



Hälsa uppifrån

– Vilka ledarbeteenden och egenskaper har positiv effekt på personalens hälsa?

Stephanie Kaup

GYMNASTIK- OCH IDROTTSHÖGSKOLAN
Examensarbete 08:2008
Hälsopedagogprogrammet: 2005-2008
Handledare: Urban Bergsten och Jan Seger

Sammanfattning

Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka vilka beteenden och egenskaper hos en ledare (chef på ett företag) som har en positiv inverkan på de anställdas hälsa och därigenom belysa chefskapets roll som hälsofaktor.

1. Vilka ledarbeteenden/egenskaper värderar de anställda högst och kan man se ett mönster bland dessa?
2. Hur ser cheferna själva på sitt ledarskap och dess påverkan på personalens hälsa?
3. Vilka slutsatser kan dras vad gäller utformningen av ett hälsofrämjande ledarskap?

Metod

I studien används enkäter riktade till medarbetarna, samt intervjuer riktade till cheferna. Utöver intervjuerna med cheferna på de två undersökta företagen, gjordes en intervju med ett styrelseproffs. Dessutom gjordes en litteraturstudie som ligger till grund för arbetet. Intervjuerna valdes för att skapa en bättre och djupare förståelse för den bild cheferna har av hälsofrämjande ledarskap. Att rikta enkäter till medarbetarna gjordes för att nå en så stor massa som möjligt och för att få en bred uppfattning av deras åsikter.

Resultat och slutsats

Det som framgår i denna studie är att tre stora områden rankas olika högt av de två grupper som ingick i studien och av de tre cheferna. Framförallt handlar det om kommunikation, personlig utveckling och meningsfullhet i arbetet. Vad gäller första aspekten verkar alla vara överens. Öppenhet värderas högt av samtliga. Dock är det många faktorer som rankas högt bland de anställda, vilket ger flera funderingar vid utvärderingen av resultatet.

Den slutsats som jag drar av denna studie är att det nog handlar om att möta individens olika behov på ett rimligt sätt, samtidigt som man leder företaget eller avdelningen.

Därmed ska resultaten i denna studie inte förkastas. Det kan finnas en poäng i att ta ett steg tillbaka och betrakta sitt ledarskap utifrån de parametrar som tas upp.

”Var dålig ledare har sitt skri för sig, men den gode ledarens arbete tigger still.”

Innehållsförteckning

Hälsa uppifrån	1
– Vilka ledarbeteenden och egenskaper har positiv effekt på personalens hälsa?	1
Sammanfattning	2
Syfte	2
Metod	2
Resultat och slutsats	2
1. Introduktion	5
2. Bakgrund	7
2.1. Hälsa	7
2.2. Främja och hälsofrämja	10
2.3. Ledarskap	11
2.4. Ledarskap och chefskap	12
2.5. Beteende och egenskaper	14
2.6. Tidigare forskning	14
2.7. Syfte	16
3. Metod	16
3.1. Val av metod	16
3.2. Intervjumethodik	17
3.3 Enkätmethodik	17
3.4. Urval	18
3.5. Reliabilitet och validitet	19
3.6. Bortfall	19
3.7. Etiska övervägande	20
4. Resultat & kommentarer	20
4.1. Utvärdering av intervjun:	20
4.1.1. Intervjupersoner	20
4.1.2. Tillvägagångssätt	21
4.1.3. Om ledarskapet och medarbetarhälsan	21
4.1.4. Om den hälsofrämjande relationen i ett ledarskap	22
4.1.5. Om kommunikation i ett hälsofrämjande ledarskap	23
4.1.6. Om ledaren och utövandet av ledarskapet	24
4.1.7. Sammandrag av intervjurestulaten	25
4.2. Utvärdering av enkäterna	25
4.2.1. Bakgrund: Grupperna	25
4.2.2. Högst rankade beteenden – Grupp 1	25
4.2.3. Högst rankade beteenden – Grupp 2	26

4.2.4. Lägst rankade beteenden – Grupp 1	27
4.2.5. Lägst rankade beteenden – Grupp 2	27
4.2.6. Högst rankade egenskaper – Grupp 1	28
4.2.7. Högst rankade egenskaper – Grupp 2	28
4.2.8. Lägst rankade egenskaper	29
4.2.9. Sammandrag av enkätresultaten	29
5. Diskussion	30
5.1. Cheferna om ledarskapet och personalhälsan	30
5.2. Medarbetarna om vilka egenskaper och beteenden som rankas högst	33
5.3. Hur ser samspel och relation ut mellan chefer och medarbetare?	34
5.4. Diskussion av metod och urval	34
5.4.1. Enkäten	34
5.4.2. Intervjuerna	35
5.4.3. Urval företag	35
5.4.4. Begreppet Hälsöfrämjande ledarskap	36
5.4.5. Kontextens betydelse	36
5.4.6. Genus	37
6. Fortsatt forskning	37
7. Slutsats	38
Bilaga 1	40
Bilaga 2	42
Bilaga 3	43
Bilaga 4	44
Bilaga 5	45
Bilaga 6	47
Bilaga 7	47

1. Introduktion

Att chefer har ett inflytande över sina medarbetare kan antas efter att ha lyssnat till de samtal som förs i en personalmatsal vid lunchtid. Kommentarer som ”min chef gör mig galen” eller ”Hon lyssnar ju aldrig på mig!” är inte ovanliga. Men vilka slutsatser kan man dra om påverkan på personalens hälsa, utifrån den relation som uppstår mellan chefer och medarbetare i det dagliga arbetet? Och kan denna påverkan också vara positiv?

Söker man i olika sökmotorer under begreppen ”ledarskap” och ”arbetsmiljöfaktorer” får man snart många träffar. Sveriges Chefsorganisation ”Ledarna” nämner på sin hemsida att *”Ledarskapet är en av de viktigaste arbetsmiljöfaktorerna som påverkar både den fysiska och psykosociala arbetsmiljön.”*¹

Karolinska institutet beskriver i ”Karolinska Institutet som samarbetspartner kring Kompetensstegen” också kraven som ställs på en ledare för att befrämja hälsan i en organisation:

*”För att framgångsrikt tillämpa ett ledarskap som befrämjar hälsa i organisationen måste ledaren ha förmåga att se hur olika faktorer samverkar. En bred allmänbildning med kunskaper inom så skilda områden som stress, kost, motion, ekonomi, arbetsstillfredsställelse, självkänsla, sociala mönster är till stor hjälp när verksamheten ska styras mot ökad hälsa och effektivitet.”*²

Men vad är det som gör att vissa ledare kan få sina medarbetare att vara extra nöjda och välmående, medan andra knappt står ut med sin chef?

¹Ledarna – Sveriges chefsorganisation,
<http://www.ledarna.se/portal/guide.nsf/0/9624EA5978597075C12572600048CD1E?OpenDocument>
(acc. 2008-02-13)

² Karolinska Institutet
<http://intranet.karolinskaeducation.ki.se/files/472/KI%20Utbud%20Kompetensstegen.pdf> (acc. 2008-02-13)

Fokus i arbetet ligger på ledarskap som en positiv arbetsmiljöfaktor genom rätt tillämpning på gruppen. Meningen är att undersöka om det är möjligt att sålla ut beteenden och egenskaper hos en ledare som anses vara speciellt främjande för hälsan hos medarbetarna. Kan man se en enhetlig önskan hos de anställda om hur deras ledare ska vara? Eller är det snarare så att önskemålen är väldigt olika och visar på ett enormt krav av mångsidighet hos en ledare?

Något som talar för krav på mångsidighet är bland annat Ken Blanchards teori om ”Situationsanpassat Ledarskap”³ (SLII). Där talar man om vikten av att ledaren anpassar sitt ledarskap så att han möter den nivå medarbetarna befinner sig på. Är en person t.ex. ny inom ett arbetsområde skulle han enligt modellen behöva en mer styrande chef, än en person som har längre erfarenhet och antagligen kräver en mer delegerande ledare.

Det är i det här läget också möjligt att dra paralleller till Maslows behovstrappa som presenterar de olika behovsnivåerna man som person kan befinna sig på. Först krävs det att de elementära behoven täcks, så att man successivt kan vandra uppåt i trappan genom att uppleva trygghet, samhörighet och slutligen uppskattning. Detta resulterar i maximal utveckling.⁴

En ledare kan utöva inflytande på alla dessa områden genom hur han eller hon bemöter sin personal. Har man t.ex. en väldigt stödjande ledare när man är ny inom ett område så kan det resultera i en högre känsla av trygghet.

Därför känns det inte långsökt att hävda att SLII har vissa gemensamheter med Maslows behovstrappa, då modellen baserar på tillfredsställelsen av de anställdas behov. Möts en nyanställd till exempel av en ledare som endast delegerar uppgifter utan närmare instruktioner kan tryggheten upplevas som väldigt låg.

Att begrepp som ”trygghet”, ”samsörighet” och ”uppskattning” i vidare mening kan kopplas till välmående och hälsa är en kvalificerad gissning. Därav kan man anta att det är av betydelse för hälsan att ledarskapet utövas med hänsyn till individen som ska bli ledd. Det blir därför intressant att se om man kan se uttryck för detta i resultaten.

³ Blanchard International, *Situationsanpassat Ledarskap II, SLII Introduktion* (© 2001 The Ken Blanchard Companies), s.3 ff.

⁴ T. Ljusenius, L-G. Rydqvist, *Friskt ledarskap*, (Laholm Lito, mars 2001) s. 48.

2. Bakgrund

I den mängd litteratur man hittar som behandlar ämnet ledarskap idag är det svårt att utan vägledning kunna hålla isär vad som är ”populärlitteratur” och vad som är grundat på forskning. Begreppet ”hälsofrämjande ledarskap” är just ett begrepp som används flitigt utan att det egentligen finns en konkret definition på vad detta exakt innebär. Till skillnad från t.ex. transformativt ledarskap⁵ bygger inte ”hälsofrämjande ledarskap” på någon teori.

Varför detta begrepp ändå valts i denna studie, är för att det är en term som redan från början ger ett intryck om vad som behandlas i undersökningen. Detta underlättar framförallt i möte med företag som inte är insatta i ledarskapsteorier. Då begreppet, som tidigare nämnt, inte grundas på någon teori, så är det viktigt att redan från början reda ut hur ”hälsofrämjande ledarskap” kommer att användas i denna studie.

Andra för- och nackdelar som användandet av begreppet kan föra med sig kommer att diskuteras senare.

2.1. Hälsa

*”Var plåga har sitt skri för sig,
men hälsan tiger still.”*

Erik Gustaf Geijer, Odalbonden (ca 1810)⁶

För att kunna gå in på hur personalen påverkas av företagets ledarskap så måste först begreppet hälsa redas ut. Begreppet i sig dyker upp nästan varje dag i media eller i vardagssamtalet, men dess innebörd diskuteras sällan. Det ovan nämnda citatet från E.G. Geijer pekar på den problematik som uppstår när begreppet ska definieras. Det är oftast först i frånvaron av hälsa som man inser att man inte ”mår bra”. Men befinner man sig i ett hälsosamt tillstånd så noterar man sällan det då den ”tiger still”, alltså inte utmärker sig på samma sätt som sjukdom.

Det finns ett otal ansatser för att definiera begreppet hälsa. Bland de vanligaste hittar man WHO:s definition från 1948: *”Health is a state of complete physical, mental and social well-being, and not merely the absence of disease or infirmity.”*⁷

⁵ G. Yukl, *Leadership in Organizations* (Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2006) s. 262.

⁶ Nationalencyklopedin, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O187947 (acc. 2008-02-13)

⁷ Jennie Medin, Kristina Alexanderson, *Begreppen Hälsa och Hälsofrämjande – en litteraturstudie*, (Studentlitteratur, Lund 2000), s. 66.

Denna definition utgår från att man talar om hälsa först då man nått fullständig fysiskt, mentalt och socialt välbefinnande. Detta är en ganska hög målsättning med tanke på att bara väldigt få rimligtvis kan uppfylla dessa krav.

Nationalencyklopedins definition låter mindre utopisk. *”Hälsa är ett tillstånd av välbefinnande och fullgoda kroppsfunktioner hos människa (el. djur); såväl om det tillfälliga som det mer permanenta kroppstillståndet.”*⁸

Denna förklaring är mer försiktigt gjord, men vågar sig kanske inte helt och hållet på att beskriva det unika i vad hälsa, god hälsa och ohälsa innebär. Vidare väcks funderingen om det är rimligt att påstå att en rörelsehindrad person, enligt denna definition, alltså aldrig kan uppleva en god hälsa. WHO uppdaterade sin version av hälsa år 1991 vilken då lät som följer:

*”Health itself should be seen as a resource and an essential prerequisite of human life and social development rather than the ultimate aim of life. It is not a fixed end-point, a “product” we can acquire, but rather something ever changing, always in the process of becoming.”*⁹

Här talar man om hälsa som en tillgång och framförallt som någonting som står under ständig förändring. Man uppnår inte hälsa utan lever i ständig förändring av detta tillstånd.

Hälsa kan alltså enligt de olika definitionerna betraktas som tillstånd, upplevelse, resurs eller process. Ansatserna är också olika. Det talas ofta om ett salutogent och ett patogent synsätt. Detta innebär att man antingen ser på hälsa som avsaknaden av sjukdom (patogen) eller hälsa som effekt av olika hälsofrämjande insatser (salutogen). I det sistnämnda fallet fokuserar man på faktorer som gör personer friska och inte på vad som gör dem sjuka.¹⁰ Väljer man en patogen ansats lyder definitionen: *”Hälsa är frånvaro av sjukdom och en människa är vid hälsa då hennes kropp och själ fungerar utifrån den statistiskt normala.”*¹¹

Enligt en salutogen ansats som Antonovskys teori om KASAM presenteras hälsa som följande:

*”Hälsa uppkommer då individen har en känsla av sammanhang.”*¹²

⁸ Nationalencyklopedin http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O187947 (acc. 2008-02-13)

⁹ Medin & Alexanderson, s. 67.

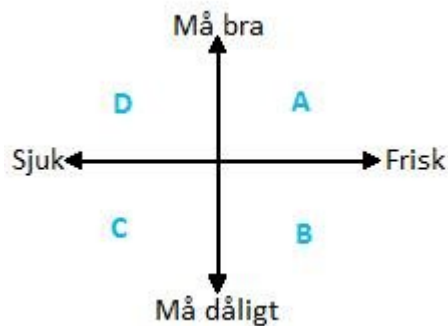
¹⁰ Ibid., s 62-63.

¹¹ Ibid. s. 40.

¹² Ibid. s. 41.

Teorin bygger på att individen upplever begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i sin tillvaro. Är känslan hög inom alla tre områdena så talar man om att personen har ett högt KASAM, alltså en hög känsla av sammanhang. Detta i sin tur ligger enligt Antonovskijs teori till grund för att kunna uppleva en högre grad av hälsa.¹³

Det finns också olika modeller som presenterar begreppet hälsa.



¹⁴ Hälsokorset

I hälsokorset sätts det fysiska och psykiska välbefinnande i relation. Man kan alltså vara sjuk, men ändå uppleva lust och välbefinnande i hög grad, medan man kan vara fysiskt frisk och ändå uppleva olust och må dåligt. Hälsokorset beskriver alltså precis som WHO:s definition från 1991 och den salutogena ansatsen att en hög grad av hälsa kan infinna sig också i närvaro av sjukdom. Avsaknaden av sjukdom innebär inte god hälsa i sig.



¹⁵ "Health-kontinuum"

I "health-kontinuum" beskrivs hälsa som vägen mot välbefinnande och därigenom hälsa som en ständig process och inte ett tillstånd. Den har alltså vissa likheter med hälsokorset, där man betraktar hälsa som en process. I detta fall rör man sig mellan två extrema, där hälsa står som neutral faktor i mitten. "Health-kontinuum" ser dock hälsa endast i en dimension i jämförelse med hälsokorset.

¹³ Aaron Antonovsky, *Hälsans mysterium* (Natur och Kultur, 1991), s. 38.

¹⁴ Medin & Alexanderson, s 63.

¹⁵ Medin & Alexanderson, s. 79.

De ovan nämnda ansatserna är bara ett fåtal av de man kan hitta, men visar samtidigt hur vitt begreppet är. Det är alltså viktigt att fastställa om man ser på hälsa som ett tillstånd eller process eller om man väljer en patogen eller salutogen utgångspunkt.

I denna uppsats väljs att se på hälsa som den presenteras i hälsokorset, samt som den definieras av WHO 1991. Detta innebär att begreppet behandlas utifrån ett salutogent perspektiv och att hälsa behandlas som en process och inte som ett tillstånd.

2.2. Främja och hälsofrämja

I NE definieras främja som ”skapa gynnsamma förutsättningar för”¹⁶. Begreppet beskrivs också genom synonymer som ”gagna, underlätta, understödja, gynna, vara bra för, hjälpa fram, hjälpa, befrämja, befordra”.¹⁷

Återgår man till begreppet ”hälsofrämjande” inser man att detta begrepp är lika svårt att förklara än begreppet hälsa. Som utgångspunkt måste man bestämma sig för om man betraktar ”hälsofrämjande” utifrån en ontologisk definition eller ser på det som ett paraplybegrepp.

WHO's definition från 1986 lyder:

*”Health promotion is the process of enabling people to increase control over, and to improve, their health. To reach a state of complete physical, mental and social wellbeing, an individual or group must be able to identify and to realize aspirations, to satisfy needs, and to change or cope with the environment.”*¹⁸

En annan definition där man betraktar hälsofrämjande som paraplybegrepp kommer från Ewles & Simnett 1985:

*”Hälsofrämjande verksamhet handlar om att förbättra hälsotillståndet för såväl enskilda individer som grupper. Verksamheten går ut på att befrämja hälsa: att förespråka, stötta, uppmuntra och upprioritera hälsa såväl på det individuella som på det offentliga planet.”*¹⁹

I WHO:s definition återfinns vi deras förklaring av begreppet hälsa. Utöver det tillskriver man ”hälsofrämjande” lite djupare egenskaper än Ewles & Simnett's. Det handlar om att aktivt tillfredställa de behov som uppstår för att uppnå en god hälsa.

¹⁶ NE, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O157455 (acc. 2008-02-13)

¹⁷ Medin & Alexanderson, s. 105.

¹⁸ Ibid., s. 110.

¹⁹ Ibid., 111.

Ewles & Simnett's förklaring till begreppets innebörd utesluter direkta ingrepp hos individen. En operation vore alltså inte en hälsofrämjande åtgärd, utan det handlar om att understödja processer som kan ge upphov till bättre hälsa hos individen.

I denna studie betraktas hälsofrämjande som ett aktivt arbete för att värna om och gynna en persons hälsa. Detta kan ske genom interventioner eller "bara" genom att utöva ett inflytande, som har en positiv effekt på personen i fråga. Därav visar det sig lämpligt att också koppla samman "hälsofrämjande" och "ledarskap".

Ett försök till att beskriva begreppet hälsofrämjande ledarskap görs i "Hälsopromotion i arbetslivet". Här delas det upp i tre delar "Personligt ledarskap", "Pedagogiskt ledarskap" och "Strategiskt hälsoutvecklande ledarskap"²⁰. I denna undersökning är det "personliga ledarskapet" mest intressant. Det talar om relationen mellan chef och medarbetare och dess betydelse för hälsan.

*"Ledarskapet ska stödja, uppmuntra och återkoppla till den enskilde medarbetaren. Det finns flera andra egenskaper som att vara tydlig, sätta mål, lyssna, kommunicera och hålla konstruktiva medarbetarsamtal vilket kan karaktärisera ett hälsofrämjande ledarskap."*²¹

Används begreppet hälsofrämjande ledarskap så syftas till de faktorer i ett ledarskap som har en positiv inverkan på den psykiska hälsan i första hand. Då bortses alltså från de delar i ledarskapet som möjligtvis understödjer fysisk aktivitet på arbetsplatsen.

2.3. Ledarskap

*"Chefen är medarbetarnas absolut viktigaste arbetsmiljöfaktor, och som chef har man automatiskt ett svärd i sin hand."*²²

Definitionen av vad ledarskap konkret är blir väldigt tunn när man ser till NE's försök till en förklaring: "*Ledarskap – det att ha bestämmande ställning.*"²³ Begreppet "ledare" för en

²⁰ A. Hanson, *Hälsopromotion I arbetslivet* (Elanders Berlings AB, Malmö 2004) s. 219-220.

²¹ Ibid., 220.

²²A. Westermark, *Etik och människosyn – avgörande i ledarskapet*
<http://www.pennskrinet.nu/pdf/barbroesbj.pdf> (acc. 2008-02-13)

heller inte mycket längre: ”Ledare – person i högsta bestämmande ställning inom verksamhet, organisation e.d.”²⁴

Talar man om ledarskap så menas den relation som uppstår mellan en grupp och en person som valt att överordna sig gruppen för att leda dessa, samtidigt som han erhållit mandat att utföra denna uppgift. Utan viljan att leda, väljs sällan ledarrollen, samtidigt som man inte kan ta denna roll om gruppen förvägrar en denna. Därför är det heller inte konstigt att såväl gruppen har en inverkan på ledarskapet som ledarskapet har över gruppen.

*”Ledarskap handlar om att få alla medarbetare att med beslutsamhet och entusiasm sträva mot samma mål. Ledare blir du genom ditt sätt att vara och hur du påverkar andra. Ditt ledarskap formas i dina relationer till framför allt dina medarbetare.”*²⁵

2.4. Ledarskap och chefskap

Då det är chefer på företag som kommer att undersökas är det viktigt att redan från början reda ut skillnaden mellan chefskap och ledarskap.

*” Ledarskap är det sätt på vilket chefen väljer att utöva sitt chefskap. Vem som helst kan bli utsedd till chef men alla är inte lämpliga ledare. Ledarskapet är den viktigaste kompetensen för att bli framgångsrik som chef och är en kompetens som kan tränas och utvecklas. Ledarskap är en profession i sig..”*²⁶

²³ NE, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O227380 (acc. 2008-02-13)

²⁴ NE, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O227352 (acc. 2008-02-13)

²⁵ Rolf Eriksson rolf.eriksson@afa.se, *Vad är ledarskap?* <http://www.suntliv.nu/AFATemplates/Page.aspx?id=603> (acc. 2008-02-13)

²⁶ Ledarna – Sveriges chefsorganisation <http://www.ledarna.se/portal/guide.nsf/0/4513D0BC28AA4490C1257260004B23F3?OpenDocument> (acc. 2008-02-13)

Att ”vara chef” är oftast ett givet uppdrag eller som Urban Bergsten beskriver det i ”Ledarskap – förståelse och handlande”, ”*Chefskapet är ofta inte ett aktivt val utan något man tagit på sig när man blivit tillfrågad och då i enlighet med den inlärdade idealbilden.*”²⁷ Söker man den ordagranna definitionen av begreppet ”chef” så beskriver den att chefen är en ”*person med (högsta) ledande funktion och i sista hand avgörande bestämmanderätt över ngn verksamhet som utövas av en grupp; vanl. om ledare av tjänstemannatyp.*”²⁸ Chefskap innehåller ledarskap, vilket dock kan variera i kvalitet. Den givna positionen behöver inte per automatik innebära att man blivit ledare över gruppen. Ledarskap i sig innebär heller inte man innehar en roll som chef. Här kan man skilja på den informella ledaren och den formella.

Talar man om chefskap så handlar det om en formellt utsedd ledare, som dels har en uppgift, dels ett mål att uppfylla. Det är dock inte ovanligt att man träffar på informella ledare i en organisation, då framförallt bland medarbetarna. Dessa kan stödja såväl som motarbeta den formella ledningen. Definitionen av informellt, samt formellt ledarskap enligt NE lyder som följer:

*”Informellt ledarskap är inte kopplat till ansvar och inte heller nödvändigtvis till uppgifter eller mål. Det formella ledarskapet förutsätter däremot att uppgifter skall lösas och att mål skall nås. En skiljelinje mellan ledarskap (att få folk med sig) och chefskap/administration (att ha ansvar för att uppgifter löses och att resultat uppnås) är omöjlig att dra i formella organisationer.”*²⁹

I detta arbete kommer begreppen ”chef” och ”ledare” att hanteras parallellt. Studeras gör personer som innehar positionen av chef, men betraktas görs snarare deras roll som ledare än deras yrkesroll.

Detta innebär att parametrar om huruvida personen i fråga är en god chef vad gäller att föra avdelningen framåt eller att uppvisa goda resultat utesluts. Kontextens betydelse i sammanhanget kommer inte heller att behandlas. Fokus ligger framför allt på relationen mellan chefen som ledare till medarbetarna och hur ledarskapet kan beskrivas utifrån det.

²⁷ U. Bergsten, ”Ledarskap – förståelse och handlande” (Svensk Idrottsforskning 2-2007), s. 1.

²⁸ NE, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O130604 (acc. 2008-02-13)

²⁹ NE, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=238966 (acc. 2008-02-13)

2.5. Beteende och egenskaper

I undersökningen behandlas såväl beteende och egenskaper hos ledare som kan ha en påverkan på de anställda. Det är min åsikt att det finns både aktiva och passiva parametrar hos en ledare som bildar dennes ledarskap. De ”aktiva” formas av ett medvetet handlande som utgör beteendet eller ”ett iakttagbart sätt att uppföra sig hos person”³⁰. De passiva utgörs av personliga drag (*”När man talar om människors egenskaper menar man vanligen karaktärsegenskaper: begåvad eller dum, flitig eller lat, sällskaplig eller enstörig och så vidare.”*³¹).

Därför känns det fel att plocka bort ”egenskaperna” i undersökningen, då de i hög grad påverkar bilden av ledarskapet och så undersökningen. Vidare kanske egenskaperna ligger till grund för ett visst beteende, eller hindrar ett annat. Är man arrogant som person är det antagligen svårt att välja att lyssna på sin personal.

2.6. Tidigare forskning

Det är ingen nyhet att undersöka ledarskapsegenskaper och – beteenden. När man började undersöka ledarskapet och vad som utgjorde det utgick man ifrån tesen att vissa personer var naturliga ledare. Därav började man forska efter liknande personlighetsdrag hos framgångsrika ledare. Denna sorts forskning gav dock inga klara riktlinjer för ett garanterat bra ledarskap.³²

Att undersöka ledarnas beteenden följde under tidiga femtiotalet. Det blev mer intressant att titta på hur ledaren agerade i olika situationer. Ett exempel är den studie som gjordes på Karolinska Institutet i Stockholm 2006.

Man har i denna undersökning gjort en enkätstudie där man undersökt vilka önskade ledarbeteenden som fanns bland medarbetarna, hur de skattade sina egna chefer och hur ledarna själva föredrog att utöva sitt ledarskap. Studien vände sig till 77 chefer till sjuksköterskor och tio av deras underordnade var. Man fokuserade på tre dimensioner: förändring (change), produktivitet (production) och anställda/relationorientering (”employee/relation orientation”).

³⁰ NE, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O117798 (acc. 2008-02-22)

³¹ NE, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=159232 (acc. 2008-02-22)

³² G. Yukl, s. 13.

Tydligt blev att de underordnade föredrog ledare med mer tydligt utövade ledarskapsbeteenden.³³

Vidare har man med åren följt flera nya teoretiska ansatser för att studera ledarskap. Man har t.ex. börjat ta större hänsyn till i vilken kontext ledarskapet utövas.³⁴ Detta innebär alltså att man inte bara betraktar ledaren och gruppen, utan även under vilka förhållanden ledarskapet utövas och vilken påverkan detta kan ha.

I uppsatsen betraktas som tidigare nämnt både egenskaper och beteenden. Dock behandlas inte egenskaperna i denna studie utifrån samma teori om egenskaper och beteenden, som det gjordes under tidiga 1900-talet. De ligger endast till grund för de beteenden som sen kan utkristallisera sig i ett ledarskap. Tyvärr finns det inte utrymme att ta någon större hänsyn till kontext. Det har säkert en stor betydelse om företaget i allmänhet arbetar för en hälsosam arbetsplats eller inte. Har företaget i sig en väldigt positiv inställning till hälsa så kan det påverka hur man behandlar olika parametrar som friskvårdssatsningar, ledarskap osv. Samtidigt är det intressant att betrakta de beteenden och egenskaper hos chefer som medarbetarna upplever har ett inflytande på deras personliga hälsa utifrån ett allmänt perspektiv och inte just för detta företag eller denna kontext.

Det gäller dock att vara medveten om att kontexten kan ha ett inflytande på resultatet.

Forskning där ledarskapsbeteenden kopplas till medarbetarhälsan är heller ingen nyhet. På "College of Nursing and Health Professions, University of Southern Indiana" i USA har man undersökt "autentiskt ledarskap" som en arbetsmiljöfaktor bland sjuksköterskor. Man delade upp det som utgjorde autentiskt ledarskap i äkthet, tillit, tillförlitlighet, medkänsla och trovärdighet (eg, genuineness, trustworthiness, reliability, compassion, and believability). Hur man kan skapa en hälsosam arbetsplats togs också upp.³⁵

Ett annat exempel är den studie som ingår i ett forskningsprojekt under namnet "Hälsa och framtid" av Centrum för folkhälsa och Karolinska institutet. I detta projekt har man gjort lite

³³ Sellgren S, Ekvall G, Tomson G, "*Leadership styles in nursing management: preferred and perceived*" (PubMed)
http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16787469?ordinalpos=1&itool=EntrezSystem2.PEntrez.Pubmed.Pubmed_ResultsPanel.Pubmed_RVDocSum (acc. 2008-04-20)

³⁴ G. Yukl, s. 13-14.

³⁵ Shirey MR, "*Authentic leaders creating healthy work environments for nursing practice*" (PubMed)
http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16632768?ordinalpos=52&itool=EntrezSystem2.PEntrez.Pubmed.Pubmed_ResultsPanel.Pubmed_RVDocSum (acc. 2008-04-20)

över 200 intervjuer på 38 företag (alla med över 75 anställda). ”Stora hälsovinster med tydligt ledarskap och delaktiga medarbetare” är en studie som ingår som del i det ovan nämnda projektet. Här har man bland annat konstaterat att ett tydligt ledarskap sänker sjukskrivningarna. Framförallt framhävs social kompetens hos chefen, öppenhet i diskussioner, förmåga att ta emot kritik från personalen och direktkontakt med personalen. Långsiktig planering, tydlig ansvarsfördelning och delaktighet hos personalen nämns också som viktiga faktorer.³⁶

2.7. Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka vilka beteenden och egenskaper hos en ledare (chef på ett företag) som har en positiv inverkan på de anställdas hälsa och därigenom belysa chefskapets roll som hälsfaktor.

Frågeställningar som legat till grund för arbetet är:

1. Vilka ledarbeteenden/egenskaper värderar de anställda högst och kan man se ett mönster bland dessa?
2. Hur ser cheferna själva på sitt ledarskap och dess påverkan på personalens hälsa?
3. Vilka slutsatser kan dras vad gäller utformningen av ett hälsofrämjande ledarskap?

3. Metod

3.1. Val av metod

I studien undersöktes två företag från olika branscher ur den privata sektorn.

Två avdelningschefer intervjuades och personalen som arbetade direkt under dem fick fylla i en enkät. Utöver det gjordes en intervju med ett styrelseproffs. Kontakten med företagen skedde genom olika bekanta på företagen. Första kontakten skedde antingen per telefon eller per e-post. Uppsatsen presenterades genom ett brev och tillhörande PM.

³⁶ Kontaktperson: M. Svartengren, ”Stora hälsovinster med tydligt ledarskap och delaktiga medarbetare” <http://www.folkhalsoguiden.se/Pressmeddelande.aspx?id=2676&cid=604&ptitem=65> (acc. 2008-04-20)

3.2. Intervjumetodik

Studien är kvalitativ och frågorna i intervjun utformades utifrån den ovan nämnda enkäten. Intervjun var semistrukturerad för att ge utrymme till eventuella följdfrågor beroende på hur samtalet utvecklade sig. Cheferna intervjuades för att få en bredare och djupare förståelse av den bild de har av hälsofrämjande ledarskap. Intervjuerna bandades med intervjupersonernas samtycke och det klargjordes innan att informationen skulle behandlas förtroligt. Frågorna skickades i förväg till chefen som skulle intervjuas så att denna i mån av tid kunde förbereda sig inför intervjun.

Styrelseproffset valdes på grund av sin långa erfarenhet inom ledningskulturen och för att få en mer allmän bild av ledarskapet som hälsfaktor. En tid bestämdes med det första företaget, då intervjun skulle genomföras och enkäterna samlas in. Vid besöket av det andra företaget gjordes endast intervjun vid mötet.

3.3 Enkätmetodik

Enkäten var uppbyggd så att de svarande fick rangordna olika beteenden och egenskaper på en skala från 1-6, där ett stod för ”oviktigt” och sex för ”väldigt viktigt”.

Dessa delades ut till personalen för att nå en så stor grupp som möjligt och för att få ett så allmänt svar på frågeställningarna som möjligt. Svaren förblev anonyma. Endast kön och ålder, samt arbetsområde angavs.

Chefen på det redovisningsföretaget gick ut med en e-post till hela avdelningen för att informera om den enkät som skulle delas ut för att öka svarsfrekvensen. Chefen på det andra företaget valde att själv ta ansvaret för enkätutdelningen/ -insamlingen, då hans avdelning var fördelad på två olika orter.

De beteenden och egenskaper som valts ut för enkäten bygger på en litteraturstudie av olika ledarskaps- och organisationsteoriböcker. De egenskaper/beteenden som nämns är först och främst kopplade till ett gott och inte ett hälsofrämjande ledarskap. Det är upp till de svarande att visa på vilka av de nämnda faktorerna som har en positiv inverkan på deras hälsa.

Efter att ha skrivit ner och rangordnat de begrepp som förekom oftast i litteraturen gjordes en avvägning av hur många av dessa som skulle förekomma i enkäten. För många begrepp gör enkäten oöverskådlig och svår att fylla i, medan för få medför risken att inte täcka området tillräckligt.

Nedan följer de begrepp som valts ut för denna studie. I parenteserna följer hur ofta begreppet nämnts i den litteratur som valts att undersöka. För att ta del av den fullständiga enkäten, se bilaga 3.

Motivera (6) tydlighet med arbetsuppgiften (4) delegera (4) organisera (4) planera (3) utveckla andra (3) vågar fatta beslut (3) skapa utmaningar (2) meningsfullhet (2) hanterbarhet (2) ta hänsyn till de anställdas behov (2) är lyhörd (2) ger feedback (2) kan be om ursäkt (1) skapar känsla av sammanhang (1)

1. Beteenden

Visar tillit (5) kommunikativ (5) kompetent (4) berömmande (4) rättvis (3) kreativ (3) lyssnande (3) mänsklig (2) initiativrik (2) lugn (2) humoristisk (2) prestigefri (2) flexibel (2) solidarisk (2) förebild (2) självförtroende (1) vision (1) samordnande (1) entusiastisk (1) intelligent (1) samarbetsvillig (1) nyfiken (1) kritisk (1) stödjande (1) självinsikt (1) ordningsam (1) ärlig (1) rak (1) ödmjuk (1) seriös (1) karismatisk (1) stresstålig (1) resultatnriktad (1)

2. Egenskaper

Tydligt blir att ”motivera sina medarbetare”, samt att ”vara tydlig med arbetsuppgiften”, ”delegera” och ”organisera” är beteenden som oftast omnämns i litteraturen. Även om de andra begreppen som tas upp inte förekommer lika ofta, känns det relevant att ha med dem i min undersökning.

Ser man till egenskaperna så är tillit den egenskap som omnämns flest gånger. Detta säger dock inget om vilken betydelse tillit har i ledarskapet, utan framhäver bara att det är ett begrepp som gärna behandlas i det urval av litteratur som gjorts.

3.4. Urval

Urvalet grundade sig på tillgången av intresserade företag. Efter att ha varit i kontakt med ett flertal företag var endast tre positiva till ett samarbete. Det ena valdes bort då företaget befann sig en bit utanför Stockholm.

När företagen kontaktades följdes inget speciellt urvalskriterium, förutom att det skulle vara ett mellanstort till större företag (mellanstort till större företag innebär i detta fall över 100 medarbetare). Utgångspunkten var till en början att möta ett företag som inte aktivt arbetat med ledarskapsfrågor. Dock ändrades den utgångspunkten en bit in i arbetet och det togs med ett företag som sen tidigare arbetat med ledarskapsutbildningar. Detta öppnade för möjligheten av en jämförelse av hur företag med olika bakgrund ser på frågan.

3.5. Reliabilitet och validitet

Med reliabiliteten avses möjligheten att få samma resultat vid upprepade mätningar.³⁷

I denna studie användes såväl intervjuer som enkäter. Vad gäller intervjuerna så går det inte säkert att säga att de svarande kommer att lämna samma svar vid en upprepad intervju. Detta kan bero på att intervjupersonerna sen första intervjun har haft tid att tänka över sina svar och kommit fram till nya idéer och fått nya perspektiv. Intressant för denna studie vore att göra om intervjuerna efter att cheferna tagit del av den för att se om det påverkat deras uppfattning av ett hälsofrämjande ledarskap.

Som tidigare nämnt var intervjuerna semistrukturerade för att öppna för följdfrågor. Det fanns dock ett antal grundfrågor som togs upp i alla tre intervjuer för att öka tillförlitligheten. Tillförlitligheten i intervjuerna kan också ha påverkats av mig som intervjuare, då rutinen ökade med antalet intervjuer och detta påverkade hur frågorna ställdes.

Sammanfattas alla faktorer som väger in, anser jag trots allt att reliabiliteten i denna studie är ganska hög.

Beträffande enkäterna så har endast en mindre reliabilitetsprövning genomförts. I detta fall genomfördes ”test-retestmetoden”³⁸, där en testgrupp på tre personer fick besvara enkäten för att efter en tid upprepa proceduren. Efter detta bedömdes att reliabiliteten var tillräckligt hög.

Validitet innebär att studien mäter det som avses mätas.³⁹ Detta innebär t.ex. att frågorna i intervjuerna och enkäterna måste vara utformade, så att de möter syftet i studien och ger svar på de frågeställningar som valts. Eftersom både enkäten och intervjufrågorna utformats utifrån de frågeställningar och det syfte som angetts, så bör validiteten anses som hög. Att det i denna studie dessutom användes både intervjuer och enkäter för att möta både ledningens och personalens perspektiv talar för en hög validitet, då detta ger möjlighet att få ett mer allmänt svar på syftet.

3.6. Bortfall

I mötet med första företaget var det tänkt att låta alla 50 personer på avdelningen svara på enkäten. Då jag dock valde att dela ut och samla in enkäterna samma dag nådde jag endast de

³⁷ G. Ejlertsson, ”Enkäten i praktiken – en handbok i enkätmetodik” (Studentlitteratur, Lund 2005), s. 99.

³⁸ Ibid, s. 103.

³⁹ Ibid, s. 99.

närvarande. Av dem svarade dock samtliga 27 personer. Detta motsvarar 54 % av avdelningen.

På andra företaget svarade samtliga (åtta av åtta), vilket innebär att bortfallet var 0 %.

Vad gäller det interna bortfallet så skedde ett bortfall på två frågor i första enkätundersökningen. Detta har markerats i resultaten.

3.7. Etiska övervägande

Som tidigare nämnt förblir alla som svarade på enkäterna anonyma. Endast ålder och kön, samt arbetsområde framgår. Dessa faktorer togs upp för att kunna betrakta möjliga tendenser i utvärderingen av resultaten. En aspekt som kan behandlas utifrån detta vore t.ex. genus. Intervjupersonerna förblir också anonyma i denna studie. Innan intervjun genomfördes fick alla tre personerna ta del av intervjufrågorna och syftet med studien klargjordes. Samtidigt var alla medvetna om att intervjun blev bandad och att citat kunde användas i arbetet. Det klargjordes också att all information skulle behandlas förtroligt. Detta innebär att varken företagen eller chefernas namn lämnas ut.

4. Resultat & kommentarer

4.1. Utvärdering av intervjun:

4.1.1. Intervjupersoner

Ip1 är chef på en avdelning med 50 konsulter på ett mellanstort redovisningsföretag. På avdelningen arbetar främst kvinnor. Företaget arbetar inte aktivt med ledarskapsutbildning, men styrelsen har ett intresse i frågan. Avdelningen jag undersöker har drabbats av att ett flertal konsulter har slutat och det är i nuläget oklart om det beror på konjunkturen eller missnöje i gruppen.

Ip2 har sedan 1984 specifikt arbetat inom IT och är i dagsläget sektionschef över åtta anställda. Han har främst arbetat som teamleader. Det som är speciellt med hans avdelning är att arbetsgruppen är lokaliserad till två olika städer. Han tycker dock själv att det är relevant att ta med båda grupperna i undersökningen då han anser sig ha lika god kontakt med båda. Dessutom består gruppen, såväl som på en kvinna, endast av män.

Ip3 har arbetat inom företagsvärlden i 45 år, varav de sista 15 åren som konsult. Hans uppdrag har varit att gå in i olika styrelser och ta ansvar för det arbete som sker där. Ip3 titulerar sig själv styrelseproffs, vilket är en av grunderna till att han är intressant i denna studie. Han är inte kopplad till någon medarbetargrupp i denna undersökning.

4.1.2. Tillvägagångssätt

I utvärderingen av intervjuerna delas resultatet upp i fyra olika kategorier för att göra det mer överskådligt. Först tas frågan om sambandet mellan ledarskapet och medarbetarhälsan upp. Sen presenteras de egenskaper och beteenden som har ett omedelbart samband med relationen mellan ledare och medarbetare. Kommunikation tas upp som ett eget block, då det området berörs i så pass omfattande utsträckning. Sist följer den del som berör ledaren som person och som utövare av ledarskapet.

4.1.3. Om ledarskapet och medarbetarhälsan...

I intervjun med Ip1 betonas om och om igen att helheten måste fungera och till det hör också att personalen mår bra. Han framhäver att *"vi [cheferna] måste ju kunna läsa av hur människorna mår så att [...] det ska fungera här och det är en väsentlig del."* Viktigt är också att kunna finnas till hjälp när det inte fungerar. Ip1 menar på att mycket arbete i sig inte orsakar stressituationerna, utan det är när det uppstår problem:

"Alltså det är problemlösningen som man inte kommer igång med, det är då det börjar tära."

Vi talar också om en ledares inflytande över den psykiska hälsan och Ip1 är övertygad om att det är mycket starkt. Han talar om hur felaktigt utövat ledarskap kan skapa *"en väldig osäkerhet hos individ och hos en organisation"*.

Ip2 tror också att det finns en koppling mellan ledarskap och hälsa. Han menar att det antagligen är lättare att se de negativa effekterna av ett ledarskap än de positiva. *"Det negativa känns definitivt"* säger han. Men han tror också att ett bra ledarskap kan yttra sig i ökad närvaro bland medarbetarna, men också i större öppenhet och lyhördhet. Ip2 tar också upp sambandet mellan personalhälsa och produktivitet. *"Mår de [personalen] dåligt tror jag de bara går i en lunk "jamen jag gör som jag blir tillsagd" men tänker inte göra någonting utöver det."*

Likt de föregående intervjupersonerna tror Ip3 att ledaren har en stor inverkan på medarbetarhälsan. *”Man måste föra in tänket där en ledare förstår vad som gör att medarbetare mår bra eller dåligt.”* Han påpekar att man måste sända ut signaler om att *”man vill förstå människan”*. Också Ip3 tar upp personalhälsan i relation till den ekonomiska vinningen på företagen.

”Jag tror att vi lever i en tuffare värld idag, Den stress som vi utsätts för är stor. Man måste i sitt program ha en form av hälsa. Vill man långsiktigt behålla en stark ekonomi så måste man ha en stark grundläggande personal som trivs i det här. [...] Allt mäts i statistik, men det är mycket som inte syns. Hur får vi en människa att må bättre och producera? Det är ju det vi vill.”

4.1.4. Om den hälsofrämjande relationen i ett ledarskap...

Alla tre intervjuer tar upp faktorer som rör ledarnas direkta relation till gruppen och vilken roll den spelar i ett hälsofrämjande ledarskap.

Ip1 tar upp att det som ledare är viktigt att kunna läsa av hur människor mår och att vara uppmärksam. Han delar upp chefer i uppgifts- och relationsorienterade och tillägger:

”De blir satta på att lösa massa uppgifter och befrämja affärer, men som chef så tror jag att det är bra att man tycker om människor.”

Att som ledare visa tillit till gruppen är också av stor betydelse. Gruppen måste veta att de har befogenheten att fatta beslut och att det inte är en katastrof om det en gång blir fel.

Ip2 tar upp vikten av de personliga mötena. Det räcker inte bara med e-post-kontakt, utan man måste ta sig tid att träffa medarbetarna personligen. Han framhäver att det är en ledares uppgift att visa att man verkligen bryr sig. *”Ju mer intresserad du är av de anställda desto mer intresserade är de av att göra någonting.”* Men samtidigt ska chefen kunna ge dem den tillit som krävs så att de själva vågar fatta beslut och genomföra arbetet självständigt.

Sen måste chefen också veta när han ska ta ett steg tillbaka och låta gruppen vara ifred. Detta kräver en viss finkänslighet hos ledaren. Samtidigt finns ledaren som stöd i bakgrunden när det krävs: *”Dom har en egen befogenhet att jobba efter. Kommer dom utanför så får dom komma tillbaka så får vi diskutera det.”*

Ip2 framhäver också att ledaren ska stötta och ge de verktyg som krävs, men också att det är nödvändigt att göra en avvägning från person till person hur detta ska utformas.

Att man i framtiden utbildar ledare i "relation till människan" är något Ip3 tror på. "Ledarskapet utvecklas i förhållande till gruppen." säger han. Men han betonar också att man måste sätta gränser så att man inte blir personalens "själavårdare". En viktig punkt i denna intervju blir även faktumet att man måste bry sig om sina medarbetare. Att detta inte måste betyda att ledaren engagerar sig i varje person, utan kan visa sig genom att man satsar på insatser för att hjälpa sina medarbetare att må bättre betonar han. Ett citat som fastnar direkt är när han talar om att man som ledare behöver "mjukt hjärta och hård hjärna, alltså tydlighet och förståelse." Detta beskriver väldigt bra den komplexitet rollen som ledare utgör. Kompetens i sig räcker inte utan man måste ta hänsyn till relationen till gruppen. Han talar av egen erfarenhet när han tar upp just ämnet kompetens:

"Att jag är bäst i klassen betyder inte att jag är en ledare. Hur jag ser på människor, hur jag fångar dem, hur jag får dem att känna och då är det så att ofta är man utsedd till chef och inte som ledare. En chef utses till att få makt, en ledare är utsedd av kunskapen. Det blir tydligt när man ser på ett tjänsteföretag. Jag jobbade [som chef] på ett revisionsföretag. Där var de skickligaste revisorerna de sämsta ledarna."

4.1.5. Om kommunikation i ett hälsofrämjande ledarskap...

Vad som är genomgående för intervjuerna är att begrepp som öppenhet, ärlighet, tydlighet och lyhördhet lyfts upp. Också vikten av att genomföra utvecklings-/uppföljningssamtal tas upp av alla tre. Att erbjuda personalen möjligheten till direkta samtal med chefen upplevs viktigt och grundar sig, efter utvärdering av intervjuerna, på de tidigare nämnda begreppen.

Ip1 talar också om vikten av öppenhet hos personalen när "saker inte fungerar". Detta bygger på att man litar på sin chef och att chefen skapat ett tillåtande klimat i företaget. Samtidigt som han eftersträvar öppenhet så understryker han att man kan hamna i ett dilemma när det handlar om en anställds integritet. Situationen Ip1 beskriver är när man är tvungen att avveckla en person och man inte vill delge grunderna för resten av gruppen för att skydda personen. Han talar om att individen måste uppleva trygghet och veta att det som tas upp i samtalet dem emellan stannar där. Detta kan skapa oro i gruppen då man inte kan vara helt öppen.

Viktigt är också att sätta upp mål, men inte att vara för detaljstyrande. Detta är också något som utgår från styrelsen på företaget som lägger stor vikt på att diskutera mål och visioner. *”Det tror jag är oerhört hälsosamt för företaget. Just det att skapa ett vi och ett gemensamt mål så att man går i ungefär samma riktning i ungefär samma takt i alla fall.”*

Ip2 talar just om att ta sig tid för samtalen. Då hans medarbetargrupp är uppdelad på två orter upplever han det som viktigt att ha tid att möta dem: *”Jag ser ju till att inte boka upp mig hela dagen, så att jag har tid för samtal. Jag vill ha fri tid så att jag kan sätta mig ner o stämna av med dem hur allt flyter och går.[...] Det är viktigt att vi möts och att det är verbalt, inte över mejl. De ska veta att det finns någon som bryr sig.”*

Också Ip3 tar upp samtalet som redskap. Han betonar att det är viktigt att bjuda in till samtal. *”Det är också ett sätt att utveckla.”* Samtidigt menar han på att det inte handlar om hur mycket tid man lägger på sina anställda, utan att man har förståelse för dem. *”Jag tror att dålig kommunikation är det största problemet. Och sen självklart om du inte har någon empati som person så skadar du andra omedvetet. Så har du empati kombinerat med hygglig förståelsekunskap så funkar det.”*

4.1.6. Om ledaren och utövandet av ledarskapet...

Som redan tidigare nämnt har Ip1 nämnt flera saker som beskriver de redskap en ledare bör använda i sin vardag. Till dessa hör framförallt att undvika detaljstyre, sätta upp mål och delegera. Men också faktumet att ledaren genom att visa tillit och vara tydlig gör klart för sina medarbetare vilka befogenheter de har och att de vågar fatta beslut i frånvaron av chefen.

Ip2 tar upp vikten av erfarenhet hos ledaren, men också att man måste få de anställda att känna en stolthet över det jobb de gör. Han betonar att medarbetarna måste känna en meningsfullhet i sitt arbete: *”Gör inte jag min del så kan inte du göra din del. [...] Så du blir väldigt viktig.”*

Erfarenhet är något som Ip3 tar upp flera gånger. Han betonar att man som ledare inte kommer som färdigt paket utan måste utvecklas. *”Man kan inte komma dit färdig ledare. Nu gör jag så här och nu gör jag såhär, utan ledarskapet utvecklas i förhållande till gruppen. [...] Det måste bygga på erfarenhet och inte tvärtom. [...] Därför är det så lätt att när man kommer från någon slags ledarskola så är jag en färdig ledare efter kursen, men det kommer*

aldrig att funka.” Han fortsätter också: ”Jag tror att man är född som ledare. Däremot måste du forma din hantering av ledarskap. För du kommer ju inte som ett färdigt paket.”

4.1.7. Sammandrag av intervjuresultaten

Tydligt blir att det alla tre är överens om är att en ledare måste vara tydlig, men samtidigt bry sig om sina medarbetare. Ledaren ska dessutom vara öppen och lyhörd, speciellt när det gäller att kommunicera med gruppen. Alla tre tar upp kommunikationen som redskap i ledarskapet och nämner vikten av medarbetarsamtal. Hur kommunikationen sköts verkar enligt dem alltså ha en direkt effekt på gruppen och dess välmående.

De tre menar också att ledarskapet måste utövas i förhållande till gruppen och till individen, men också att kontext spelar en roll tas upp.

4.2. Utvärdering av enkäterna

4.2.1. Bakgrund: Grupperna

Den första enkätundersökningen vände sig till Ip1's avdelning med konsulter. Av de 27 närvarande svarade samtliga på enkäten. 25 av de 27 svarande var kvinnor. Medelåldern låg på 35,4 år. Den andra enkätundersökningen vände sig till en mindre avdelning på åtta personer. Denna avdelning bestod huvudsakligen av män. Endast en av de svarande var kvinna. Medelålder låg på 31,1 år.

4.2.2. Högst rankade beteenden – Grupp 1

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Ge feedback/konstruktiv kritik (5,56)2. Lyssnar och är uppmärksam/lyhörd (5,44)3. Läger tid på din personliga utveckling (5,37)4. Tar hänsyn till dina behov i arbetet (5,30)4. Ger beröm och belöningar vid framgång (5,30) |
|---|

Ser man till enkäterna så blir det tydligt att ”ge feedback/konstruktiv kritik” uppfattas som viktigaste beteendet hos en ledare för en god hälsa av de anställda. Att få återkoppling vad gäller det arbete man utför verkar alltså ha stor betydelse. I samma anda följer alternativet som handlar om medarbetarens personliga utveckling. Denna faktor placerar sig på plats tre. Att ledaren lägger tid på individens personliga utveckling skattas högt. Precis som ovan nämnt verkar återkoppling som ger en personlig utveckling på arbetsplatsen viktigt. Passar in

gör också ”Lyssnar och är uppmärksam/lyhörd” som rankas som nummer två. Kanske kan det finnas en koppling mellan en lyhörd/uppmärksam ledare och en ledare som lägger tid på sin personals utveckling.

På delad fjärde plats hamnar ”att ta hänsyn till den enskildes behov i arbetet” och ”ge beröm och belöningar” vid framgång. Anmärkningsvärt är att konstruktiv kritik och feedback skattas högre än att få belöningar/beröm vid framgång. Att utvecklas är tydligen viktigare än att få en belöning i stunden. Dock ska inte betydelsen av ”belöning och beröm” förminskas då det ändå rankas tämligen högt.

Vad gäller att ta hänsyn till den enskildes behov i arbetet, så verkar det återigen vara av vikt att ledaren lägger märke till individen, alltså är lyhörd och skapar en individanpassad lösning till arbetssituationen. Detta alternativ kan också kopplas till ”att lägga tid på din personliga utveckling”.

Över lag så berör alla ovan nämnda alternativ något som har med individens utveckling på arbetsplatsen att göra. Tydligt blir att den egna utvecklingen kopplas starkt till den egna hälsan på arbetsplatsen.

4.2.3. Högst rankade beteenden – Grupp 2

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Ta hänsyn till dina behov i arbetet (5,75)2. Läger tid på din personliga utveckling (5,63)2. Får dig att känna meningsfullhet i arbetet (5,63)4. Lyssnar och är uppmärksam/lyhörd (5,50)5. Kan be om ursäkt/erkänna misstag (5,38) |
|---|

Här rankas ”ta hänsyn till dina behov i arbetet” högst. Detta stämmer väl överens med den andra gruppen som också rangordnade detta beteende väldigt högt. Att ledaren lägger tid på den personliga utvecklingen skattas högt i denna grupp, precis som i grupp 1.

Att lyssna och vara uppmärksam/lyhörd hamnar också bland de fem högst placerade i denna undersökning.

Det verkar alltså som om denna grupp, likt grupp 1, är i behov av den personliga utvecklingen för att må bra på arbetsplatsen. Vad som är intressant är dock att denna grupp rankar ”meningsfullhet i arbetet” så högt, när den första gruppen sätter detta beteende på plats tio. Anmärkas bör också att just deras chef som enda intervjuperson poängterar vikten av meningsfullhet i arbetet. Denna grupp verkar lägga vikt på att deras ledare kan erkänna misstag och be om ursäkt. Grupp 1 rankar i jämförelse detta beteende på plats 6.

Detta kan vara ett tecken på att medarbetarna söker en mänsklighet och ärlighet hos sina ledare, samtidigt som denna öppenhet kanske öppnar för att medarbetarna samtidigt vågar erkänna misstag.

Vad som likväl måste uppmärksammas är att denna grupp rangordnat ”feedback/konstruktiv kritik”, som grupp 1 listat som etta, på plats nio. Detta är speciellt intressant eftersom feedback/konstruktiv kritik borde ha en koppling till den personliga utvecklingen. Samma sak gäller att få ”beröm och belöningar vid framgång”. Grupp 2 listar detta beteende på sista plats, medan grupp 1 satt den på en fjärde plats.

4.2.4. Lägst rankade beteenden – Grupp 1

- | |
|--|
| 13. Vågar fatta beslut (5,11) |
| 14. Kan samordna arbetet på arbetsplatsen (5,04) |
| 15. Motivera dig (4,93) |
| 16. Är bra på att organisera upp arbetet (4,88) |
| 17. Visar vikten av ditt arbete för företaget (4,63) |

Som fem lägst rankade beteenden hos en ledare följer de ovan nämnda. Iögonfallande är att ”motivera” personalen hamnar så långt ner på listan. På sätt och vis är motivation ett vitt begrepp som innefattar många av de andra faktorerna. God feedback skulle till exempel kunna motivera medarbetaren till sitt arbete.

Att sätta den enstaka individens arbete i ett större sammanhang hamnar sist. Denna faktor hamnar ändå på ett snitt av 4,63 och det går inte att utesluta att det kan ha en effekt på medarbetarnas hälsa. Samma gäller för ”samordning” och ”organisering”.

4.2.5. Lägst rankade beteenden – Grupp 2

- | |
|--|
| 12. Är tydlig med din arbetsuppgift (5,00) |
| 12. Får dig att uppleva din uppgift som hanterbar (5,00) |
| 12. Visar vikten av ditt arbete för företaget (5,00) |
| 15. Har god framförhållning (4,88) |
| 15. Kan samordna arbetet på arbetsplatsen (4,88) |
| 17. Ger beröm och belöningar vid framgång (4,75) |

Om man ska plocka ut något som sticker ut i de lägst rangordnade så vore det precis som tidigare nämnt faktumet att denna grupp inte upplever en stark koppling mellan sin hälsa och att få beröm eller belöningar. Men också här är det så att snittet ligger över 3,5, vilket alltså pekar på att det kan ha en viss betydelse.

Det verkar inte vara av högre relevans för någon av gruppernas om chefen kan samordna arbetet på arbetsplatsen.

4.2.6. Högst rankade egenskaper – Grupp 1

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Är mänsklig (5,12)2. Är kompetent (5,11)3. Är rättvis (5,12*)4. Är kommunikativ (5,04)5. Är samarbetsvillig (5,00)5. Är rak (5,00) |
|--|

*1 internt bortfall

Tittar man på de egenskaper som rankas högst anses ”mänsklighet” vara den viktigaste faktorn. Vad som exakt uppfattas som mänskligt är upp till var och en att definiera, men betraktar man den ordagranna betydelsen av mänsklig/human får man följande förklaring: ”som visar respekt för medmänniskors värdighet och rättigheter”⁴⁰

Detta kan vara ett tecken på att medarbetarna vill uppleva en sorts respekt från ledningen för att må bra på sin arbetsplats.

Att ledaren utöver det ”är kompetent” skattas högt och hamnar på plats två. Kompetens bland ledningen kan ligga som grund för trygghet och tillit bland de underordnade då dessa i sin tur inte behöver oroa sig för hur deras ledare sköter sitt jobb. På plats fyra följer ”kommunikativ” som verkar vara en återkommande faktor. Att lätt kunna föra ett samtal med sin ledare anser de svarande påverkar deras hälsa positivt. Vara ”samarbetsvillig”, men samtidigt ”rak” faller på samma plats, nämligen fem.

Det verkar vara i medarbetarens intresse att ha en ledare som inte har problem att meddela sig, samtidigt som ledaren tar ett steg i den anställdes riktning när det gäller att föra arbetet framåt.

4.2.7. Högst rankade egenskaper – Grupp 2

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Är rak (5,63)2. Är rättvis (5,50)2. Visar tillit (5,50)2. Är samarbetsvillig (5,50)5. Har självförtroende (5,38)5. Är stresstålig (5,38)5. Är kommunikativ (5,38) |
|--|

⁴⁰ NE, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O185206 (acc. 2008-02-22)

Man kan se vissa likheter till grupp1 när man betraktar grupp 2's resultat. Precis som grupp 1 rankar grupp 2 att vara rak, rättvis, samarbetsvillig och att ledaren är kommunikativ bland de topp fem. Också tillit, som hamnar på plats 7 i grupp ett, hamnar högt på listan.

Vad som är speciellt för denna grupp är att de sätter ”har självförtroende” och ”är stresstålig” så pass högt. Dessa egenskaper hamnar långt nere på grupp 1's lista. Tvärtom skattas kompetens väldigt lågt av grupp 2 medan grupp 1 anser att detta är av stor vikt för hälsan.

4.2.8. Lägst rankade egenskaper

Grupp 1	Grupp 2
20. Är en förebild	20. Är initiativrik
21. Är humoristisk	21. Är entusiastisk
22. Är ordningsam	21. Är kritisk
23. Är entusiastisk	21. Är karismatisk
24. Är intelligent	24. Är resultatnriktad
25. Är kritisk	25. Är ordningsam
26. Är kreativ	25. Är humoristisk
27. Är nyfiken	27. Är en förebild
28. Är resultatnriktad	28. Är intelligent
29. Är karismatisk	29. Är nyfiken

Vad gäller de lägst skattade egenskaperna så är grupperna tämligen överens. Detta blir framförallt tydligt om man betraktar de tio lägst rankade egenskaperna. Där hamnar karisma, nyfikenhet, att vara ordningsam, intelligent, kritisk, resultatnriktad, entusiastisk, humoristisk och att vara en förebild. Utöver det återfinns i grupp 1 kreativ på plats 26. Den egenskapen rankas på plats 15 enligt grupp 2. Den sistnämnda gruppen rankar ”initiativrik” på plats 20, medan grupp 1 har den egenskapen på plats 11.

4.2.9. Sammandrag av enkätresultaten

Ska man göra ett sammandrag av de resultat som enkäterna gett, så blir det tydligt att medarbetarna i båda grupperna eftersträvar att utvecklas på arbetsplatsen och att de önskar att ledaren utövar ett ledarskap som leder åt det hållet. Vad beträffar egenskaperna hos en hälsofrämjande ledare handlar det främst om att bli behandlad med en öppenhet och ärlighet och att ledaren är beredd att arbeta tillsammans med sina anställda. Faktumet att kommunikation också rankas högt talar för att man är intresserad av ett utbyte med ledaren. Ska man påtala direkta skillnader mellan grupperna så är det framförallt att grupp 2 inte söker samma bekräftelse från ledningen som grupp 1. Vad detta beror på kan man bara spekulera i, men det är möjligt att det handlar om en genusfråga.

Intressant blir samtidigt att grupp 1 inte har lika stort behov av att känna någon meningsfullhet i arbetet som grupp 2.

5. Diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka om det är möjligt att urskilja egenskaper och beteenden hos ledare som verkar hälsofrämjande på personalen.

5.1. Cheferna om ledarskapet och personalhälsan

Vad som blir tydligt efter att ha utvärderat intervjuerna är att alla chefer ansåg att det fanns ett samband mellan ledarskap och medarbetarhälsa. Detta stämmer också väl överens med de tidigare nämnda studierna. Som redan tidigare nämnts i resultatet anser ledarna själva att tydlighet och engagemang vad gäller sina anställda är av vikt. Det handlar tydligen lite om en kombination av hårda och mjuka värden, alltså rent arbetstekniska, samt mer sociala delar i ledarskapet. En betoning ligger på kommunikationen. Dels nämns god kommunikation som egen faktor, men också lyhördhet och öppenhet framhävs. Utifrån ledarnas åsikter verkar det som dialogen ligger till grund för att ta reda på hur medarbetarna mår.

Talar man om kommunikation så måste man vara medveten om att man kan skilja på olika kommunikationsnivåer. I "Vardagens ångest – hos individen, gruppen, organisationen" presenteras KONI-modellen. Den talar om olika nivåer i kommunikationen där man utgår från "icke-jaget", fortsätter till "kända jaget", "det blinda jaget", "det dolda jaget" och slutligen "det okända jaget". Ju högre upp man kommer i dessa nivåer, desto större chans finns det till en förändring. Författaren förklarar att det första stadiet kan sättas lika med kafferepet, alltså att redan känd information diskuteras. På nästa nivå börjar man ta upp känslor och attityder. Dessa är dock inte laddade, men "väl genomarbetade". Nu följer den nivå, det blinda jaget, där det kan ske en förändring. Här kan ny information presenteras för samtalspartnern och i detta skede sker ofta ett utbyte av feedback. "Det dolda jaget" handlar om att lägga fram information om sig själv som kan vara svår att dela med sig av. Också mottagaren kan ha svårt för att bearbeta den information som ska tas emot. Den sista nivån är indelad i två steg. Det första är "encounter" (möte), där individen får hjälp att sätta ord på saker och ting. Bitarna faller på plats och man kommer till nya insikter om sig själv, vilket kan vara en känslobländad upplevelse. Den högsta kommunikationsnivån är "transcendens".

Man har nått ett nytt existensstillstånd och kan uppleva att saker som dittills känts omöjliga nu är fullt möjliga att göra.⁴¹

I denna studie verkar det som om gruppen söker sig till den tredje nivån, ”det blinda jaget”.

De vill ha öppenhet från ledaren och söker lyhördhet. Samtidigt så betonar båda grupperna att de strävar efter en personlig utveckling. Kanske finns önskan att föra vidare kommunikationsnivån på ett högre plan.

Utifrån ledarna verkar möjligheten till detta vara god. De vill använda kommunikationen för att ta reda på hur gruppen mår. De framhäver även lyhördhet.

Både ledare och grupp uppvisar alltså tendenser på att de vill ha en kommunikation på en högre nivå än bara ett kafferep. Hur verkligheten sen är i företagen går inte att konstatera.

Det verkar också finnas en vilja bland ledarna att anpassa sitt ledarskap till individen, även om vissa grundstrukturer alltid bör finnas. Detta talar bland annat för en tillämpning av Ken Blanchards ”Situationsanpassat Ledarskap II”, men ställer samtidigt höga krav på ledarna att läsa av sin personal rätt för att möta deras behov. Intressant blir också att ta in olika vuxenutvecklingsstadier i betraktelse. Situationsanpassat ledarskap tar enligt min mening bara upp en rent arbetsteknisk och självklar teori, som inte går in på ett djupare psykologiskt plan. Visst kan medarbetarnas psyke bli påverkat av hur ledarna väljer att bemöta dem i form av stöd och coachning beroende på stadium de befinner sig i, men det är kanske inte riktigt det SLII syftar till i första hand.

Susanna Göransson har i sitt lic. arbete dragit paralleller från vuxenutvecklingsstadierna till arbetslivet och ledarskapet. Intressant för denna studie blir om man betraktar gruppen ur ett vuxenutvecklingsperspektiv, då man får helt andra parametrar att spela med som ledare.

Den vuxna utvecklingen delas upp i olika stadier (t.ex. Opportunist, Diplomat, Expert, Achiever, Individualist, Strategist, Magician), som inverkar på hur man ser på sig själv i relation till omvärlden, hur man tar emot feedback, hur man löser problem och tar tag i konflikter. Utan att närmare gå in på vad de olika stadierna exakt innebär kan det vara intressant att reflektera över vad denna teori kan ha för inflytande på hur gruppen är sammansatt, men framförallt hur ledaren ska möta gruppens behov. Tar vi t.ex. ”Achievern” som är den mest eftertraktade stadiet i västvärlden, så välkomnar denne feedback, framförallt om det hjälper till att ”förbättra mätbara resultat”. Denna person vill uppnå mål såväl inom arbetet som privat. Har man dock en ”Diplomat” i gruppen måste man vara försiktigare med

⁴¹ P. Moxnes, ”Vardagens ångest”, (Natur och Kultur, 1992), s. 88-92.

t.ex. just feedback. Det kan tas emot som en attack på en själv som person och blir svårt att bearbeta. Diplomaten definierar sig själv framförallt genom gruppen.⁴²

Eftersom det krävs tester för att kunna konstatera på vilken nivå individerna befinner sig går det inte att exakt säga var grupp 1 och grupp 2 befinner sig. I stora drag kan man dock konstatera att båda grupperna strävar efter den personliga utvecklingen. Är detta ett tecken på att de är Achievers? Grupp 1 rankar feedback på plats ett. Det är ytterligare något som talar för att de som grupp gått förbi diplomatstadiet. Att grupp 2 vill se meningsfullhet i arbetet kanske tyder på att de söker resultat, vilket också skulle tala för att de är på "Achiever-stadiet"?

Det går som sagt bara att spekulera i detta, men detta är något som kan ha stor inverkan på hur ledarskapet bör utövas för att medarbetarna ska må bra. Möter du en diplomat med massa feedback, så tar denne antagligen väldigt illa vid sig och mår antagligen heller inte så bra av det.

Viktigt är att framhäva att dessa stadier inte tar hänsyn till personligheter och att inte alla svart på vitt passar in i dessa.

Som tidigare nämnt kan det också vara viktigt att skilja mellan behov och önskemål från gruppen. P C Jersild tar upp frågan om behov och önskemål i sin kolumn i DN.⁴³

Han talar om patienters önskemål och behov och hur en läkare måste kunna särskilja dessa. Önskar en patient hjärnröntgen kanske detta inte samstämmer med de egentliga behov han eller hon har. Det är upp till läkaren att känna igen behoven och tillfredsställa dem.

Samma gäller för cheferna. När övergår personalens behov av hur ledarskapet ska utövas till ett önskemål? Och hur ska ledaren särskilja detta, för att inte riskera att dansa efter personalens pipa?

Detta måste hållas i åtanke när man betraktar de resultat som enkäterna gett. Är det ett elementärt behov för att uppleva hälsa som presenteras genom de högst rankade egenskaperna och beteendena eller beskriver de endast ett önskemål om den perfekta ledaren? Vad gäller de resultat som intervjuerna gett, så verkar ledarna väldigt eniga om vad som krävs. I vilken grad de själva verkligen utövar det går dock inte att konstatera.

Framhävas bör också att chefernas uttalanden kan ha påverkats av vad de tror att medarbetarna önskar sig, då två av intervjupersonernas avdelningar blev undersökta för att

⁴² S. Göransson, "Jagutveckling och arbetsorganisationen - en metodansats", s. 13 ff.

⁴³ P C Jersild, "Vårdens enkla val" <http://www.dn.se/DNet/road/Classic/article/0/jsp/print.jsp?&a=749920> (acc. 2008-03-14)

sedan göra en jämförelse. Samtidigt stämmer resultatet från den tredje intervjun med styrelseproffset, vars enhet inte blev undersökt, väl överens med de två tidigare.

5.2. Medarbetarna om vilka egenskaper och beteenden som rankas högst.

Finns det ett mönster?

Ska man beskriva en hälsofrämjande ledare utifrån det resultat enkäterna gett så skulle denna ledare vara öppen, ärlig, samarbetsvillig, kommunikativ och utvecklande. Utöver det ska han gärna bekräfta en del av de anställda, samtidigt som han skapar meningsfullhet i arbetet för andra. Detta ställer naturligtvis väldigt höga krav på ledaren och frågan är om denna studie har klarat att särskilja de egenskaper och beteenden som fungerar extra hälsofrämjande tydligt nog och om det fortfarande handlar om medarbetarnas grundbehov på arbetsplatsen.

Vad gäller att särskilja vissa beteenden och egenskaper före andra så bör man säga att dessa visserligen var de som rankades högst, men att ingen egenskap eller beteende rankades under 3,5. Detta innebär att alla faktorer enligt de svarande har betydelse, även om vissa faktorer inflytande är lägre än andras. Därför går det inte att säga att vissa beteenden och egenskaper inte har något inflytande alls enligt denna studie.

Det kan samtidigt vara ett tecken på att de tidigare presenterade teorierna, som SLII, Maslows behovstrappa och betraktelsen av gruppen ur ett vuxenutvecklingsperspektiv, är nödvändiga att tillämpa i ett försök att kartlägga ett hälsofrämjande ledarskap.

Det bör gå att anta att de beteenden och egenskaper som rankas högt är de som utformar ett hälsofrämjande ledarskap just på dessa företag. Dock bör man vara försiktig med en tolkning ju längre ner man kommer i listan. Behov tenderar att övergå till önskemål och de sistlistade begreppen riskerar att beskriva just det sistnämnda.

Vidare kan spekuleras i hur professionella medarbetarna var i sitt svarande. Detta kan ha en inverkan på resultatet i den mån att de anställda söker en sorts kontakt med ledaren som inte riktigt är relaterat till arbetsuppgiften. Medarbetarna kan t.ex. söka en lite för personlig kontakt med chefen i rasterna för att minska den "luftspalt" som bör finnas mellan ledaren och gruppen. Det gäller alltså för en ledare att fundera över hur han eller hon ska förhålla sig till de resultat som denna studie presenterar. Hur pass tillmötesgående ska man vara innan man riskerar att hamna på ett för personligt plan med sina medarbetare?

Att hantera avståndet till gruppen tas upp i ”Ledarskap – förståelse och handlande” av Urban Bergsten. Utan denna luftspalt riskerar ledaren att förlora sitt mandat och man hamnar i en ”trivselsituation”. Detta främjar enligt Bergsten varken utvecklingen, förnyelsen eller frigör motivation.⁴⁴

Utifrån det sätt denna studie har genomförts går denna faktor inte att betrakta. Det skulle dock vara intressant att gå in djupare på kommunikationsbiten och se vilken sorts kommunikation det handlar om.

Ser man till gruppnivå så kan man inte heller dra någon slutsats om vad som är den bästa lösningen. Ena gruppen kräver personlig utveckling, medan den andra vill se en meningsfullhet i sitt arbete. En studie i denna form kan dock ge intressanta uppslag om vilka behov gruppen i största allmänhet kräver. Detta kan framförallt bero på att det fattas en komponent på just den arbetsplatsen som önskar medvetenheten kring just den faktorn och ger utslag i enkäterna. Mer allmänt än så kan man inte tolka dessa resultat.

5.3. Hur ser samspel och relation ut mellan chefer och medarbetare?

Tydligt blir att såväl chefer som medarbetare söker en bra och öppen kommunikation. Utöver det verkar ledarna tala om vikten att bry sig om sina anställda, medan de anställda söker utveckling och mening i sitt arbete.

Det är ett gott tecken att kommunikation tas upp av alla tre intervjupersoner, då det visar på att de är medvetna om frågan. Så mycket mer går inte att säga om relationen mellan grupp och ledare i dessa företag. Kanske kan denna studie ligga till grund för ett fortsatt närmande mellan dessa två parter för att utveckla en hälsosam arbetsplats.

5.4. Diskussion av metod och urval

5.4.1. Enkäten

Som tidigare nämnt utformades enkäten på det sätt att det fanns angivna alternativ som de tillfrågade fick rangordna på en skala från 1-6.

Alternativet hade varit att låta de anställda själva ange beteenden och egenskaper de upplever påverka deras hälsa. Dock valdes denna metod bort då risken är att de inte har tid att sätta sig in i temat och då inte kommer på alla möjliga beteenden/ egenskaper som kan påverka.

Dessutom finns risken att de bara fokuserar på negativa eller positiva faktorer, beroende på

⁴⁴ Bergsten, s. 3-4.

hur deras nuvarande chef leder dem. Naturligtvis utesluter detta inte att de inte rangordnar beteendena/egenskaperna efter vad de upplevs sakna hos sin nuvarande chef. Samtidigt är risken att förgivna svar ”lägger orden i munnen” på dem, vilket också kan påverka resultatet. Men med tanke på att enkäten fylls ut under arbetstid och då inte ger allt för stort utrymme för djupare funderingar, känns den metod som valts berättigad.

5.4.2. Intervjuerna

Intervjuerna genomfördes på respektive intervjupersons företag, förutom i Ip3's fall där intervjun genomfördes på en restaurang. Att de första två intervjuerna skedde på respektive företag berodde dels på grund av att det krävde mindre av de intervjuade och dels för att de intervjuades i en för dem trygg miljö. Som störningsmoment i intervjufall ett förekom dock att telefonen ringde och personal knackade på. Detta avbröt två gånger den tankegång som pågick, men påverkade förhoppningsvis inte det personen ville framföra.

Sista intervjun genomfördes som ovan nämnt på en restaurang där båda två kände sig hemma. Detta gav intervjun mer en känsla av ett samtal och diskussionerna fortsatte också efter avklarad intervju.

Intervjufrågorna var de samma i varje intervju, medan olika följdfrågor ställdes beroende på vilka områden de berörde i sina svar. Att genomföra intervjuerna ensam blev en utmaning. Dels var jag tvungen att lyssna för att ta upp eventuella följdfrågor, styra in samtalet på rätt område igen och för att se till att alla nödvändiga områden blev täckta. Samtidigt uppstod en trevlig samtalsatmosfär, då man bara var två personer.

Ser man till det tillvägagångssätt som valts i denna studie så känns den befogad med tanke på hur frågeställningen lyder. Det hade visserligen varit intressant för studien att utföra ett antal intervjuer med personalen också för att få en djupare inblick i deras tankegångar och för att kanske bättre förstå resultatet, men den tiden fanns inte.

5.4.3. Urval företag

Att så få företag var intresserade att delta i denna studie berodde nog först och främst på ointresse och rädsla att få negativ kritik i ledningen. De företag som ställde upp på studien var båda väldigt positiva till en undersökning. Dels för att de själva hade intresse i ledarskapsfrågan, dels för att de utnyttjar möjligheten till att få feedback från medarbetarna angående deras eget ledarskap.

Detta riskerar att påverka undersökningen då de som ställer sig negativt till undersökningen antagligen är medvetna om att det finns problem på företaget, men är inte villiga att ta tag i

det i nuläget. Samtidigt som de företag som ställt upp har mer harmoni i sitt ledarskap, vilket också kan påverka hur resultatet blir.

5.4.4. Begreppet Hälsofrämjande ledarskap

Som nämnts i bakgrunden används begreppet ”hälsofrämjande ledarskap” i denna studie. Då begreppet inte vilar på någon vedertagen teori, även om det finns ansatser till att förklara termen, för det med sig både för- och nackdelar. I den mängd ledarskapslitteratur som finns på marknaden idag dyker som redan tidigare påpekats begreppet hälsofrämjande ledarskap upp tämligen ofta. Det är ett iögonfallande begrepp som tilltalar, då man redan från början förstår vad litteraturen syftar till. Dock fattas ofta faktisk forskning som grund. Därav bör man tala om begreppet som en populärlitteraturterm. Benar man upp begreppet säger det inte mycket mer än att det handlar om någon form av insats utifrån ledarskapet som fungerar främjande för hälsan. Vem som är mottagare av denna åtgärd och hur åtgärden ser ut framgår inte ur termen. Vad begreppet betyder för den enskilda individen kan skilja sig från litteratur till litteratur, då ingen tydlig definition har gjorts.

Denna problematik blev också tydlig i denna studie. Här var visserligen mottagare och sändare tydligt (medarbetarna och personalen), men hur insatsen utformades var inte lika lätt att förstå. Därför berörde alla tre intervjuerna såväl psykiska som fysiska insatser, fastän frågeställningen endast berörde de psykiska aspekterna. Detta krävde extra fokusering vid utförande av intervjuerna då intervjupersonerna tenderade att flyta iväg och börja tala om den fysiska hälsan.

Användandet av begreppet i denna studie känns trots detta berättigat, då intervjupersonerna redan från början fick en aning om temat, utan att läsa PM:et och utan att ha insikt i ledarskapsteorier. Ett alternativ hade varit att använda begreppet ”transformativt ledarskap”. Dock skulle denna studie i sådant fall bara varit till för att pröva de bakomliggande teorierna. I denna undersökning gav begreppet ”hälsofrämjande ledarskap” chansen till ett fritt utgångsläge. Kanske skulle vidare studier kunna skapa en mer konkret teoribildning för termen.

5.4.5. Kontextens betydelse

Tidigare togs upp att kontext kan spela en roll när det gäller hur ledarskapet utformas. I denna studie togs ingen hänsyn till denna faktor. Ändå bör nämnas att företagens olika bakgrunder kan ha haft inverkan på resultatet. Ena företaget hade ingen tydlig satsning på

ledarskapsutveckling, medan det andra företaget aktivt arbetade för att ledarna skulle delta i olika kurser. Detta kan ha inverkat på hur intervjupersonerna valde att svara och vilken syn de hade på hälsofrämjande ledarskap. Arbetar företaget aktivt med ledarskapsfrågan kan detta leda till en större medvetenhet i det egna ledarskapet. Det i sin tur påverkar hur medarbetarna uppfattar sin ledare och kan så också inverka på de svar de gett i enkäterna. Som tidigare nämnt är det svårt att urskilja om medarbetarna svarat efter det behov de upplever eller om det handlar om önskemål. Uppfattningen av behoven och önskemålen kan dock båda påverkas av ett mer medvetet ledarskap.

Det går att spekulera länge kring denna fråga, men den kommer inte att utvecklas vidare i denna studie. Dock ska man behålla kontextens eventuella inverkan på resultatet i bakhuvudet.

5.4.6. Genus

Vad som är speciellt för denna studie är att grupperna är väldigt starkt uppdelade efter kön. Grupp 1 består till största delen av kvinnor, medan grupp 2 nästan bara består av män. Detta måste man naturligtvis ta hänsyn till när resultaten betraktas. Som tidigare nämnt så söker grupp 1 mer bekräftelse än vad grupp 2 gör, medan det är tvärtom vad gäller meningsfullheten i arbetsuppgiften. Kan det vara så att den kvinnliga gruppen har större behov av bekräftelse? Och kan det koppla till genus att meningsfullheten inte har lika stor betydelse för kvinnorna?

Nu kan man bara spekulera vad gäller genus, då det samtidigt handlar om två olika sorters företag med olika arbetsuppgifter. Utöver det så arbetar det andra företaget mer aktivt med ledarskapsfrågan vilket också kan påverka medarbetarnas syn på ledarskapet. Det skulle alltså kräva en ytterligare undersökning av två mer likartade företag för att kunna dra några slutsatser. Men att ledarskapets utformning möjligtvis måste anpassas till hur många kvinnor och män som finns i gruppen vore en intressant fråga för vidare forskning.

6. Fortsatt forskning

Vad som vore intressant att titta närmare på är en mer allmän koppling mellan ledarskap och hälsa (på t.ex. en arbetsplats). Är det så att det är lättare att kartlägga ett dåligt ledarskap och dess negativa effekt på hälsan eller kan man utveckla en bra metod för att känna igen ett gott

och hälsofrämjande ledarskap? En vidare fråga är då också hur pass stor effekt en god ledare har på gruppen i jämförelse med en medelmått och om det ens är intressant att sträva efter ett framstående positivt ledarskap.

Det som det inte fanns utrymme för i denna undersökning var kontext. Att undersöka vilken betydelse kontext har på ledarskapet och i vidare mening för personalhälsan kan vara ett viktigt område att undersöka. Hur påverkas personalcheferna av företagets policy vad gäller hälsa?

I detta arbete låg fokus på hur ledarna påverkar personalens hälsa. Man skulle i en fortsatt forskning kunna vända på frågan och betrakta hur personalen påverkar sin chefs hälsa. Kan man se en skillnad i gruppdynamiken på de avdelningar där chefer sjukskriver sig oftare i jämförelse med avdelningar där chefer upplever att de har god hälsa?

7. Slutsats

Det är större sannolikhet att den bild av den tidigare beskrivna ledaren som framställts i resultaten snarare är en slags "önskedrömsledare", än en genuint hälsofrämjande ledare. Men vad är då egentligen en hälsofrämjande ledare? Finns det möjlighet att dra någon slutsats om hur han ska bete sig för att värna om sina anställda?

I slutändan handlar det nog om att möta individens olika behov på ett rimligt sätt, samtidigt som man leder företaget eller avdelningen.

Därmed ska resultaten i denna studie inte förkastas. Det kan finnas en poäng i att ta ett steg tillbaka och betrakta sitt ledarskap utifrån de parametrar som tagits upp. Istället för att sträva efter att bli den mest samarbetsvillige, öppna, rättvisa ledaren på företaget, så kanske man som ledare ska ställa sig frågan om man visar tillräckligt stort intresse för sina anställda, om man har en bra kommunikation med dem osv.

Detta i sin tur leder antagligen till en minskad del negativa faktorer i ledarskapet, som annars kan skapa oro i organisationen.

En ledare kommer aldrig att kunna tillfredställa alla medarbetares önskemål. När man t.ex. visar sig rättvis gentemot den ena individen upplevs man som orättvis av en annan.

Det gäller att hitta en mellanväg.

Samtidigt ska man inte förvänta sig jubelrop om man lägger ner extra tanke i sitt ledarskap, för precis som Geijer säger ” Var plåga har sitt skri för sig, men hälsan tiger still.” bör man kunna säga:

”Var dålig ledare har sitt skri för sig, men den gode ledarens arbete tiger still.”

Bilaga 1

8. Käll- och litteraturförteckning

8.1. Otryckta källor

I författarens ägo

Bandupptagning

Intervju 2008-02-01 med Ip1

Intervju 2008-02-26 med Ip3

Intervju 2008-03-27 med Ip2

Enkätsvaren i original

8.2. Tryckta källor

Antonovsky A., *Hälsans mysterium* (Natur och Kultur, 1991)

Bergsten U., *”Ledarskap – förståelse och handlande”* (Svensk Idrottsforskning 2-2007)

Blanchard International, *Situationsanpassat Ledarskap II, SLII Introduktion* (© 2001 The Ken Blanchard Companies)

Ejlertsson G., *”Enkäten i praktiken – en handbok i enkätmetodik”* (Studentlitteratur, Lund 2005)

Göransson S., *”Jagutveckling och arbetsorganisationen - en metodansats”*

Hanson A., *Hälsopromotion I arbetslivet* (Elanders Berlings AB, Malmö 2004)

Ljusenius T., *L-G. Rydqvist, Friskt ledarskap*, (Laholm Lito, mars 2001)

Medin J., Alexanderson K., *Begreppen Hälsa och Hälsöfrämjande – en litteraturstudie*, (Studentlitteratur, Lund 2000)

Moxnes P., *”Vardagens ångest”*, (Natur och Kultur, 1992)

Olsson S., *”Ledarskapet ur medarbetarens perspektiv”* (WS Bookwell, Finland, 2001)

Yukl G., *Leadership in Organizations* (Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2006)

8.3. Elektroniska källor

Eriksson R., rolf.eriksson@afa.se, *Vad är ledarskap?*

<http://www.suntliv.nu/AFATemplates/Page.aspx?id=603> (acc. 2008-02-13)

Jersild P C, *"Vårdens enkla val"*,

<http://www.dn.se/DNet/road/Classic/article/0/jsp/print.jsp?&a=749920> (acc. 2008-03-14)

Karolinska Institutet

<http://intranet.karolinskaeducation.ki.se/files/472/KI%20Utbud%20Kompetensstegen.pdf>

(acc. 2008-02-13)

Ledarna – Sveriges chefsorganisation, <http://www.ledarna.se/> (acc. 2008-02-13)

Sellgren S, Ekvall G, Tomson G, *"Leadership styles in nursing management: preferred and perceived"* (PubMed)

http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16787469?ordinalpos=1&itool=EntrezSystem2.PEntrez.Pubmed.Pubmed_ResultsPanel.Pubmed_RVDocSum (acc. 2008-04-20)

Shirey MR, *"Authentic leaders creating healthy work environments for nursing practice"* (PubMed)

http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16632768?ordinalpos=52&itool=EntrezSystem2.PEntrez.Pubmed.Pubmed_ResultsPanel.Pubmed_RVDocSum (acc. 2008-04-20)

Svartengren M. (Kontaktperson), *"Stora hälsovinster med tydligt ledarskap och delaktiga medarbetare"*

<http://www.folkhalsoguiden.se/Pressmeddelande.aspx?id=2676&cid=604&ptitem=65> (acc. 2008-04-20)

Westermarck A., *Etik och människosyn – avgörande i ledarskapet*

<http://www.pennskrinet.nu/pdf/barbroesbj.pdf> (acc. 2008-02-13)

Nationalencyklopedin, <http://www.ne.se> (acc. 2008-02-13 & 2008-02-22)

Bilaga 2

KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

Frågeställningar:

- Vilka ledarbeteenden/egenskaper värderar de anställda högst och kan man se ett mönster?
- Hur ser cheferna själva på sitt ledarskap och dess påverkan på personalens hälsa?
- Vilka slutsatser kan dras vad gäller utformningen av ett hälsofrämjande ledarskap?

VAD?

Vilka ämnesord har du sökt på?

Ämnesord	Synonymer
<i>leadership</i>	
<i>behavior</i>	
<i>health</i>	
<i>effect</i>	
<i>employees</i>	
<i>employees health</i>	
<i>ledarskap</i>	
<i>hälsa</i>	
<i>hälsofrämjande</i>	
<i>beteenden</i>	
<i>egenskaper</i>	
<i>arbetsmiljöfaktor</i>	

VARFÖR?

Varför har du valt just dessa ämnesord?

Jag har valt dessa ord, då dessa ord beskriver de ämnesområden, som jag upplever är relevanta för att kunna besvara mina frågeställningar.

HUR?

Hur har du sökt i de olika databaserna?

Databas	Söksträng	Antal träffar	Antal relevanta träffar
<i>PubMed</i>	leaders and employees health	348	1
<i>Google</i>	"leadership behaviour"	13	1
<i>GIH:s bibliotek</i>	leadership and effect and employees	35	1
<i>NE</i>	"leadership behaviour" and health	9	1
	ledarskap + arbetsmiljöfaktor	542	4
	"hälsofrämjande ledarskap"	3750	2
	hälsa + ledarskap	969 000	2

KOMMENTARER:

Största delen av informationen jag tagit från internet var genom sidor jag sen tidigare kände till. Att hitta information utöver det var svårt, då det var svårt att kombinera rätt begrepp. Att sedan sälla ut användbar information utifrån det var en långdragen process.

Bilaga 3



Hej,

Mitt namn är Stephanie Kaup och jag är student på Gymnastik- och Idrottshögskolan. Jag läser för närvarande min näst sista termin på Hälsovetenskaplinjen. Till våren ska jag skriva C-uppsats där jag vill fokusera på ledarskapets inverkan på personalhälsan. Jag har stort intresse vad gäller ledarskap och dess inverkan på omgivningen både i positivt som negativt mening.

För att kunna göra denna uppsats krävs att jag hittar ett företag som ställer upp på att delta i studien. Ert företag, anställda, samt chefer kommer att vara anonyma om inget annat önskas och det ska inte vara möjligt att härleda vem som givit vilka svar.

Gruppen jag främst vill undersöka är olika personalavdelningar, samt deras direkt överordnade chefer. Den metod jag använder mig av är först och främst enkäter riktad till de anställda och sedan, i ett senare skede, intervjuer med cheferna. Enkäterna kommer inte att kräva mycket tid att fylla i, medan intervjuerna kommer tar lite längre att utföra.

Jag hoppas kunna väcka ert intresse för detta enligt mig viktiga område. Vid intresse kommer företaget få ta del av studien och förhoppningsvis kunna använda sig av det i sin framtida satsning inom området ledarskap/grupprocesser.

Hälsningar,

Stephanie Kaup
Student på Gymnastik- och Idrottshögskolan

Bilaga 4



HÄLSA UPPIFRÅN

– Vilka ledarbeteenden och – egenskaper har positiv effekt på personalens hälsa?

Hej

Tack för att du tar dig tid att svara på denna enkät!

Enkäten är del i en studie som utgör det examensarbete jag färdigställer under min sista termin som student på Gymnastik- och Idrottshögskolan.

Syftet med denna studie är att undersöka vilka beteenden och egenskaper hos en ledare (chef på ett företag) som kan ha en positiv inverkan på de anställdas hälsa och därigenom framhäva vikten av chefskapet som en hälsfaktor på ett företag.

Dina svar hanteras anonymt och är endast till för att ge en översikt över vilka egenskaper ni som anställda söker hos en ledare som påverkar just er hälsa positiv.

Sex (6) står för att detta beteende är väldigt viktigt för ditt välmående på din arbetsplats, medan ett (1) står för att det inte har någon betydelse för din hälsa.

Tänk på att rangordna beteendena efter hur de påverkar din hälsa och inte efter hur viktiga dessa egenskaper är för att vara en god ledare.

Vänliga hälsningar,

Stephanie Kaup
Student på Gymnastik och Idrottshögskolan

Bilaga 5

Bakgrundsinformation

Ålder:

Kön: Kvinna Man

Arbetsområde: _____

1. En ledares beteende

Hur viktigt är det för din hälsa att din ledare:

	1	2	3	4	5	6
➤ ... är tydlig med din arbetsuppgift	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... får dig att uppleva din uppgift som hanterbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... motiverar dig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... fördelar uppgifterna rätt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är bra på att organisera upp arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... har god framförhållning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... lägger tid på din personliga utveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... skapar utmaningar för dig personligen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... får dig att känna meningsfullhet i arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... tar hänsyn till dina behov i arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... kan samordna arbetet på arbetsplatsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... visar vikten av ditt arbete för företaget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... lyssnar och är uppmärksam/lyhörd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... ger beröm och belöningar vid framgång	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... kan be om ursäkt/Erkänna misstag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... ger feedback/ konstruktiv kritik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... vågar fatta beslut när det krävs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nämner utöver detta ytterligare beteenden som du tycker är viktiga för din hälsa på din arbetsplats och som inte tas upp ovan (motivera gärna ditt val):

2. En ledares egenskaper

Hur viktigt är det för din hälsa att din ledare:

	1	2	3	4	5	6
➤ ... visar tillit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är karismatisk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är kreativ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är lugn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är kompetent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är humoristisk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är rättvis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är mänsklig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är prestigefri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är solidarisk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är initiativrik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är flexibel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är nyfiken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är stresstålig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är en förebild	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... har en vision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... har självförtroende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är rak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är samarbetsvillig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är intelligent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är entusiastisk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är ödmjuk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är ordningsam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... har självinsikt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är samordnande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är kritisk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är seriös	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är kommunikativ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ... är resultatinriktad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Läs gärna igenom dina svar igen för att säkra att de är relaterade till din personliga hälsa!

Tack för att du tog dig tid att svara!

Bilaga 6



Hälsa uppifrån

- Vilka ledarbeteenden/ -egenskaper har positiv effekt på personalens hälsa?

Intervjufrågor:

1. I vilken utsträckning tror du ledarskapet på ett företag påverkar de anställdas hälsa?
2. Hur skulle du beskriva ett hälsofrämjande ledarskap?
3. Om du skulle räkna upp ett frivilligt antal egenskaper/beteenden som du tror påverkar dina anställdas hälsa, vilka vore det?
4. Finns det någon skillnad mellan de egenskaper/ beteenden som beskriver en god ledare och en hälsofrämjande ledare? Vad skulle kunna vara skillnader?
5. Vilken effekt tror du att ett hälsofrämjande ledarskap kan ha på ett företag?
6. Satsar ert företag på ledarskapsutveckling/ -utbildning och ifall det görs hur ser denna satsning ut?
7. (Var ligger fokuset i detta arbete?)
8. Tror du det finns en sorts ledarskapsstil som kan appliceras eller gäller det att vara individanpassad i sitt ledarskap?
9. Hur stor del av sin tid som chef ska man investera i sin relation till sina medarbetare?
10. Hur viktigt är denna "relation"?

Bilaga 7

Enkätundersökning 1:

Ledarskapsbeteenden	Ledarskapsegenskaper
<ul style="list-style-type: none">• 1. Ger feedback/ konstruktiv kritik• 2. Lyssnar och är uppmärksam/lyhörd	<ul style="list-style-type: none">• 1. Är mänsklig

<ul style="list-style-type: none"> • 3. Läger tid på din personliga utveckling • 4. Tar hänsyn till dina behov i arbetet • 4. Ger beröm och belöningar vid framgång • 6. Skapar utmaningar • 6. Ber om ursäkt/ erkänner misstag • 8. Är tydlig med din arbetsuppgift • 8. Får dig att uppleva din uppgift som hanterbar • 10. Fördelar uppgiften rätt • 10. Har god framförhållning • 10. Får dig att känna meningsfullhet i arbetet • 13. Vågar fatta beslut • 14. Kan samordna arbetet på arbetsplatsen • 15. Motivera dig • 16. Är bra på att organisera upp arbetet • 17. Visar vikten av ditt arbete för företaget 	<ul style="list-style-type: none"> • 2. Är kompetent • 3. Är kommunikativ • 4. Är rättvis • 5. Är samarbetsvillig • 5. Är rak • 7. Är flexibel • 7. Visar tillit • 9. Är seriös • 10. Är solidarisk • 11. Är initiativrik • 11. Är samordnande • 13. Är ödmjuk • 13. Är stresstålig • 15. Har självinsikt • 16. Är lugn • 16. Är prestigefri • 18. Har självförtroende • 18. Har en vision • 20. Är en förebild • 21. Är humoristisk • 22. Är ordningsam • 23. Är entusiastisk • 24. Är intelligent • 25. Är kritisk • 26. Är kreativ • 27. Är nyfiken • 28. Är resultatinkriktad • 29. Är karismatisk
--	--

Enkätundersökning 2:

Ledarskapsbeteenden	Ledarskapsegenskaper
<ul style="list-style-type: none"> • 1. Ta hänsyn till dina behov i arbetet • 2. Läger tid på din personliga utveckling • 2. Får dig att känna meningsfullhet i arbetet • 4. Lyssnar och är uppmärksam/lyhörd • 5. Kan be om ursäkt/erkänna misstag • 6. Är bra på att organisera upp arbetet • 6. Skapar utmaningar för dig personligen • 6. Vågar fatta beslut när det krävs • 9. Motiverar dig • 9. Fördelar uppgiften rätt • 9. Ger feedback/ konstruktiv kritik • 12. Är tydlig med din arbetsuppgift • 12. Får dig att uppleva din uppgift som hanterbar • 12. Visar vikten av ditt arbete för företaget • 15. Har god framförhållning • 15. Kan samordna arbetet på arbetsplatsen • 17. Ger beröm och belöningar vid framgång 	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Är rak • 2. Är rättvis • 2. Visar tillit • 2. Är samarbetsvillig • 5. Har självförtroende • 5. Är stresstålig • 5. Är kommunikativ • 8. Är seriös • 8. Har självinsikt • 8. Är flexibel • 8. Är solidarisk • 12. Är prestigefri • 12. Är mänsklig • 14. Är ödmjuk • 15. Har självinsikt • 15. Har en vision • 15. Är lugn • 15. Är kompetent • 15. Är kreativ • 20. Är initiativrik • 21. Är entusiastisk • 21. Är kritisk • 21. Är karismatisk • 24. Är resultatinkriktad • 25. Är ordningsam • 25. Är humoristisk • 27. Är en förebild • 28. Är intelligent • 29. Är nyfiken