

Kandidatuppsats
Höstterminen 2003



Företagsekonomiska institutionen

”Hälsofrämjande ledarskap”

Författare:
Anna Malmberg
Helena Raaschou

Handledare:
Gösta Wijk

Sammanfattning

- Titel:** "Hälsofrämjande ledarskap"
- Författare:** Anna Malmberg, Helena Raaschou
- Handledare:** Gösta Wijk
- Ämne/kurs:** FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
- Problemformulering:** Hur ser ledarskapet och arbetsmiljöarbetet ut i ett företag som Sparbanken Finn, som har relativt låg sjukfrånvaro och mycket låg personalomsättning? Hur ser förhållandet mellan detta företags arbete i jämförelse med teorier om hälsofrämjande ledarskap ut?
- Syfte:** Vi vill studera hur ledarskapet och arbetsmiljöarbetet hos ett företag ska se ut för att på bästa möjliga sätt skapa förutsättningar för att medarbetarna ska vara friska och trivas på arbetsplatsen.
- Metod:** En kvalitativ fallstudie där vi genom intervjuer talat med både ledningspersonal och anställda hos Sparbanken Finn. Vidare har vi rådfrågat konsulter med praktisk erfarenhet inom ledarskap om deras syn på arbetsmiljöarbete. Utifrån denna teori har vi därefter analyserat bankens ledarskap och dess hälsofrämjande arbetsmiljöarbete.
- Slutsats:** Det finns ett flertal nyckelfaktorer hos fallföretagets ledarskap som bidragit till de anställdas hälsa och trivsel. Dessa nyckelfaktorer i samverkan med företagets reagerande, förebyggande och främjande arbetsmiljöarbete är anledningen till företagets relativt låga sjukfrånvaro och låga personalomsättning. Fallföretagets ledarskap kan ses som ett gott exempel på hälsofrämjande arbete men inte generaliseras för hela näringslivet. Företagsspecifika faktorer, som organisation, verksamhet, historia, lönsamhet samt makroekonomiska faktorer påverkar ledarskapets utformning.
- Nyckelord:** sjukfrånvaro, ledarskap, arbetsmiljöarbete, relationer, målstyrning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

KAPITEL 1, INLEDNING	1
1.1 PROBLEMLÅGGRUND	1
1.2 PROBLEMLFORMULERING	3
1.3 SYFTE.....	4
1.4 BEGREPPSDEFINITION	5
1.5 AVGRÄNSNINGAR	5
1.6 DIPOSITION	7
KAPITEL 2, METOD	8
2.1 UNDERSÖKNINGSMETODIK	8
2.2 VAL AV METOD.....	9
2.2.1 Induktiv och deduktiv metod.....	10
2.2.2 Fallstudiemetoden	10
2.2.2.1 Fallföretaget	10
2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	11
2.3.1 Val av perspektiv.....	12
2.3.2 Datainsamling.....	13
2.3.2.1 Insamling av primärdata.....	13
2.3.2.2 Insamling av sekundärdata	13
2.3.2.3 Insamling av teori	13
2.3.2.4 Intervjumetod och presentation av respondenterna	14
2.4 KÄLLKRITIK.....	16
2.4.1 Källkritiska kriterier	17
2.4.2 Teorikritik.....	18
2.5 SAMMANFATTANDE PROCESSMODELL.....	19
KAPITEL 3, (O)HÄLSAN I DET SVENSKA NÄRINGS-LIVET	20
3.1 FÖRKLARINGAR OCH STATISTIK KRING SJUKFRÅNVARON I SVERIGE.....	20
3.2 HUR MÄTER MAN HÄLSAN PÅ SVENSKA ARBETSPLATSER?	21
3.2.1 Kort- och långtidssjukskrivningar	22
3.2.2 "Långtidsfrisk"	22
3.3 HUR REDOVISAS SJUKFRÅNVARON PÅ SVENSKA ARBETSPLATSER	23
3.4 SJUKFRÅNVARONS KONSEKVENSER PÅ SAMHÄLLET, FÖRETAGET OCH DEN SOM ÄR SJUKSKRIVEN.....	24
3.4.1 Konsekvenser för samhället	25
3.4.2 Konsekvenser för företaget	25
3.4.3 Konsekvenser för den sjuke	26
KAPITEL 4, LEDARSKAP OCH ARBETSMILJÖ	27
4.1 LEDARSKAP ENLIGT LITTERATUREN.....	27
4.1.1 Ledarskapets inverkan på medarbetarna	27

4.1.1.1 Den gode ledaren.....	28
4.1.1.2 Den dåliga ledaren.....	28
4.1.2 Teoriskolor	29
4.1.2.1 Egenskapsskolan	29
4.1.2.2 Beteendeskolan.....	29
4.1.3 Ledarskapsteorier	30
4.1.3.1 Relationsorienterat ledarskap	30
4.1.3.2 Uppgiftsorienterat ledarskap	31
4.1.3.3 Det situationsanpassade ledarskapet	31
4.1.3.4 Det absoluta ledarskapet.....	32
4.1.3.5 Det idéorienterade ledarskapet	32
4.1.3.6 Det strukturorienterade ledarskapet	33
4.2 ARBETSMILJÖ.....	33
4.2.1 Hälsöfrämjande arbetsmiljö enligt litteraturen.....	34
4.2.1.1 Motivation	34
4.2.1.2 Företagskultur.....	36
4.2.1.3 Målstyrning och stöd.....	36
4.2.1.4 Resursfördelning	38
4.3 HÄLSÖFRÄMJANDE LEDARSKAP OCH ARBETSMILJÖ ENLIGT KONSULTERNA	38
4.3.1 Framgång & Hälsa	38
4.3.2 Alecta	40

KAPITEL 5, FALLFÖRETAGET SPARBANKEN FINN 43

5.1 FÖRETAGSBESKRIVNING	43
5.1.1 Företagsform	43
5.1.2 Verksamhet.....	43
5.1.3 Organisatorisk uppdelning	44
5.1.4 Affärsidé, mål, vision samt värderingar	44
5.1.5 "Hälsostatistik"	45
5.2 PERSONALPOLITIK.....	46
5.2.1 Personalpolicy samt fokusområden.....	47
5.2.2 Personalåtgärder	48
5.2.2.1 Ekonomiska förmåner	49
5.2.2.2 Hälsorelaterade förmåner	49
5.2.2.3 Kompetensutveckling.....	49
5.2.2.4 Medarbetarsamtal	50
5.2.2.5 Medarbetaranalys	50
5.2.3 Attraktiv arbetsgivare	51
5.3 LEDARSKAPSPOLITIK.....	52
5.3.1 Ledarskapspolicy.....	52
5.3.2 Ledarindex.....	54
5.4 MEDARBETARINTERVJUER	55

KAPITEL 6, ANALYS..... 56

6.1 ANALYS AV SPARBANKEN FINNS LEDARSKAP	56
6.1.1 Situationsanpassat / absolut ledarskap	56
6.1.2 Relationsorienterat / uppgiftsorienterat ledarskap.....	58

6.1.3 Idéorienterat / strukturanpassat ledarskap	59
6.2 ANALYS AV SPARBANKEN FINNS INRE ARBETSMILJÖ	60
6.2.1 Motivation	60
6.2.2 Företagskultur.....	61
6.2.3 Målstyrning	62
6.2.4 Resursfördelning	64
6.3 SAMMANFATTANDE ANALYS AV SPARBANKEN FINNS LEDARSKAP OCH ARBETSMILJÖARBETE	64
6.4 ANALYS AV SPARBANKEN FINNS YTTRE ARBETSMILJÖ.....	68

KAPITEL 7, SLUTSATSER

70

7.1 DISKUSSION OM ÄMNET	70
7.2 NYCKELFAKTORER FÖR ETT HÄLSOFRÄMJANDE LEDARSKAP... ..	71
7.2.1 Nyckelfaktorer hos fallföretaget.....	71
7.2.2 Ytterligare nyckelfaktorer	71
7.3 EN "ALLMÄNISERING" AV HÄLSOFRÄMJANDE LEDARSKAP	73
7.3.1 Organisation	74
7.3.2 Verksamhet.....	75
7.3.3 Historia	76
7.3.4 Lönsamhet och makroekonomisk miljö	77
7.4 KRITIK AV EGET ARBETE.....	79
7.5 VÅRA TANKAR OCH REFLEKTIONER.....	79

KÄLLFÖRTECKNING.....

81

PUBLICERAD LITTERATUR	81
PUBLIKATIONER	82
FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR	82
MUNTLIGA KÄLLOR	83
ELEKTRONISKA KÄLLOR	83
ÖVRIGA KÄLLOR	84

BILAGOR

85

BILAGA 1 SPARBANKEN FINNS FÖRMÅNER	85
BILAGA 2 SPARBANKEN FINNS MEDARBETARANALYS.....	86
BILAGA 3 SPARBANKEN FINNS LEDARINDEX.....	90
BILAGA 4 ENKÄT TILL DE ANSTÄLLDA	91

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1:1	Egenkonstruerad figur av uppsatsens problemformulering	Sid 4
Figur 2:1	Egenkonstruerad figur av vår arbetsprocess	Sid 9
Figur 2:2.	Av oss utvecklad perspektivmodell enligt Holme, I & Solvang, B	Sid 12
Figur 2:3	Egen sammanfattande figur över uppsatsprocessen	Sid 19
Figur 4:1	Framtagen modell om ledarskapets påverkan på sjukfrånvaro och personalomsättning	Sid 34
Figur 4:2	Maslows behovstrappa	Sid 35
Figur 5:1	Sparbanken Finns sammanfattade analys av de kriterier som är viktigast för företagets anställda.	Sid 51
Figur 6:1	Av gruppen utvecklad ledarstilsmatris av Sparbanken Finns situationsanpassade och absoluta ledarskap.	Sid 57
Figur 6:2	Av gruppen utvecklad ledarstilsmatris av Sparbanken Finns relationsorienterade och uppgiftsorienterade ledarskap	Sid 59
Figur 6:3	Av gruppen utvecklad ledarstilsmatris av Sparbanken Finns Idéorienterade och strukturorienterade ledarskap	Sid 60
Figur 6:4	Av gruppen framtagen figur över Sparbanken Finns effektivitetsorienterade ledarskap.	Sid 66
Figur 6:5	Illustration av händelseförloppet mellan "sjuk" och "hälsa" och dess effektivitetsförlust/vinst.	Sid 67

Kapitel 1

INLEDNING

Vi inleder uppsatsen med en beskrivning av bakgrunden till vårt val av ämne och redogör för vår problemformulering. Vidare anges vårt syfte, begreppsdefinition samt de avgränsningar som vi gjort.

1.1 Problembakgrund

I Sverige har antalet sjukskrivna personer ökat kraftigt de senaste fem åren. I slutet av 1997 uppgick antalet personer som varit sjukskrivna minst femton dagar till 135 000. I slutet av 2002 hade denna siffra ökat till 296 300 personer. Detta innebär alltså en ökning med 119 procent. Under samma period ökade antalet personer som varit sjukskrivna ett år eller längre från 44 800 till 126 100 personer, dvs. en ökning med 182 procent.¹ En ökande del av dessa sjukskrivningar uppstår pga. stress, hög arbetsbelastning och psykisk utmattning. Sjukdomar som berör den psykiska hälsan står idag för inte mindre än 26 procent av de långvariga sjukskrivningarna i Sverige.² Svenskt Näringsliv uppskattar samhällets sammanlagda kostnader för sjukskrivningar till drygt 150 miljarder kronor per år.³ Dessa kostnader består dels av statens kostnader i form av sjukförsäkringen, dels av arbetsgivarnas kostnader för förlorad arbetskraft och minskad produktion samt kostnader för rehabilitering. Till detta skall läggas den personliga tragedi det innebär för de människor som drabbas.

Då detta är ett mycket aktuellt problem har ett flertal förklaringar till de höga sjukskrivningstalen förekommit i samhällsdebatten den senaste tiden. Behovet av ökade kunskaper kring de bakomliggande förklaringarna till sjukskrivningarna och om vad som kan få människor tillbaka i arbete har varit, och är fortfarande stort. Några av de aspekter som hamnat i fokus är betydelsen av den offentliga sektorns neddragningar under 1990-talet, den försämrade psykosociala arbetsmiljön, förändringar i befolkningens ålderssammansättning

¹Bohlin, C & Lidwall, U, *Långtidssjukskrivna– egenskaper vid 2003 års RFV-LS-undersökning*, 2003

²Holmberg, I & Strannegård, L, "Who needs it? The role of leadership in the network society", CASL, 2002

³Svenskt Näringsliv, www.svensktnaringsliv.se, 2003-11-12

samt det alltmer hektiska arbetslivet. Uttryck som ”utbränd” och ”jag gick in i väggen” har blivit allmänt vedertagna och gjort att dessa tillstånd blivit legitima. Utbrändhet är en förhållandevis ny diagnos men förekommer ofta då man talar om människor som blivit utmattade eller förslitna rent psykiskt.⁴ De senaste åren har många studier gjorts om sjukskrivningar och samhällseffekterna av dessa. Det finns dock endast ett fåtal studier som genom ett företagsekonomiskt perspektiv inriktat sig på att hitta kopplingen mellan *ledarskaps- och organisationsteorier* och *sjukskrivningsnivån* inom en organisation. Få undersökningar har gjorts där man försökt sammanställa hur den ultimata företagsledaren, ur ett rent hälsofrämjande perspektiv, ser ut.

”Alla orsaker till ohälsa finns inte i arbetslivet. Den privata livssituationen har naturligtvis också betydelse, men arbetslivet är ändå nyckeln till välmående eftersom arbetet ger meningsfullhet, samhörighet och delaktighet i tillvaron” (www.lararforbundet.se, 2003-11-17)

Enligt en undersökning som varje år uppdateras av Statistiska Centralbyrån utgör den upplevda *arbetsrelaterade sjukfrånvaron* för sysselsatta 40 procent av den totala sjukfrånvaron, en siffra som fördubblats sedan 1997.⁵ Med arbetsrelaterad sjukfrånvaro menas att den sjukskrivne personen säger sig vara sjukfrånvarande till följd av arbetet och inte pga. personliga faktorer. En annan undersökning, som utfärdats på uppdrag av Riksförsäkringsverket, visar att 84 procent av de som varit sjukskrivna för psykiska besvär uppfattar att deras sjukrivning helt eller till viss del beror på förhållanden på arbetet.⁶ Regeringen betonar ofta arbetslivet och dess betydelse för ohälsan och menar att det är på arbetsplatserna det stora förändringsarbetet måste göras både för att förhindra sjukskrivningar och för att återfå människor i arbete.

Med detta i åtanke tyckte vi att det vore intressant att studera hur ledarskapet hos ett företag som har relativt låg sjukfrånvaro och mycket låg personalomsättning ser ut. Ett företag med personal som är friskare än genomsnittet och inte vill lämna företaget borde, enligt våra åsikter, ha ett väl fungerande ledarskap. Vad är det då hos dessa ledare och resten av arbetsmiljön som så positivt påverkar medarbetarna? Vad är det som får de anställda att inte

⁴ Wadell B, *Arbetsmiljö - en dold resurs*, 1998

⁵ Broberg, E & Fredriksson, K *Arbetsmiljöundersökningen och Besvärsundersökningen*, SCB & RFV

⁶ Lidwall, U *RFV-HALS 2002*, Riksförsäkringsverket

bli ”utbrända” eller ”gå in i väggen” utan istället motiverar dem att gå till jobbet dag efter dag?

Vårt fallföretag, Sparbanken Finn är Sveriges största sparbank och är verksam i sydvästra och mellersta Skåne.⁷ Tidigare var Sparbanken Finn del i samarbetet med Föreningssparbanken men beslöt sig 1997 för att bryta sig loss och bli en självständig bank. Till skillnad från den allmänna trenden i det svenska näringslivet har Sparbanken Finn visat låga siffror beträffande företagets sjukfrånvaro och mycket låga siffror beträffande personalomsättningen. Dessutom är de anställdas attityd till sina ledare, enligt de undersökningar som företaget genomför, mycket positiv. Företaget arbetar aktivt med personal- och hälsofrämjande åtgärder och utför regelbundet undersökningar för att mäta de anställdas åsikter.

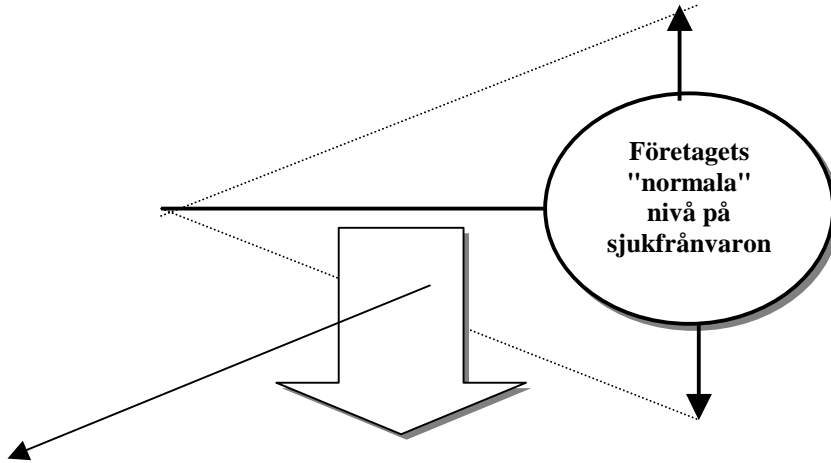
1.2 Problemformulering

Vi har intresserat oss för att utvärdera vilka *ledarskapsmässiga egenskaper* cheferna hos fallföretaget har samt vilket *arbetsmiljöarbete* företaget bedriver som leder till att de anställda trivs och stannar på denna arbetsplats. Vid undersökningen av fallföretaget kommer vi att utgå från dess ledarskapspolicy och värdegrund för att se hur företaget arbetar med personalpolitik och hälsofrämjande åtgärder. För att få en mer neutral bild och för att se vad andra avser med hälsofrämjande ledarskap kommer vi även att tala med ledarskapskonsulter som aktivt arbetar med ledarskapsutveckling inom näringslivet.

Vår avsikt är inte att redogöra för vad som allmängiltigt menas med gott ledarskap. Anledningen till detta är att vi inte har ett tillräckligt stort undersökningsområde då vi genom vår kvalitativa fallstudie studerar ett enda företag med dess anställda. Olika typer av ledarskap utövas på olika arbetsplatser och precis som vi människor, har organisationer olika preferenser beträffande ledarskap och styrning. Vi tror dock att vårt fallföretag kan vara ett gott exempel och de ledaregenskaper som finns inom organisationen kan utgöra ett bra diskussionsunderlag då man talar om hälsofrämjande ledarskap. Vi kommer därför slutligen även att föra en diskussion om hur Sparbanken Finns typ av ledarskap och arbetsmiljöarbete skulle kunna praktiseras på andra arbetsplatser hos företag med en annan verksamhet än den som Sparbanken Finn bedriver.

⁷ Sparbanken Finns årsredovisning 2002

Figuren nedan illustrerar hur rätt ledarskapsegenskaper och arbetsmiljöarbete kan sänka nivån på företagets sjukfrånvaro samt personalomsättning.



Ledaregenskaper och arbetsmiljöfaktorer som bidrar till lägre sjukskrivnings- och personalomsättningsnivå

Figur 1:1. Egenkonstruerad figur av uppsatsens problemformulering

De frågor som vi formulerat är följande:

- Vilka *ledarskapsegenskaper* bör en hälsofrämjande ledare ha med utgångspunkt från Sparbanken Finns ledarskapspolicy?
- Vilka *organisatoriska faktorer* hos Sparbanken Finn skapar en hälsosam arbetsmiljö?
- Vilka faktorer hos ett hälsofrämjande ledarskap kan man utifrån vår teoretiska ram och vår empiriska undersökning "allmänisera" till andra företag? Hur påverkas dessa av företagsspecifika faktorer som storlek, verksamhet etc.?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att studera hur ledarskapet och arbetsmiljöarbetet hos ett företag ska se ut för att på bästa möjliga sätt skapa förutsättningar för att medarbetarna ska vara friska och trivas på arbetsplatsen.

1.4 Begreppsdefinition

De flesta begrepp som vi kommer att använda oss av i denna uppsats har sina förklaringar löpande i texten. Det finns dock vissa centrala begrepp som vi vill förtydliga och ge en utförligare beskrivning på. Dessa begrepp finns listade nedan:

Sparbank	en bolagsform där ägarna är sparbankens egna kunder då den saknar formella ägare.
Sjukskrivningsnivå	det totala antalet personer inom ett avgränsat område, som pga. skada eller sjukdom inte kan infinna sig på sin arbetsplats.
Personalomsättning	det totala antalet personer som inom en viss tidsram (vanligen ett år) slutat på sin arbetsplats.
Långtidsfrisk	en anställd som inte haft en enda sjukdag från sin arbetsplats under en viss tidsperiod (vanligen 1 eller 2 år).
Korttidssjukskrivningar	det totala antalet sjukskrivningar som under en viss mätperiod pågått mellan 1 och 60 dagar. ⁸
Långtidssjukskrivningar	det totala antalet sjukskrivningar som under en viss mätperiod varat längre än 60 dagar. ⁹
Sjuklön	den ersättning som arbetsgivaren betalar till den sjukskrivne under de första 21 dagarna.
Sjukpenning	den ersättning som Försäkringskassan betalar till den sjukskrivne fr.o.m. dag 22 och framåt.
Arbetsmiljö	alla förhållanden inom företaget som påverkar människan i hennes arbete

1.5 Avgränsningar

Vi kommer i denna uppsats endast studera hur ledarskapet, organisationen samt vissa interna strategier ser ut hos fallföretaget. Vi kommer inte att göra en djupare analys av företagets verksamhet för övrigt. Relationer gentemot kunder samt externa samarbetspartners kommer

⁸ Telefonintervju, Claes Åberg, Försäkringskassan Skåne, 2003-11-25

⁹ Ibid

inte heller att studeras. Dessa delar kommer endast kort beskrivas för att läsaren ska få en helhetsbild om företaget och dess verksamhet. Vidare kommer vi inte heller att göra någon kvalitativ jämförelse med andra företag inom samma bransch eller verksamhetsområde. Detta pga. av den begränsade tidsperiod som vi haft inför denna uppsatsskrivning.

Vi har begränsat oss till att främst studera företaget så som det ser ut idag. Några jämförelser med hur organisationen eller ledarskapet såg ut innan avknoppningen från Föreningssparbanken kommer inte att göras. Den största delen av vår studie har vi alltså valt att lägga på ”ögonblicksbilden” men vi kommer även att gå in på hur företaget kan utveckla sitt redan existerande hälsofrämjande arbete.

Vår ambition med denna abduktiva och kvalitativa uppsats är inte att komma med nya teorier beträffande ledarskap inom finansbranschen. Meningen är att på ett deskriptivt sätt visa varför just denna banks ledarskap är framgångsrikt och sedan föra en diskussion om huruvida denna typ av ledarskap skulle kunna praktiseras på andra arbetsplatser. Teorier från både litteratur och ledarskapskonsulter kommer att användas men pga. av ämnets omfång har vi varit tvungna att begränsa oss till de teorier som vi ansett haft relevans i förhållande till Sparbanken Finns ledarskap.

1.6 Disposition

Del 1

Den första delen av uppsatsen består av *Inledning* (kapitel 1) och *Metod* (kapitel 2). I kapitel 1 gav vi en kort introduktion till uppsatsens problembakgrund, problemformulering och syfte. I kapitel 2 beskriver vi vår arbetsprocess, går igenom de val som vi gjort och hur vi har samlat in relevant data. Vi presenterar även vårt fallföretag samt de personer som vi har intervjuat under arbetets gång. Denna första del ska ge läsaren en god bild av vårt arbete med uppsatsen samt av den metod som vi använt oss av.

Del 2

Den andra delen av vår uppsats består av kapitel 3 och 4 vilka utgör vår *Teori*. Kapitel 3, *(O)Hälsan i det svenska näringslivet*, är en introduktion till problemet med sjukfrånvaro. I detta kapitel kommer vi närmare att klargöra begrepp som rör detta ämne samt ge en bild av hur sjukfrånvaron ser ut i det svenska näringslivet och vad detta får för konsekvenser för individerna, företagen samt hela det svenska samhället. Kapitel 4, *Ledarskap och arbetsmiljö*, beskriver, både utifrån litteratur och ledarskapskonsulter hur olika ledarstilar ser ut, vilken betydelse dessa stilar har för de anställda i ett företag samt vilken betydelse arbetsmiljön har för de anställda

Del 3

Uppsatsens tredje del innefattar endast kapitel 5. Detta är vår *Empiri* och är alltså en beskrivning av fallföretaget Sparbanken Finn. Vi kommer lite kort gå in på företagets verksamhet och organisation för att sedan utförligt redogöra för bankens chef- och personalåtgärder. Här presenteras företagets ledarskap och det hälsofrämjande arbete som, tillsammans med teorin, utgör grunden för vår analys och slutligen även våra slutsatser.

Del 4

Den fjärde och sista delen består av *Analys* (kapitel 6) och *Slutsatser* (kapitel 7). I kapitel 6 analyserar vi hur Sparbanken Finn förhåller sig till de teorier vi valt. Detta ligger sedan till grund för den diskussion och de slutsatser beträffande hälsofrämjande ledarskap som vi kommer fram till i kapitel 7.

Kapitel 2

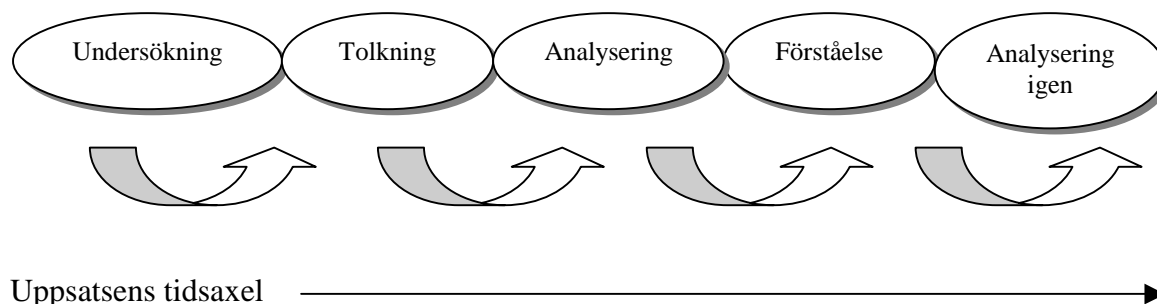
METOD

I detta kapitel redogör vi för vår arbetsprocess, går igenom de val som vi gjort samt ger en beskrivning av hur vi har samlat in relevant data. Här presenterar vi även vårt fallföretag samt de personer hos Sparbanken Finn som vi har intervjuat under arbetets gång. Kapitlet avslutas med en diskussion där vi ställer oss kritiska till den datainsamling som gjorts samt det tillvägagångssätt som använts.

2.1 Undersökningsmetodik

Denna uppsats har sin grund i den hermeneutiska undersökningsmetodiken. Denna metodik är det tillvägagångssätt som generellt passar bäst då man genomför en samhällsvetenskaplig forskning, vilket denna studie av ledarskapet är. Hermeneutiska studier utgår från vad människor sagt, skrivit, tänkt och gjort samt resultatet av människors beslut och handlingar i form av t.ex. värderingar och struktureringar.¹⁰ För att vi som observatörer ska kunna analysera sambandet mellan det ledarskap som bedrivs inom företaget och de anställdas hälsa, måste vi tolka och framför allt förstå den information som tilldelats oss. Förståelsen av bankens ledarskapspolicy samt företagets generella inställning till de anställda ligger till grund för vår analys. I vårt samspel med de personer som vi har intervjuat samt det material kring Sparbanken Finn som vi tagit del av, har vi *undersökt, tolkat, analyserat, försökt förstå* samt *analyserat igen*. Under denna process har fördjupad förståelse samt nya frågeställningar uppkommit, vilket har gjort att kompletterande intervjuer med personal varit av stor relevans.

¹⁰ Lundahl, U, & Skärvad G H, "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer", 1999



Figur2:1. Egenkonstruerad figur av vår arbetsprocess.

2.2 Val av metod

När vi väl hade kommit fram till vad vi ville undersöka i vår uppsats, stod det klart för oss att vi framförallt skulle komma att använda en *kvalitativ undersökningsmetod*. Vi ansåg att denna typ av metod skulle ge oss störst chans att få de djupgående data och det perspektiv som krävdes för att studien skulle bli meningsfull. Vid detta angreppssätt låg det centrala i att vi lyckades samla in information som ledde till att vi skapade oss en djupare förståelse av det problemkomplex som vi studerat. Den kvalitativa metoden eftersträvar att ge en helhetsbild och betraktar en kvalitet som ett uttryck av helheten.¹¹ En *kvantitativ undersökning* är mer formaliserad och strukturerad och syftar till att mäta det fenomen vi undersöker.¹² Denna typ av metod skulle kunna vara ett bra komplement till denna studie, t.ex. genom att själva mäta attityder hos Sparbanken Finns anställda. Detta var dock ej möjligt på grund av tidsbegränsningen.

Vid användandet av en kvalitativ undersökning finns det ett flertal krav på undersökningens teoridel som måste uppfyllas. Enligt positivistisk forskningsmetodik skall teorin vara *sann*. Kravet på en god hermeneutisk teori skall bidra till att uppnå *förståelse* och *insikt* och att möjliggöra en fruktbar och meningsfull uttolkning av individer, grupper, situationer och händelseförlopp.¹³ Då vi grundar vår uppsats på denna metodik har vi hela tiden försökt skapa mening och sammanhang med de intervjuer och undersökningar som vi genomfört.

¹¹ Eneroth B, *Hur man mäter "Vackert"*, 1984

¹² Holme I, & Solvang B, *Forskningsmetodik*", 1997

¹³ Lundahl, U, & Skärvad, G H, "*Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*", 1999

2.2.1 Induktiv och deduktiv metod

Det finns två olika metodiska angreppssätt, det *deduktiva* och det *induktiva*. Den induktiva metoden innebär att man utifrån sin empiri skapar teorier. Denna metod är hypotesgenererande och man brukar säga att det är ”upptäckens väg”.¹⁴ Till skillnad från den induktiva metoden så utgår den deduktiva från en samling hypoteser som utredaren avser testa genom empiriska undersökningar. Dessa undersökningar stärker eller försvagar därefter tilliten till teorin. En teori kan dock aldrig bli fullständig. Vi kan alltid fråga ”varför” eller härleda nya följsatser som sedan prövas.¹⁵

I vår uppsats har vi valt en *abduktiv metod* vilken kan beskrivas som en mix av de två ovan nämnda metoderna. Genom detta angreppssätt kan vi löpande i uppsatsen använda oss av historisk teori men samtidigt skapa egna hypoteser och teorier samt dra egna slutsatser utifrån vår empiriska studie. Detta är en metod som vi anser passar bra vid denna kvalitativa undersökning.

2.2.2 Fallstudiemetoden

Enligt Robert Yin är fallstudien framförallt en bra metod vid undersökningar av aktuella eller nutida frågeställningar.¹⁶ Hur man ska lösa de problem som den ökande sjukfrånvaron inom näringslivet medför samt på vilket sätt man ska få den att sjunka är en synnerligen aktuell frågeställning. En fallstudie anses vara lämplig bl.a. för att exemplifiera och illustrera teorier samt fungera som ett redskap för utveckling av egna teorier.¹⁷ För oss var användandet av en fallstudie nästan ett måste då vi ville belysa samt identifiera konsekvenserna av ett företags ledarstil för sjukskrivningsnivån. Genom denna fallstudie får vi ett bredare perspektiv på ett företags organisation vilket inte skulle vara möjligt utan användandet av ett fallföretag.

2.2.2.1 Fallföretaget

Genom vårt val att genomföra en kvalitativ fallstudie blev utsällningen av fallföretag av stor vikt. Vi funderade länge på om vårt fallföretag skulle ha hög eller låg sjukfrånvaro. Båda

¹⁴Davidson, B & Patel, R, ”Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning”, 1994

¹⁵Holme, I, & Solvang, B, ”Forskningsmetodik”, 1997

¹⁶Yin, R K, ”Case Study Research: Design and Methods”, 1994

dessa vinklingar är intressanta ur ett ledarskapsperspektiv men problemformuleringen för de två situationerna skiljer sig dock markant. Till slut kom vi fram till att det kändes intressantare att undersöka ett företag med relativt låg sjukfrånvaro samt låg personalomsättning än att granska ett företag med medarbetare som inte trivs och därför slutar. Detta för att kunna definiera hur ett *gott* och hälsofrämjandeledarskap ser ut, inte för att göra en beskrivning av vad som definierar *bristfälligt* ledarskap. Vid urvalet av fallföretag hade vi även följande kriterier:

- att företaget hade en väl utarbetad ledarskapspolicy samt att företaget aktivt arbetade med att följa denna.
- att företagets personalpolitik stod i relation till de undersökningar som företaget genomfört för att mäta attityden hos de anställda.
- att företaget låg i geografisk närhet vilket skulle underlätta då vi la stor vikt vid kvalitativa intervjuer.

Sparbanken Finn uppfyller alla dessa kriterier och dessutom har en av oss personlig erfarenhet av företaget från tidigare anställning. Genom att genomföra en *öppen observation*¹⁸ av detta företag hoppades vi på att kunna få en relevant och aktuell empiri för att sedan kunna analysera denna utifrån valda teorier. Sparbanken Finn har tidigare arbetat med studenter från Lunds Universitet. Dessutom är företaget sedan en tid tillbaka partnerföretag till Ekonomihögskolan, vilket medförde att vi hela tiden möttes av positiv respons. Detta är av stor relevans eftersom den kvalitativa studien bygger på att integrationen mellan forskare och forskningsobjekt fungerar väl.¹⁹ Företagets geografiska placering var en fördel eftersom vår intervjuemetod till störst del krävde personlig kontakt.

2.3 Tillvägagångssätt

Nedan presenteras det tillvägagångssätt som vi använt oss av vid insamlandet av teori och övrig information.

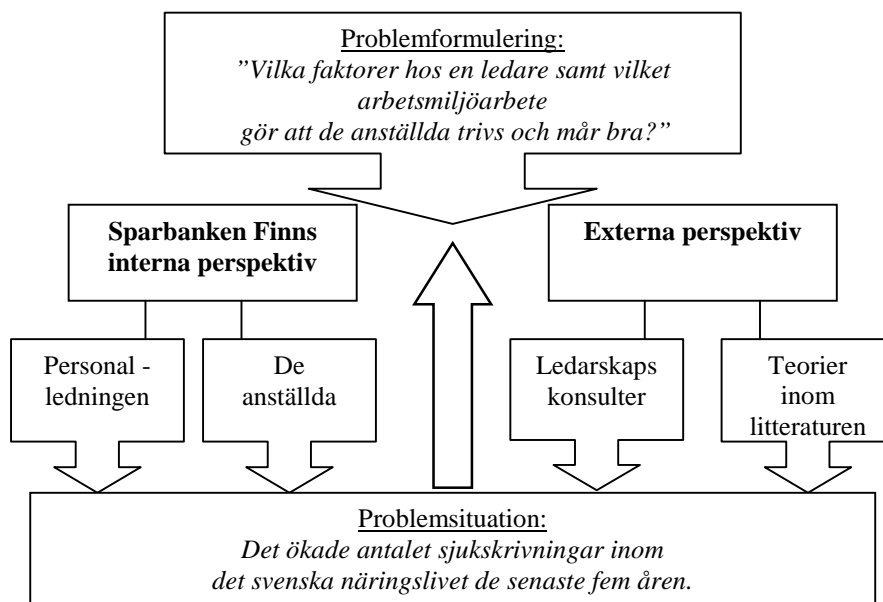
¹⁷ Wiederheim-Paul F & Eriksson L T, "Att utreda, forska och rapportera", 1997

¹⁸ Holme, I & Solvang, B, "Forskningsmetodik", 1997

2.3.1 Val av perspektiv

I forsknings- och utredningssammanhang har ordet perspektiv ofta samma innebörd som *synsätt* eller *utgångspunkt* för utredningen, och inkluderar förutom själva synvinkeln de ”glasögon” genom vilka verkligheten ses. Utredaren väljer de aspekter som bedöms vara relevanta och viktiga samt tolkar verkligheten.²⁰ Perspektivets roll i en rapport är att avgränsa, fokusera och skapa medvetenhet och stöd kring studien.²¹

I denna uppsats har vi valt att studera Sparbanken Finns ledarskap ur två olika huvudperspektiv; Sparbanken Finns **interna perspektiv** samt det **externa perspektivet**. Dessa två perspektiv är i sin tur uppdelade på totalt fyra underperspektiv: *personalledningens* perspektiv, *de anställdas* perspektiv, *ledarskapskonsulternas* perspektiv samt det *teoretiska* perspektivet. Genom att använda sig av dessa fyra olika delar får vi en klarare och mer mångsidig bild av undersökningsområdet än om vi hade avgränsat vår undersökning till endast företagets interna perspektiv. De tre förstnämnda delarna har vi undersökt genom intervjuer samt insamlande av kompletterande primär- och sekundärdata. Den teoretiska delen utgår från de ledarskapsteorier och modeller som redan finns etablerade i svensk samt internationell litteratur.



Figur 2:2. Av oss utvecklad perspektivmodell enligt Holme, I & Solvang, B,

¹⁹ Holme, I & Solvang, B, "Forskningsmetodik", 1997

²⁰ Lundahl, U, & Skärvad G H, "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer", 1999

²¹ Halvorsen, Halvorsen K "Samhällsvetenskaplig metod", 1992

2.3.2 Datainsamling

Teorin brukar dela in en studies data i två delar; *primärdata* som är det material som utredaren själv samlat in samt *sekundärdata*, som är det material som är insamlat av andra.²² I denna uppsats har vi använt oss av båda typer av data.

2.3.2.1 Insamling av primärdata

Våra primärdata är framförallt de personliga intervjuer som vi gjort med anställda inom Sparbanken Finn samt telefonintervjuer med de personer som vi i denna uppsats gett benämningen "ledarskapskonsulter". Vidare har vi tagit del av internt publicerat material som personalledningen på Sparbanken Finns delgivit oss. Bland detta material återfinns årsredovisningar, ledarskapspolicy, personalpolicy, ledarindex, medarbetaranalys samt personalledningens uträkning av företagets sjukfrånvaro.

2.3.2.2 Insamling av sekundärdata

De sekundärdata som vi använt oss av i denna studie utgörs av studielitteratur, artiklar, statistik, pressmeddelanden, rapporter från forskare och konsulter samt andra externa publikationer. Under uppsatsprocessen har vi aktivt använt oss av denna typ av data, men har samtidigt försökt hålla oss kritiska till dessa källor för att upptäcka eventuella svagheter.

2.3.2.3 Insamling av teori

Teorier är de vetenskapliga undersökningarnas slutresultat med vars hjälp verkligheten kan förklaras.²³ Forskarna Glaser och Strauss definierar teorier som "generaliserbara relationer mellan begrepp och deras egenskaper". Utgångspunkten för en teori är ofta en enkel modell och ofta har den en begränsad räckvidd vilket medför att det alltid finns utrymme för nyskapande inom teoriutvecklingen. En enda teori kan oftast inte uppfylla det stränga kravet att förklara alla de existerande fenomenens egenskaper. Man brukar därför tala om det teoretiska ramverket där de olika teorierna existerar sida vid sida.²⁴

²² Lundahl, U, & Skärvad G H, "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer", 1999

²³ Ibid

²⁴ Patel, R, Davidsson, B, , "Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning", 1994

Inom ledarskapsområdet finns det oändligt många teorier om vad som innebär gott ledarskap och hur en ledare ska vara för att de anställda ska trivas och må bra. Vi har i denna uppsats valt ut de teorier, både från litteratur och från experter, som vi anser är intressanta för vår problemformulering. Dessa teorier har vi sedan ställt i relation till vårt fallföretag för att kunna göra en djupodlad analys av fallföretagets ledarskap.

De teorier som vi använt oss av är främst inom två områden, dels teorier kring *ledarstilar* och dels teorier kring *arbetsmiljöområdet*. De teorier kring ledarstilar som vi använt oss av är tre alternativförhållanden. Dessa ledarstilar är: *relations-* respektive *uppgiftsorienterat* ledarskap, *situationsanpassat* respektive *absolut* ledarskap samt *idé-* respektive *strukturorienterat* ledarskap. I litteraturen finns det en mångfald olika ledarskapsstilar som alla bär olika namn. Anledningen till att vi valt just dessa teorier är att vi efter granskning av relevant litteratur funnit att de flesta omnämnda ledarstilar har sin grund i någon av dessa sex. Dessutom tyckte vi att det var intressant att granska tre förhållanden för att se i vilken grad dessa kan samspela hos en ledare trots att de är alternativa. Tanken med identifieringen av dessa ledarteorier är att använda dem som ett medel i vår analys av Sparbanken Finn. Genom att känna till vad som är en viss ledarstils alternativ blir det lättare för oss vid vår analys av bankens ledarskap att avgöra i vilken grad en viss ledaregenskap saknas eller är alltför dominerande. Beträffande Sparbanken Finns arbetsmiljöarbete valde vi att titta på de delar som enligt teorin till stor del påverkas av ett företags ledarskap. Dessa delar är; *motivation, företagskultur, målstyrning, och stöd* samt *resursfördelning*.

2.3.2.4 Intervjumetod och presentation av respondenterna

Som vi tidigare nämnt så har vi i första hand velat använda oss av personliga intervjuer när det gäller insamling av primärdata. Denna intervjumetod är ett viktigt redskap för integrationen mellan forskaren och kunskapskällan. Vid undersökning med ett fallföretag är det av stor betydelse att skapa en så personlig kontakt som möjligt med företaget. Detta eftersom det annars kan vara svårt att "snappa upp" den allmänna stämningen inom företaget eller att få ta del av detaljerad information som inte finns tillgänglig för allmänheten.

Våra intervjuer med personalledningen på Sparbanken Finn skedde på bankens huvudkontor i Lund. Syftet med dessa intervjuer var att vi skulle skapa oss en helhetsbild av företaget samt ta del av den information vi inte kunde få tag på annars. Självklart var det även viktigt att få

en personlig relation med banken så att framtida kontakter och frågeställningar under uppsatsens förlopp kunde ske så smidigt som möjligt. Innan vi träffade banken hade vi noggrant förberett oss genom att läsa så mycket information om företaget som möjligt samt förbereda frågor. På banken träffade vi Catarina Dahlman som är personalchef samt Viveka Stenberg som är personalman. Under denna första intervju ställde vi grundläggande frågor om bankens organisation, personalledningens funktion, personalpolitik samt hälsofrämjande åtgärder. Vi fick även ta del av intern statistik och resultat från tidigare undersökningar beträffande medarbetarnas attityd kring företagets ledarskap. Detta möte var mycket givande då vi fick en känsla av hur företaget såg ut ur ett internt perspektiv. All kompletterande information som vi behövde från Sparbanken Finn skedde fortsättningsvis via email eller per telefon.

Vi valde även ut två stycken anställda, av olika kön, hos Sparbanken Finn som fick svara på en enkät om hur de ställer sig till bankens chefer och deras personalarbete. En av dessa respondenter arbetar som rådgivare och den andra inom "kassa/kundtjänst", vilka är de positioner som innehar flest anställda hos banken. Denna enkät bestod av 15 frågor med fem olika svarsalternativ samt två frågor med helt öppna svar. För att underlätta processen och för att få så utförliga svar som möjligt genomfördes denna enkät per telefon. För att få så ärliga svar som möjligt var anonymiteten självklart given för dessa respondenter.

Då vi ville komplettera de arbetsmiljöteorier vi hittade i litteraturen med mer praktisk erfarenhet valde vi att intervjua konsulter hos konsultföretagen Alecta och Framgång & Hälsa. Detta är två företag som arbetar med ledarskaps- och arbetsmiljöutveckling. Då dessa konsulter var placerade utanför Skåne skedde intervjuerna först och främst per telefon och kompletterades därefter via email. Vid dessa intervjuer började vi med att förklara bakgrunden till vår studie samt anledningen till kontakten. Därefter ställde vi de öppna frågor som vi förberett innan intervjun.

När vi var klara med vår analys och sammanfattning tyckte vi att det vore intressant att få en helt objektiv och kritisk granskning av våra slutsatser av någon som inte varit med under processens gång men som är "expert" inom ämnet. Vi kontaktade därför Peter Magnusson på Föreningssparbanken som var villig att hjälpa oss med detta. Vi skickade först våra slutsatser till honom via email och genomförde därefter intervjun per telefon.

Då vi inte ville att varken konsulterna eller Peter Magnusson skulle påverkas av vårt val av undersökningsföretag angav vi inte namnet på detta. Vi meddelade endast att det var ett företag inom finansbranschen. Självklart var vi ytterst diskreta vid dessa intervjuer så att ingen "olämplig" eller känslig information beträffande Sparbanken Finn och dess ledare nådde dem.

Här nedan följer en kort presentation av de personer som vi intervjuat:

Catarina Dahlman	<i>Personalchef, Sparbanken Finn.</i>
Viveka Stenberg	<i>Personalman, Sparbanken Finn</i>
"Anställd nr 1"	<i>Rådgivare, Sparbanken Finn</i>
"Anställd nr 2"	<i>Anställd inom Kassa, Kundtjänst, Sparbanken Finn</i>
Jan Raaschou,	<i>Delägare och konsult, Framgång & Hälsa</i>
Johan Mellnäs,	<i>Projektansvarig/konsult, Alecta</i>
Peter Magnusson	<i>Strategiskt ansvarig för ledarutveckling och ledarförsörjning, Föreningssparbanken</i>
Åberg, Claes	<i>Handläggare, Försäkringskassan Skåne</i>
Gran, Fredrik	<i>Utredare, Statistiska Centralbyrån</i>

Alla intervjuer är genomförda enligt vedertagen metod där fraser, uttryck och hela meningar citeras ordagrant.²⁵ Kravet på oss som undersökare för att få genomföra dessa intervjuer har varit att med största diskretion hantera den öppenhet och det interna material som fallföretaget delgivit oss. Gentemot de anställda samt konsulterna var det viktigt att på ett riktigt sätt ta del av och föra vidare den information som de delade med sig, utan att förvränga informationen någonstans på vägen från källan till tryck.

2.4 Källkritik

Då vi skrivit denna uppsats har vi, som tidigare nämnt, kontinuerligt försökt ställa oss kritiska till våra källor. Detta gäller både våra skriftliga och muntliga källor.

²⁵ Merriam, S B, "Fallstudien som forskningsmetod", 1994

2.4.1 Källkritiska kriterier

Enligt Eriksson och Wiederheim-Paul finns det tre olika källkritiska kriterier: *samtidskrav*, *tendenskritik* och *beroendekritik*. Samtidskravet innebär att materialet ska vara aktuellt och kontinuerligt uppdaterat. Tendenskritik används för att man ska förstå vilka egna intressen informationskällorna har i den undersökta frågan. För att förstå hur de olika källorna är beroende av varandra tillämpas beroendekritik.²⁶ Dessa kriterier har funnits i vårt bakhuvud under processens gång och förhoppningsvis hindrat oss från att trilla i några "informationsmässiga fällor". Vidare har vi utgått från kriterierna beträffande *validitet*, *reliabilitet* samt *relevans*.

Kriteriet för *validitet* ifrågasätter om informationen som getts till oss är giltig samt om källan mäter det som är avsett att mäta. Vid våra personliga intervjuer med personalledningen på Sparbanken Finn var vi väl medvetna om att dessa personer eventuellt valde att ge endast en del av den totala sanningen. Detta är en risk som kan uppkomma då man intervjuar personer som innehar en högre position och som kanske svarar på ett visst sätt för att inte verka okunniga.²⁷ En annan risk som kan uppstå är att dessa källor har en personlig och subjektiv bild av företaget vilket kan medföra att de ger en väldigt positiv bild av detta. För att undvika dessa fallgropar ställde vi oss följande frågor: Hur tillförlitlig är den information som vi fått vid våra intervjuer? Kan det finnas några anledningar till att den intervjuade personen vinklat svaren? Har den intervjuade källan incitament till att medvetet utelämna information som egentligen är av intresse för oss? Denna kritiska inställning gällde vid uppsamlingen av all primärdata, t.ex. vid telefonintervjuerna med experterna.

Reliabiliteten, dvs. tillförlitligheten hos en källa, är ofta svår att mäta. Det finns dock sätt att säkerställa en så hög reliabilitet som möjligt. Detta kan innebära att man talar med utomstående intressenter eller personer inom företaget som inte arbetar i nära kontakt med de personer man intervjuat. Då vi inte hade tid att genomföra en egen enkätundersökning för Sparbanken Finns alla anställda kunde vi inte kontrollera att deras åsikter stämde överens med den information som personalledningen gett oss. Detta kan anses minska informationens reliabilitet. Vi bestämde oss därför för att undersöka attityden hos två anställda, vilket gjordes

²⁶ Eriksson, L, T & Wiederheim-Paul, "Att utreda, forska och rapportera",

²⁷ Holme, I M & Solvang B, K, *Forkningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*", 1997

per telefon. Naturligtvis kan inte två anställda representera alla medarbetare inom företaget, men det kändes ändå relevant för oss att inte bara godta den information personalledningen gett oss och det var alltså därför vi valde att intervjua två stycken anställda.

Det tredje kravet, *relevans*, innebär att källan ska vara väsentlig för den frågeställning vi grundat uppsatsen på. Vid denna kvalitativa datainsamling har vi gått igenom otroliga mängder litteratur, projektrapporter, uppsatser, debattinlägg m.m. Viss del av detta material har varit överflödigt och finns inte återgivet i uppsatsen. Under informationsinsamlingen är det svårt att veta exakt vilken information man kommer att använda sig av vid skrivandet. Vi ansåg dock att det var bättre att få för mycket information och sedan sortera ut det som är irrelevant, än att missa betydelsefull fakta. Vi har varit tvungna att göra selektiva urval både när det gäller information från banken och experterna samt då vi granskade de teorier som finns. Vid insamlingen av sekundärdata till denna uppsats har vi också försökt hålla oss kritiska. Då vi personligen inte varit i kontakt med vissa av de forskare, journalister eller konsulter vars material vi använt oss av, är det viktigt att ifrågasätta och försöka behålla en objektiv inställning. En stor del av våra sekundärdata kommer från elektroniska källor. Vi har varit väl medvetna om att det inte ställs lika stränga krav på författarna av dessa källor vilket gjort att vi varit extra kritiska till detta material.

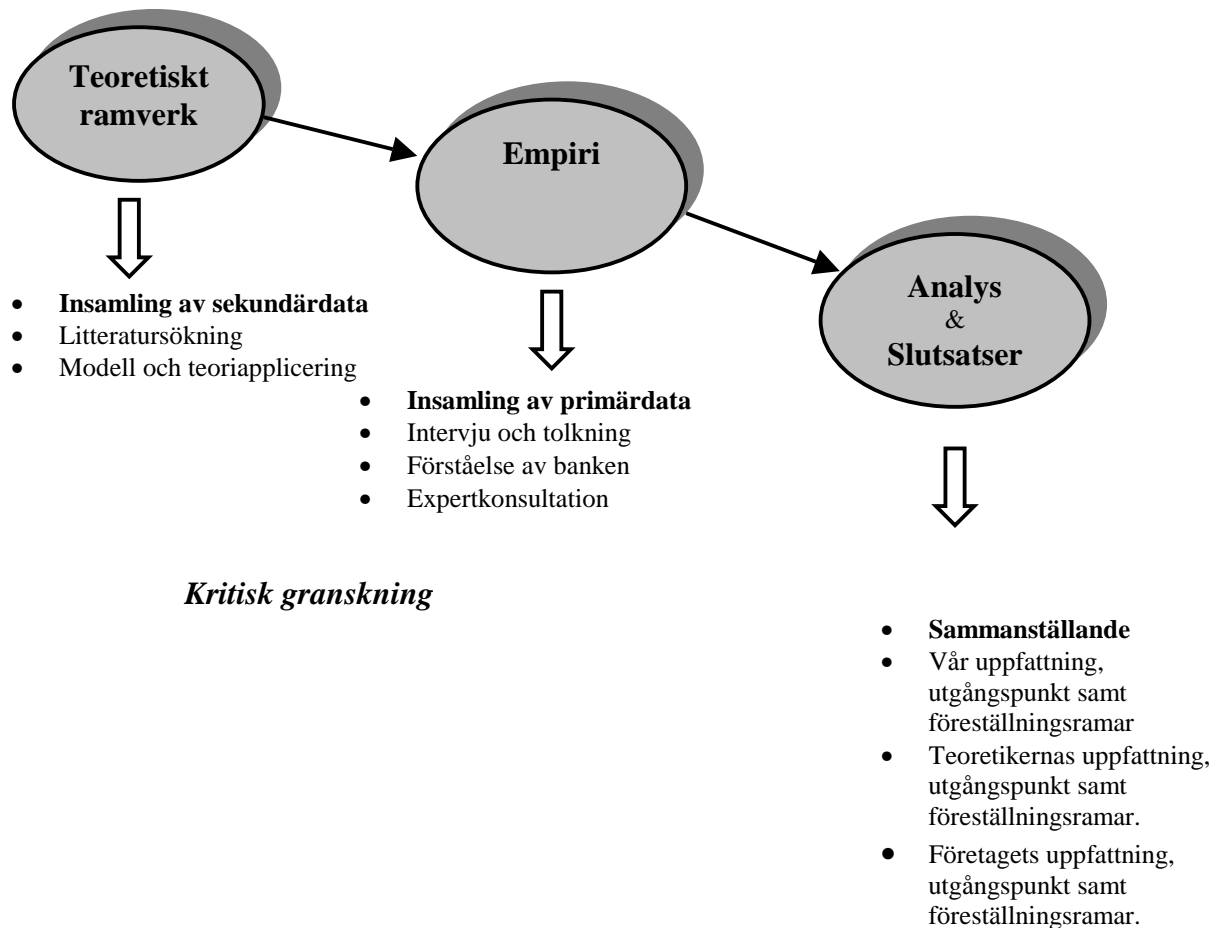
2.4.2 Teorikritik

Man kan inte vara säker på att de teorier och modeller man använder sig av är helt vetenskapligt korrekta. Som vi nämnt tidigare i detta kapitel kan en enda teori aldrig beskriva hela sanningen, utan utgör bara ett ramverk inom vilket det finns plats för reflektion och egna teorier. Hur kan vi då vara säkra på att de teorier som vi använt oss av har hög sanningsgrad? Det kan vi inte, men för att få en teoridel med så hög kvalitet som möjligt, har vi främst använt oss av material som arbetats fram av vetenskapligt etablerade forskare samt allmänt accepterade teorier inom ledarskapsområdet.

2.5 Sammanfattande processmodell

Denna modell fungerar som en sammanfattande karta över förfarandet av *uppsatsprocessen*. Här kan vi överskådligt se hur de olika delarna är sin egen "avdelning" samtidigt som de alla samverkar för att kunna ge underlag till analysen. Under arbetets gång har vi hållit denna karta i minnet för att på ett strukturerat sätt jämföra, analysera och tolka ledarskapsteorier enligt med litteraturen och "verkligheten".

Externt och internt perspektiv



Figur 2:3. Egen sammanfattande figur över uppsatsprocessen

Kapitel 3

(O)HÄLSAN I DET SVENSKA NÄRINGSLIVET

Syftet med detta kapitel är att ge läsaren en inblick i hur det faktiskt ser ut i det svenska näringslivet. Vi kommer att beskriva hur sjukskrivningsnivån i det svenska näringslivet ser ut idag och hur den har förändrats de senaste fem åren. Vidare beskriver vi de olika sätt med vilka man mäter och redovisar hälsan inom en organisation. Slutligen kommer vi att diskutera vilka konsekvenser ohälsan får för samhället, företagen samt individerna i Sverige.

3.1 Förklaringar och statistik kring sjukfrånvaron i Sverige

I skrivandets stund finns det tre typer av sjukfrånvaro som man brukar tala om: *ersatt sjukfrånvaro*, *dold sjukfrånvaro* samt *sjuknärvaro*. Dold sjukfrånvaro är frånvaro som i statistiken inte syns p.g.a. att den anställde bytt dessa dagar mot exempelvis semester. Sjuknärvaro är när en anställd befinner sig på arbetet trots att han/hon är sjuk och egentligen borde vara hemma. Ersatt sjukfrånvaro är ”vanlig” sjukfrånvaro som är ersatt av antingen arbetsgivaren eller Försäkringskassan.²⁸ När vi i fortsättningen endast använder ordet sjukfrånvaro, är det den senare typen vi syftar till.

Under de 21 första dagarna då en person är sjuk är det arbetsgivaren som betalar *sjuklön* till den anställde. Från och med den 22:a dagen erhåller den som är sjukskriven *sjukpenning* från Försäkringskassan. Denna erhålles tack vare den socialförsäkring som alla som bor och/eller arbetar i Sverige har. Socialförsäkringens syfte är att ge ekonomisk trygghet för barnfamiljer, vid sjukdom och handikapp samt vid ålderdom.²⁹ Enligt tidigare bestämmelser betalade arbetsgivaren sjuklön under de första 14 dagarna som den anställde var sjuk. Då regeringen ville att de svenska arbetsgivarna skulle stå för en större del av sjukskrivningskostnaderna medförde detta att sedan den 1 juli i år får de nu betala sjuklön en vecka mer än tidigare.

²⁸ Liukkonen, P, "Hälsobokslut: förslag till mätning, analys och diskussionsfrågor", 2002

²⁹ Severin, K, "Socialförsäkringens omfattning 2001-2004", Riksförsäkringsverket 2003

Den totala sjukfrånvaron, inklusive karensdagar, sjuklönedagar och sjukpenningsdagar för år 2002 motsvarade cirka 400 000 årsarbeten. Frånvaron på grund av förtidspension eller sjukbidrag motsvarade också cirka 400 000 årsarbeten. Sjukförsäkringens kostnader för sjukpenning, rehabilitering och förtidspensioner var nästan 100 miljarder kronor under 2002.³⁰ Statiska Centralbyråns sammanställning tillsammans med Svenskt Näringslivs beräkning, vilka nämndes i inledningen, pekar på att endast de *arbetsmiljörelaterade* sjukskrivningarna kostar det svenska folket nästan 60 miljarder kronor varje år. Sjukskrivningar och konsekvenser av olyckor på fritiden, människors personliga tragedier samt sjukdomar som inte kan härledas till arbetet, står för resten av sjukskrivningskostnaderna. Dessa händelser står dock utanför företagets kontroll och kan därför inte heller motverkas eller förbättras genom en viss företagsstrategi eller ett visst ledarskap. Många sjukskrivningar kan dock hänvisas tillbaka till arbetslivet. En utredning som genomförts av Riksförsäkringsverket visar att de vanligast redovisade orsakerna till besvär inom arbetsmiljön, för både kvinnor och män, är *stress* och *psykiska påfrestningar*, *påfrestande arbetsställningar* samt *tung manuell hantering*. Lättare psykiska sjukdomar som oro och depression är de diagnoser som ökar mest inom sjukskrivningarna.³¹

Inom olika branscher och arbetsområden kan man se skillnader på sjukfrånvaron. De fyra arbetsområden med störst sjukpenningkostnad är sjukhem, grundskola, servicehem (ålderdomshem) samt förskolor.³² Sjukskrivningarna för den bransch där Sparbanken Finn befinner sig (kreditinstitut och försäkringsbolag) låg år 2002 på 3,48 procent samt för den privata sektorn som helhet på 4,25 procent. Personalomsättningen för branschen var samma år 4,75 procent och totalt för den privata sektorn 6,95 procent.³³

3.2 Hur mäter man hälsan på svenska arbetsplatser?

Företag inom det svenska näringslivet använder olika metoder för att mäta hur de anställda inom organisationen mår. Vissa företag använder mätsätt för att belysa hur stor personalens frånvaro är, andra lägger tyngden på dess närvaro. Generellt sett kan man inte säga att det ena

³⁰Regeringen, www.okadhalsa.regeringen.se, 2003-11-23

³¹Bohlin, C & Lidwall, U, "Långtidssjukskrivna- egenskaper vid 2003 års RFV-LS-undersökning", Riksförsäkringsverket, 2003

³²ibid

³³Statistiska Centralbyrån, www.scb.se, 2003-12-10

sättet att mäta är bättre än det andra. Genom reglering är dock vissa arbetsgivare numera skyldiga att redovisa sjukfrånvaron, men mätning av närvaron kan fungera som komplement. De olika mätsätten ger differentierade resultat vilka kan användas på olika sätt inom företagshälsan för att förbättra framtida siffror. För att vidare förklara detta ges nedan en mer detaljerad förklaring.

3.2.1 Kort- och långtidssjukskrivningar

En person som är sjuk eller skadad och som på grund av detta inte kan arbeta har i Sverige rätt att bli sjukskriven.³⁴ Enligt Riksförsäkringsverket brukar man tala om två olika typer av sjukskrivningar; *korttidssjukskrivningar* samt *långtidssjukskrivningar*. Det finns inte någon uttalad tidsgräns inom näringslivet för när en korttidssjukskrivning övergår till långtid, men då en hel del praktiska arrangemang från arbetsgivarens sida måste genomföras fr.o.m. den 60:e dagen, brukar man använda detta som den ”magiska tidpunkten”.³⁵ Korttidssjukskrivningar varar således t.o.m. den 59:e dagen

3.2.2 "Långtidsfrisk"

Det finns ett annat sätt att mäta hälsan hos ett företags anställda och som mer och mer börjar praktiseras av arbetsgivare. I början av 1990-talet inledde Johnny Johnsson, företagsläkare på Stora Enso i Fors, sitt sökande efter hälsofrämjande faktorer som kan skapa långvarig hälsa. Istället för att granska varför så många sjukskrev sig, undersökte Johnsson vilka faktorer som spelade in för de människor som kom till arbetet dag efter dag. Dessa personer fick titeln "*långtidsfrisk*" vilket innebär att man varit anställd hos företaget i minst tre år och inte varit sjukskriven på minst två. Johnsson menar att det är mer naturligt att söka de friskas förutsättningar istället för de sjukas eftersom det är de friska som är det normala, inte tvärt om.³⁶ En annan anledning att använda sig av detta mätsätt är att svaren genom denna undersökning blir positiva vilket kan användas för att ytterligare främja hälsoarbetet.

"Utgår man från elände i en frågeställning, får man eländiga svar. Utgår man från något positivt, öppnas ofta fler dörrar än man förväntat sig". (Johnny Johnsson, Affärsdata 2001-01-25)

³⁴ Svenskt Näringsliv, www.svensktnaringsliv.se, 2003-11-17

³⁵ Telefonintervju Claes Åberg, Försäkringskassan Skåne, 2003-11-25

³⁶ Alsrup, L, "*Han söker det friskas förutsättningar*", Personal och Ledarskap, 2001-01-25

3.3 Hur redovisas sjukfrånvaron på svenska arbetsplatser?

Den första juli 2003 infördes i Sverige en bestämmelse om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaron för alla arbetsgivare med mer än tio anställda. Detta innebär att uppgifter om sjukfrånvaro ska lämnas i årsredovisningen samt att redovisningen ska vara jämförbar för privata företag, kommuner, landsting och statliga myndigheter. Uppgifter ska lämnas om den totala sjukfrånvaron, sjukfrånvaron hos kvinnor respektive män samt hos anställda i åldersintervallerna 29 år eller yngre, 30-49 år och 50 år eller äldre. Därutöver ska även den andel av sjukfrånvaron som avser sjukfrånvaro som varat i 60 dagar eller mer lämnas.³⁷ Syftet med den nya lagen är att arbetsgivarna - genom ökade kunskaper om ohälsans kostnader - ska vidta åtgärder för att minska sjukskrivningarna på sina egna arbetsplatser.

Begreppet ”Hälsobokslut” myntades av regeringen hösten 2001 och innebär att man vill knyta ihop hälsofrågorna med den ekonomiska styrningen. Någon total implementering av denna redovisningspraxis är ännu ej genomförd men lagändringen från första juli 2003 kan ses som ett första steg mot att föra in hälsobokslut i stor skala.³⁸ Paula Liukkonen, ekonomie doktor och docent i företagsekonomi vid Stockholms Universitet, är en av de som aktivt arbetar med att få fram en handlingsplan om hur företag som komplement till den finansiella ställningen, även måste redovisa organisationens hälsa i form av bl.a. arbetsmiljö- och personalutvecklingsåtgärder. En bärande tanke bakom hälsobokslutet är att vissa saker som ser ut som en förlust på kort sikt visar sig vara en investering i ett längre tidsperspektiv. Hälsobokslutstanken har också blivit ett sätt att få folk att lyssna, att ta hälsofrågorna på allvar.³⁹ Liukkonen menar att problemet med den ökande sjukfrånvaron för företagen inte ligger i att arbetsgivarna saknar relevant information beträffande hälsa och arbetsmiljö. Problemet torde istället vara mängden information. Det finns otroliga mängder information som försöker förklara sambanden mellan bl.a. arbetsmiljö- och hälsa, men dessa förklaringsmodeller är ofta komplexa och svåra att förstå.

"Arbetsmiljö- och hälsoproblemens kärna behöver synliggöras vilket i sin tur ställer krav på att redovisningar görs och att dessa redovisningar förenklas och görs så tydliga att

³⁷ Regeringen, www.okadhalsa.regeringen.se, 2003-11-23

³⁸ Johanson, U, Institutet för Personal- och företagsutveckling, www.suntliv.nu

³⁹ Liukkonen, P, "Hälsobokslut: förslag till mätning, analys och diskussionsfrågor", 2002

problemen verkligen blir upptäckta". (Liukkonen, Paula, "Hälsobokslut: förslag till mätning, analys och diskussionsfrågor", 2002)

Genom dessa redovisningar ska alltså problemets kärna framgå och man ska förstå hur saker och ting hänger ihop. Detta kan, enligt Liukkonen, endast åstadkommas vid användande av ett gemensamt "*arbetspråk*". Utan ett enhetligt arbetspråk, där arbetsgivare och arbetstagare använder samma termer, finns det inte förutsättningar att ta fram gemensamma och mångsidiga förklaringar till befintliga arbetsmiljö- och hälsoproblem.⁴⁰ Om man lyckas få företaget att enligt utarbetade regler och normer, redovisa speciellt utvalda delar av dess interna arbete, strategi och utvecklingsarbete kommer det bli mycket lättare att hitta hälsofrämjande faktorer inom näringslivet. Dessutom ger redovisning inom detta område arbetsgivarna incitament att satsa på dessa delar av verksamheten eftersom resultat i form av "röda siffror" ger ett dåligt intryck.

Liukkonen menar att de organisationsteoretiska aspekter och utvecklingstrender som obligatoriskt borde redovisas är; *Personalredovisning, kompetensmätning, tidsredovisning, redovisning av sjukfrånvaro* samt *personalomsättning*.

I det vanliga bokslutet syns inte ohälsan, i alla fall inte på ett sätt som tydliggör dess ekonomiska konsekvenser. Att uppnå ökad förståelse om arbetsmiljön och om hälsan i arbetet, är egentligen bokslutsarbetets kärna och inte enbart siffrorna. Siffrorna, mätningarna, måtten och nyckeltalen är viktiga som informationsbärare, som medel att utveckla förståelsen och som gör det lättare att göra nationella jämförelser.⁴¹

3.4 Sjukfrånvarons konsekvenser på samhället, företaget och den som är sjukskriven

Sjukfrånvaron i det svenska näringslivet medför konsekvenser som drabbar flera olika aktörer. För att läsaren ska få insikt i hur stora konsekvenser ohälsa kan få, presenteras nedan hur samhället, företaget och individen drabbas.

⁴⁰ Liukkonen, P, "*Hälsobokslut: förslag till mätning, analys och diskussionsfrågor*", 2002

⁴¹ Johanson, U, Institutet för Personal- och företagsutveckling, www.suntliv.nu, 2003-11-19

3.4.1 Konsekvenser för samhället

Aldrig tidigare har så många varit långtidssjukskrivna som i dag. Antalet sjukskrivningar ökar nu i en lägre takt än tidigare, men sjukskrivningarna blir allt längre, vilket gör att sjukpenningskostnaderna fortsätter att stiga i snabb takt. Antalet personer som varit sjukskrivna mer än ett år har tredubblats de senaste fyra åren. Risken är stor att dessa personer aldrig kommer tillbaka till arbetslivet utan blir förtidspensionerade.⁴²

Istället för att ange sjukfrånvarons kostnader i kronor kan man uttrycka den som den del av den potentiella arbetskraften som är frånvarande på grund av sjukskrivning eller förtidspensionering. Sammantaget var cirka 14 procent av befolkningen i arbetsför ålder, 16-64 år, borta från arbetslivet på grund av ohälsa 2002⁴³. Detta utgör ett stort bortfall av personal inom alla områden – vård, omsorg och skola, men också verkstadsindustrin, IT, bank- och försäkringstjänster osv. Sjukfrånvaron i det svenska samhället leder således inte bara till att kostnader uppstår i form av utbetalningar från arbetsgivare eller Försäkringskassan. Landets totala produktivitet minskar också då en så stor del av den potentiella arbetskraften är frånvarande. Produktivitet är en viktig faktor både för den nationella tillväxten samt för exportindustrin. Andra kostnader, t.ex. de miljoner kronor som regeringen satsar på att främja hälsan i näringslivet, är pengar som skulle kunna användas till utveckling inom andra behövande områden, som t.ex. annan sjukvård och utbildning.⁴⁴

3.4.2 Konsekvenser för företaget

För att förstå hur stor kostnad de två typerna av sjukfrånvaro medför det svenska näringslivet, är det viktigt att inte bara beräkna kostnader i form av den sjuklön man betalar till den som är sjukskriven. Även efter de första 21 dagarna, då Försäkringskassan betalar sjukpenning till den som är sjuk, uppstår fortfarande kostnader för arbetsgivaren. Förutom sjuklön finns det ytterligare tre kostnader; *hälsovård, nyanställningar samt lägre produktivitet*.⁴⁵ Hälsovården består exempelvis av företagshälsovård, sjukvårdsförsäkringar samt friskvård. Kostnader vid nyanställningar uppstår vid t.ex. rekryteringar samt utbildning av den nye medarbetaren. Vid

⁴² Angelöw, B, "Friskare arbetsplatser - Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats", Studentlitteratur, 2002

⁴³Regeringen, www.finans.regeringen.se, 2003-11-27

⁴⁴ Regeringen, www.okadhalsa.regeringen.se, 2003-11-23

sjukfrånvaro står vissa platser i arbetsledet tomma och innan man hittat någon som kan fylla denna plats uppstår kostnader i form av lägre produktivitet. Även sjuknärvaro medför konsekvenser då det framgår av forskning att den som är sjuk har nedsatt arbetsförmåga och större risk att begå fel eller misstag⁴⁶. Detta kan leda till felkostnader samt kostnader i form av lägre effektivitet. Vissa forskare menar att sjuknärvaro ökar pressen på de övriga medarbetarna vilket leder till stress och som i sin tur leder till nya sjukskrivningar och kostnader. Då en anställd på grund av sjukdom varit frånvarande från sitt arbete under längre tid än fyra veckor eller när den anställdes arbete ofta avbrutits av kortare sjukperioder, är arbetsgivaren skyldig att göra en rehabiliteringsutredning.⁴⁷ Kostnaderna för denna rehabilitering är stora och brukar räknas med bland de hälsovårdskostnader som nämnts tidigare. Sjukfrånvaro och hög personalomsättning har alltså inte enbart ekonomiska konsekvenser på företaget, även om dessa är lättast att mäta. Förutom de ekonomiska kostnader som uppstår tillkommer även konsekvenser i form av förlust av arbetskamrater, dålig stämning pga av stress och oro samt saknad av en stabil medarbetarstruktur.

3.4.3 Konsekvenser för den sjuke

Långvarig sjukskrivning, först med sjukbidrag och sedan förtidspension, innebär en stor ekonomisk förlust för den sjuke. I en studie som gjordes i början av 1990-talet på Lida Rehabiliteringscentrum visade resultatet att en person som förtidspensionerades tio år före ålderspension förlorade i lägre pension totalt ca 250.000 kronor under hela perioden.⁴⁸ De privatekonomiska förlusterna utgör alltså ett stort belopp för den som tvingas förtidspensioneras. Även de personer som under lång tid varit sjukskrivna men som efter rehabilitering kunnat återgå till sitt arbete märker ofta skillnader i privatekonomin. Precis som för företaget, uppkommer konsekvenser för den anställda som inte går att mäta i pengar. Känslan av att inte känna sig tillräcklig, behövd eller att inte kunna tillfredsställa de arbetsmässiga behov som de flesta av oss har, kan vara lika jobbig att leva med som de fysiska eller psykiska besvär arbetsmiljön orsakat den sjuke.⁴⁹

⁴⁵ Alecta, "32 idéer och ett erbjudande som kan minska sjukfrånvaron och öka lönsamheten på ditt företag"

⁴⁶ Liukkonen, P, "Hälsobokslut: förslag till mätning, analys och diskussionsfrågor", 2002

⁴⁷ Bastin m.fl., "Arbetsorsakade besvär 2003", Arbetsmiljöverket, Statistiska centralbyrån, 2003

⁴⁸ Liukkonen, P, "Hälsobokslut: förslag till mätning, analys och diskussionsfrågor", 2002

⁴⁹ Socialstyrelsen, www.socialstyrelsen.se, 2003-12-01

Kapitel 4

Ledarskap och arbetsmiljö

Vi kommer i detta kapitel inledningsvis granska vilken betydelse ledarskapet, enligt teorin, har för medarbetarnas hälsa och vilka olika typer av ledarstilar som praktiseras. Därefter kommer vi beskriva arbetsmiljöns påverkan på medarbetarna. Denna granskning av såväl arbetsmiljön som ledarstilarna kommer att göras genom användandet av tillgänglig litteratur och genom rådfrågandet av konsulter inom ämnet.

4.1 Ledarskap enligt litteraturen

"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, framförallt, dina medarbetare." (Definition av ledarskap i praktiken enligt Sveriges chefsorganisation, Ledarna)

Inom litteraturen finns en rad olika teorier som handlar om ledarskap och om hur ledare bör och ska bete sig för att främja arbetsmiljön. Ledarens inverkan på de anställda är av stor vikt vilket gör att sökandet efter kunskap beträffande den "perfekte ledaren" blivit ett gediget forskningsområde. Oftast är det dock lättare att identifiera en dålig ledares misstag än en bra ledares framgång. Detta beror på att en bra chef eller ledare oftast inte identifieras förrän han/hon försvunnit ut ur organisationen. I denna djungel av ledarskapsteorier har vi identifierat sex ledarstilar som vi anser har störst inverkan på den psykosociala arbetsmiljön. Dessa ledarteorier, tillsammans med två historiska skolbildningar som ligger till grund för teorierna, kommer att presenteras senare i kapitlet.

4.1.1 Ledarskapets inverkan på medarbetarna

En chef, oavsett om han/hon är en god eller bristfällig ledare, har alltid en stor inverkan på de underställda.

4.1.1.1 Den gode ledaren

Sambandet mellan en ledares personliga och organisatoriska stil samt organisationens arbetsmiljö är mycket starkt. Ledarens åsikter, sätt att agera samt sättet på vilket han styr de anställda genomsyrar ständigt arbetsplatsen. Detta kan leda till positiv eller negativ psykosocial arbetsmiljö. Hur en chef väljer att leda påverkar hur de anställda väljer att utföra sitt arbete.

Om ledaren förstår sambandet mellan förutsättningar och möjligheten för medarbetarna att lyckas med sin uppgift kommer resursfördelningen ske på ett fördelaktigt sätt. En egoistisk ledare däremot förstår inte detta samband vilket många gånger resulterar i att medarbetarna misslyckas. Delegerar ledaren ut en realistisk mängd arbete till sina anställda samt har en god framförhållning blir arbetsfördelningen god och alla vet sin uppgift. En ledare som ger sina anställda en alldeles för tung arbetsbörda utnyttjar deras vilja att tjäna pengar och göra ett gott intryck. Ledaren spelar på deras lojalitet eller rädsla för att bli av med sina arbeten. Denna typ av avsaknad av resursplanering uttrycker sig även i under- eller felbemannade organisationer. En ledare som tar sig tid att lyssna på sina underordnade och som sätter sig in i verksamheten vinner snabbt förtroende. Att ledaren dessutom är bra på att kommunicera med och informera sina anställda samt vågar ta en konflikt ger de anställda känslan att deras ledare går att lita på. Kan ledaren inte lyssna eller bara har sin egen idé för ögonen kommer aldrig han/hon att få en diskussion att fungera. En ledare som bävar för att ta upp problem med den person det gäller riskerar att bli intrigant om han/hon väljer att prata med andra på arbetsplatsen om problemet. Den utsatte känner sig baktalad och utanför. En ledare som inte kan få informationen att fungera tappar de anställda snabbt förtroende för. God information betyder oerhört mycket för energin och kraften i organisationen. En ledare som har ett genuint intresse för sitt arbete skapar en trevlig atmosfär som motiverar de anställda.⁵⁰

4.1.1.2 Den dåliga ledaren

En dålig ledare drabbar de anställda och ju högre upp i hierarkin denna sitter, desto fler påverkas. I en ohälsosam arbetsmiljö är det många som väljer att ta sig därifrån, även om det inte finns något alternativ för dem ute i arbetslivet. Förutom desperation upplever många en meningslöshet med sitt arbete. De anställdas allmäntillstånd påverkas naturligtvis av dåligt ledarskap och de måste lägga ner mycket tid på att hålla sig friska. Arbetsglädje och livsglädje

⁵⁰ Olsson, S, "*Ledarskapet ur medarbetarnas perspektiv*", 2001

är ofta nära relaterade. Försvinner den ena följer ofta den andra tätt efter. Även om det är medarbetaren som i första hand får ta smällen så är det i slutändan organisationen som förlorar på att ha en mindre lämpad ledare. En arbetsplats är ingen demokrati, i organisationer som är uppdelade i många avdelningar kan det lätt inträffa att avdelningschefen får husera fritt utan någon vidare insyn från ledningsgruppen. Ledaren kan komma att agera i egenintresse som varken är till gagn för medarbetarna eller företaget. Enligt Sune Olsson, organisationsutvecklare på SAS, saknar vi i vår kultur metoder för att hantera dåligt ledarskap. Det är bara i undantagsfall som åtgärder vidtas. Ju större en organisation är och ju mindre konkurrensutsatt den är, desto större är förekomsten av dåliga ledare.⁵¹

4.1.2 Teoriskolor

Teorier inom ledarskap grundar sig framförallt i två historiska skolor. Nedan följer en kort presentation av de båda.

4.1.2.1 Egenskapsskolan

Denna skola visar vilka personliga egenskaper och kvaliteter som utmärker effektiva ledare och brukar ibland även kallas ”The Great Man Theory”. Inom denna skola trodde man att ledaregenskaper var något medfött, att ledare var personer som fått en viss uppsättning egenskaper som skilde dem från andra. Dessa egenskaper var ofta fysiska attribut, som t.ex. social bakgrund, intelligens eller olika personlighetsdrag (anpassningsförmåga, självförtroende m.m.). Problemet med denna skola var att egenskaper som visade sig vara effektiva i en situation inte hade samma positiva effekt i en annan. Studierna kunde inte heller visa att personliga egenskaper hade något större förklaringsvärde på ledarbeteende. Exempelvis kunde en och samma person visa sig vara effektiv i en grupp men ineffektiv i en annan.⁵²

4.1.2.2 Beteendeskolan

Denna skola hade sin höjdpunkt från sent 40-tal till sent 60-tal. Istället för att betrakta effektivt ledarskap som en inre, medfödd kvalitet hos en individ skiftades fokus till vilka beteenden (ledarstilar) som utmärkte effektiva ledare. Vilka kvaliteter som gav ökad

⁵¹ Olsson, S, *”Ledarskapet ur medarbetarnas perspektiv”*, 2001

⁵² Åkerblom, S, *”Delade meningar om ledarskap”*, 1999

effektivitet iaktogs. Dessa förmågor var något som kunde läras ut och således föras vidare till nästa generation ledare. Perspektivet var utpräglat behavioristiskt och pragmatiskt.⁵³ Ett annat fokus för denna skola var att ledaren inte bara påverkar den enskilda människan utan även gruppens kollektiva normsystem. Forskare menar att gruppens (avdelningens) normer och klimat är en direkt konsekvens av ledarens stil. Klimatet kan således vara exempelvis auktoritärt, demokratiskt eller abdikerat. Ur denna tidiga forskning kunde man sluta sig till att ledarbete kunde beskrivas längs olika dimensioner med olika ledarstilar i varje. Vi har i detta teoriavsnitt valt ut tre ledarskapsdimensioner som vi anser har stor påverkan på den psykosociala arbetsmiljön.

4.1.3 Ledarskapsteorier

De ledarskapsdimensioner som vi har valt är; *relations-* respektive *uppgiftsorienterat ledarskap*, *situations-* respektive *absolut ledarskap* res *idé-* respektive *strukturorienterat ledarskap*. Som vi i metodavsnittet beskriver så har vi valt dessa teorier av den anledning att man i litteraturen hittar en mängd ledarstilar med helt skilda namn. Vid närmare granskning har vi dock insett att alla dessa ledarstilar har sin grundidé i någon av de sex som valt ut. Dessa relativförhållanden vi valt är inte artskilda utan snarare gradskilda. Detta innebär att det finns mängder med kombinationer av dessa teorier och att en ledare ofta innehar flera av dessa egenskaper på en gång. Det som skiljer sig från ledare till ledare är hur stor del av de olika egenskaperna han/hon besitter.

4.1.3.1 Relationsorienterat ledarskap

Det relationsorienterade ledarskapet underlättar samarbete samt skapar goda relationer och en "vi-känsla" inom organisationen. Ledaren låter de anställda, som ofta arbetar i projektgrupper, i hög grad fatta egna beslut. Dessa beslut följs upp av ledaren som ger feedback och försöker tillhandahålla rätt resurser för att medarbetarna ska kunna uppnå sina mål. Tack vare denna frihet känner medarbetarna att de har maximalt inflytande över sin arbetssituation vilket resulterar i välbefinnande.⁵⁴ En organisation som präglas av ett relationsorienterat ledarskap är i hög grad fri från konflikter och kännetecknas av god kamratskap. Effektivitet uppnås genom att ledaren är hjälpsam och fungerar som ett stöd för sina anställda. Inom denna

⁵³ Lewin & Lippitt "An experimental approach to autocracy & democracy",

⁵⁴ Liv&Lust AB, www.liv-lust.se, 2003-11-17

ledares organisation hålls de anställda ständigt informerade samtidigt som de följer ett generellt och gemensamt mål.⁵⁵ Det relationsorienterade ledarskapet fungerar bäst när de anställda har god kännedom om sitt arbete men behöver motiveras.⁵⁶

4.1.3.2 Uppgiftsorienterat ledarskap

Det uppgiftsorienterade ledarskapet innebär att chefen leder sina anställda genom att ge dem olika uppgifter. Effektiviteten är därmed helt beroende av huruvida uppgiftens krav uppfylls. De anställda som resurs likställs med organisationens inventarier. Deras uppgift är med andra ord att producera. Ledarens uppgift är att planera, styra samt kontrollera arbetet. Specifika och strikta instruktioner ges och medarbetarnas uppföranden styrs. Denna typ av ledarskap passar bra när de anställda saknar antingen kunskapen eller viljan för att kunna utföra ett bra arbete.⁵⁷

4.1.3.3 Det situationsanpassade ledarskapet

"Situationsteorin säger att varje situation kräver sin speciella form av ledning och att ledningsprocessen ständigt måste ändras med hänsyn till den yttre och inre situationen."
(Tollgerdt-Andersson, "Ledarskapsteorier, Företagsklimat och Bedömningsmetoder", s. 28)

Denna teori ingår i en rad contingency-ansatser, dvs. ansatser som försöker förutsäga i vilka typer av situationer en viss ledarstil passar bättre eller är mer effektiv än en annan. Dessa situationer kan uppstå antingen inom företagets organisation, dvs. med medarbetarna eller utanför företaget, dvs. förändringar inom branschen eller samhället i stort. Det situationsanpassade ledarskapet innebär att medarbetarna kommer att vara positiva till en ledare i den utsträckning som de uppfattar att ledaren kommer att hjälpa dem med att uppnå mål. Ledarens uppgift är att klargöra den personliga "vinsten" med att uppnå arbetsrelaterade mål, att reducera eller eliminera det som kan hindra den underställda från att uppnå målen och att öka den personliga tillfredsställelsen under resans gång. Grundtanken för denna teori är att det krävs olika typer av egenskaper hos en ledare för olika typer av situationer. Ett exempel är att i en stressig arbetssituation fungerar en stödjande ledare bättre än en styrande som däremot passar mycket bra i en situation som utmärks av oklarhet.⁵⁸

⁵⁵ Yukl, "Leadership in organisations", 1998

⁵⁶ Ljung, J, föreningsstolpar Linköpings Universitet, www.infoweb.unit.liu.se

⁵⁷ Ibid

⁵⁸ Åkerblom, S, "Delade meningar om ledarskap", 1999

4.1.3.4 Det absoluta ledarskapet

Denna teori bygger på idén om att det finns ett, enväldigt, ledarskap som fungerar i alla situationer. Ledaren som förespråkar denna ledarstil bryr sig varken om händelser som sker inom eller utanför arbetsgruppen. Konsekvenser av detta ”diktatoriska” ledarskap är ofta att medarbetarna känner sig styrda och förtryckta då det inte finns någon plats för egna idéer eller reflektioner.⁵⁹ Situationer då absolut ledarskap kan vara fördelaktigt är exempelvis vid omvälvande händelser som skakar organisationen och vänder upp och ner på den ordning som råder. Den ledare som utövar absolut ledarskap kan i en sådan situation ses som en trygghet.

4.1.3.5 Det idéorienterade ledarskapet

Det idéorienterade ledarskapet innebär att en organisation leds genom värderingar. Tanken är att ledaren och hans medarbetare ska lyfta varandra till högre nivåer av moral och motivation. Ledaren höjer medvetandegraden hos de anställda genom att appellera till högre moraliska värden som frihet, jämlikhet, rättvisa och humanism. Ledaren åstadkommer engagemang och motivation genom att kommunicera en inspirerande framtid för företaget. Ordning och reda är inte oviktigt, men är ej heller ett framstående drag hos den idéorienterade ledaren. Det idéorienterade ledarskapet kan ibland även benämnas som *visionärt ledarskap*. En vision bör vara ett uttryck för en kollektiv ambition och inte endast innefatta ledarens personliga ambition. Förutsättningen för visionen blir följaktligen ledarens förmåga att kommunicera densamma till sina medarbetare på ett förståligt sätt. Därför bör ledaren lägga ner tid på att förankra sina visioner hos medarbetarna för att skapa gemenskap och delaktighet. En väl kommunicerad vision hjälper medarbetarna att avgöra hur organisationen ska handla vid olika hotsituationer samt ökar antalet självstyrande medarbetare. Ledaren hjälper andra att handla genom att själv vara en lagmedlem, sätta agendan och skapa en rollmodell. Ledaren skapar på så sätt en struktur för hur visionen utvecklas. Ledaren har en starkare möjlighet än andra lagmedlemmar att påverka visionen genom strukturella förutsättningar. Visionärt ledarskap handlar om att utveckla en mental bild som kan omsättas till verklighet. Den mentala bilden kan därmed vara svag som en dröm eller stark som ett mål. På så vis styr ledaren organisationen med hjälp av emotionella och spirituella resurser och värderingar. Författaren menar att visionära ledare utmärker sig genom att använda sig av ledarskap i symbolisk form genom metaforer. Dessa metaforer konstrueras av ledaren själv, i syfte att tjäna som pedagogiska redskap. Detta är den huvudsakliga anledningen till varför det visionära

⁵⁹ Hersey, P, ”*Management of organizational behavior – utilizing human resources*”, 1988

ledarskapet är oerhört svårt att kopiera. Vid ledande genom vision krävs att denna är väl förankrad i organisationen och tjänar då som ett styrsystem. Visionen skapar vid god implementering ett slags lojalitetsnätverk och givna handlingsramar för medarbetarna. Problem uppstår då det inte finns en klar vision att tillgå, då är individerna mer beroende av strukturellt styrande.⁶⁰

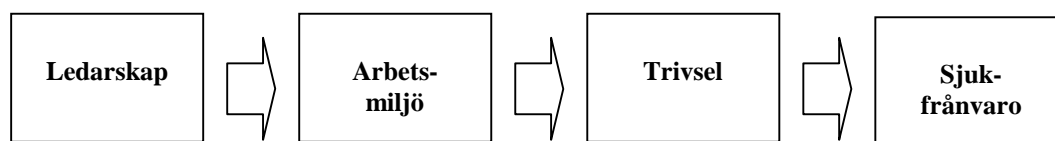
4.1.3.6 Det strukturorienterade ledarskapet

Det strukturorienterade ledarskapet grundar sig på ledarskap genom organisationens struktur. Strukturen skapar de kanaler ledaren använder för att påverka sin omgivning. Ledaren använder strukturen för att skapa en ram och ett fastställt tillvägagångssätt för hur situationer ska hanteras. Ledningsfunktionen är således av kontrollerande, planerande, och koordinerande karaktär. Informationen går likt en pyramid från ledningen ner genom organisationens alla nivåer. I situationer då olika former av agerande ställs på sin spets utgör strukturen ramverket och ger ledaren skäl för att ta beslut i en viss riktning. Ledaren fattar de beslut han/hon önskar utan inblandning från medarbetarna och två av hans/hennes huvudsakliga uppgifter är planering och kontroll av organisationen. Dessa två uppgifter avspeglar sig i resonemanget att ledaren ses som en arkitekt och byggmästare av organisationen. Ledaren ställer upp tydliga resultatmål för sina medarbetare. Det strukturella ledarskapet är en styrka för organisationen i en turbulent värld. Ju mer turbulent och osäker omgivningen är, desto större krav ställs på anpassning och komplexitet i strukturen. Denna organisationsform är dock aningen oflexibel och rigid och de anställda bör ha avgränsade arbetsuppgifter utan eget ansvarstagande.

4.2 Arbetsmiljö enligt litteraturen

Eftersom arbetsmiljön, enligt tidigare nämnda undersökningar, är en viktig och vedertagen anledning till många sjukskrivningar idag känns det relevant att förutom ledarskapet även undersöka denna aspekt. Sambandet mellan ledarskap och arbetsmiljö är tydligt då en ledare har stor påverkan på den miljö han tillsammans med sina medarbetare arbetar i. Sambandet mellan företagets ledarskap och dess sjukfrånvaro samt personalomsättning kan illustreras i följande figur:

⁶⁰ Hägglund, M "Skillnaden mellan svenskt och danskt ledarskap", 2001



Figur 4:1. Av oss framtagen modell om ledarskapets påverkan på medarbetarnas sjukfrånvaro och personalomsättning

4.2.1 Hälsöfrämjande arbetsmiljö

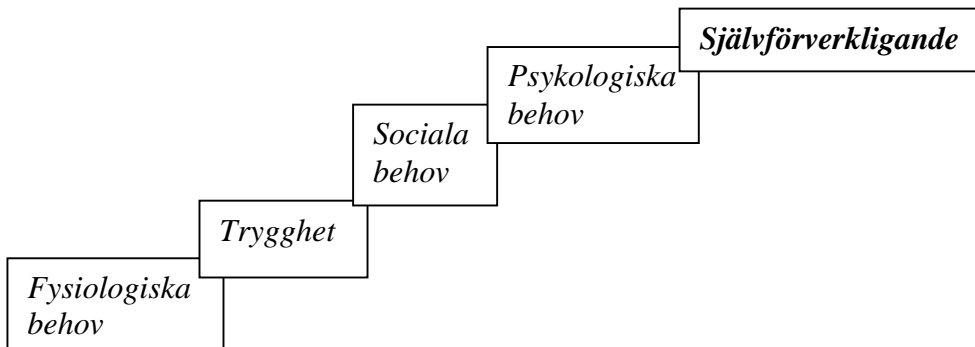
Arbetsmiljön utgörs av alla de faktorer som påverkar människan i hennes arbete. Dessa faktorer begränsas traditionellt till den omgivning som företaget utgör. Den inre omgivningen är påverkbar för företaget medan den yttre ligger utanför dess kontroll. Arbetsmiljön kan också delas upp i en subjektiv och en objektiv del. Den subjektiva delen är den som medarbetarna ser medan den objektiva är den som omgivningen ser. Vi kommer nedan att belysa de delar av den subjektiva arbetsmiljön som är under ledarens kontroll och som vi anser är av störst betydelse; *motivation, företagskultur, målstyrning och stöd* samt *resursfördelning*. Det bör dock nämnas att det finns ett flertal faktorer, som påverkar miljön inom ett företag men som ledaren inte kan påverka. Ett sådant exempel är en medarbetares humör, personlighet samt attityd som kan påverka hela omgivningen antingen positivt eller negativt.⁶¹

4.2.1.1 Motivation

Motivation är en faktor som i allra högsta grad påverkar de anställda att göra bra ifrån sig och därmed skapa en positiv stämning för sin omgivning. Motivationen kan självklart komma från andra medarbetare, men det är främst ledarens sätt att motivera som har en inverkan på de anställda. *"I vilken utsträckning och till vad en människa använder sina resurser, sin förmåga, beror på hennes motivation – önsknings, krav och behov."* (Nils Elofsson, *Ledarskap genom målstyrning*, s. 15) Motivationen är den kraft som driver människan att söka vissa mål för att kunna tillfredsställa sina behov. Abraham Maslow, etablerad

⁶¹ Wadell, B & Larsson, B, "Arbetsmiljö – en dold resurs", 1998

vetenskapsman inom psykologi, har för att illustrera denna drivkraft gjort en kategorisering av de olika behoven i sin *Behovstrappa*.⁶²



Figur 4:2. Maslows behovstrappa

De fysiologiska behoven består av hunger, sömn, värme m.m. Det andra steget utgörs av behovet av trygghet och skydd. De sociala behoven utgörs av samhörighet, acceptans, vänskap, kärlek m.m. De psykologiska behoven är exempelvis status, respekt, beröm och kunskaper. Det femte och sista steget utgörs av självförverkligande. Med självförverkligande menas att man som individ uppnår värdefulla resultat, att man lyckas. De resultat man uppnår ska vara mätbara, i första hand för individen som presterat dem men likväl för dennes omgivning. Elofsson menar att det som främst motiverar anställda är arbeten med möjlighet till självförverkligande, arbeten inom vilka man har ansvar samt arbeten inom vilka man har en möjlighet att utvecklas, att avancera.

Ett annat, aningen självklart, sätt att motivera är genom belöningar. Enligt Moss Kanter, professor i företagsekonomi på Harvard, bör stor vikt läggas vid att perioder med hårt arbete ska matchas med lugna sådana.. Belöningar fungerar som en morot för de anställda och uppmuntrar till extra ansträngning. Det är dock viktigt att belöningen inte bidrar till rivalitetstänkande hos de anställda.⁶³ Belöningarna kan förutom ledig tid utgöras av ekonomiska fördelar såväl som personliga fördelar. Ett exempel på det sistnämnda är ökad befogenhet eller större ansvar.

⁶² Elofsson, N, "Ledarskap genom målstyrning", 1971

4.2.1.2 Företagskultur

Detta är en del av arbetsmiljön som bestäms av de inblandade, dvs. de anställda inom företaget tillsammans med ledaren. Då det är ledaren för varje enhet som i sista hand har bestämmanderätt är det dock han/hon som kan sätta störst prägel på företagskulturen. Företagsklimatet utgör en viktig del av företagskulturen. Med företagsklimat avses en uppsättning attityder och värderingar som alla väntas påverka väsentliga aspekter i företaget. Skillnaden mellan företagskultur och företagsklimat är att begreppet företagskultur även innefattar kulturella aspekter såsom språk, ideologier och trosföreställningar. Generella attityder och värderingar kan i stort sett påverka alla delar av en organisation. De kan styra de anställdas beteende och handlingar. Dessutom kan de vara vägledande vid beslutsfattande. Grundläggande värderingar kan vara så starkt förankrade att de är näst intill omöjliga att förändra. Värdet av ett likartat värderingssystem i en organisation är stort, förutsatt att de gemensamma värderingarna är positiva för företaget. Ett för företaget positivt värderingssystem kan innebära en konkurrensfördel på marknaden. Ett effektivt företagsklimat och en effektiv kultur gör att medarbetarna upplever sig själva och sitt företag som något unikt. "Vi-känslan" förstärks bland de anställda som känner en gruppsamhörighet. Denna känsla skapar en trivsel inom organisationen som fungerar som en stark motivationskraft för de anställda.⁶⁴

4.2.1.3 Målstyrning och stöd

Det finns fler än ett sätt för en ledare att styra sin organisation på. Oavsett vilken styrform som väljs kommer denna att påverka arbetsmiljön. Många företag söker sig idag mot målstyrning då detta visat sig effektivt, inte bara på chefsnivå utan inom alla nivåer hos företaget. Det är av denna anledning vi valt att belysa denna styrning. Inledningsvis bör dock nämnas att ledarskapet kan, utöver målstyrt, vara detalj- eller programstyrt. Det förra innebär att ledaren ger de anställda direktiv för hur arbetet ska utföras och att det därmed finns en slags mall för hur alla situationer hanteras. De anställda arbetar efter ledarens direktiv och det finns lite utrymme för egna initiativ. Det senare innebär att de anställda ges en rad alternativ beroende på situationens utseende. Skillnaden mellan detalj- och programstyrning är, enkelt uttryckt, att inom detaljstyrning följs en huvudregel medan inom programstyrning finns olika alternativ för olika situationer.⁶⁵

⁶³ Starkey, K, "How Organizations Learn", 1996

⁶⁴ Tollgerdt-Andersson, I, "Ledarskapsteorier, företagsklimat & bedömningsmetoder", 1989

⁶⁵ Elofsson, N, "Ledarskap genom målstyrning", 1971

Vid utövandet av målstyrning ger ledaren de anställda de mål de förväntas uppnå och klargör att oavsett situation ska målen fungera som en ledstjärna. Målstyrningen har som syfte att inom en organisation bättre ta tillvara på de personella resurserna, skapa ett klimat som förebygger eller minskar risker för konflikter och slitningar samt att skapa förutsättningar för de anställda att i större utsträckning uppleva sitt arbete som meningsfullt. Målstyrningens medel är gruppmöten, individuella målsättningar för varje medarbetare samt planeringssamtal chef/medarbetare emellan. De krav som ställs på en organisation för att målstyrning effektivt ska kunna implementeras är att storleken på den grupp en chef ansvarar för inte får vara för stor. Dess storlek beror på tre faktorer: uppgiftens komplexitet, chefens förmåga att intressera sig för sina medarbetare samt medarbetarnas personligheter. Ett annat krav är att organisationen måste ha en klar ansvarsfördelning samt att varje anställd måste ha en klar bild över vilka mål organisationen arbetar efter. Dessutom måste andan på arbetsplatsen vara god samt ledningens stöd och intresse måste finnas.⁶⁶ Kärnan i målstyrningen är målformuleringen. Det är viktigt att alla de anställda förstår denna för att den ska kunna brytas ner på individnivå. När alla medarbetare känner en samhörighet att de arbetar för samma mål har en målkongruens uppstått.⁶⁷ Enligt Elofsson har målformuleringen fem regler:

1. Målet ska vara realistiskt
2. Målet ska vara utvecklande
3. Målet ska vara exakt formulerat
4. Målet ska vara objektivt mätbart
5. Målet ska vara i linje med företagets målsättning

Medarbetaren behöver hjälp och stöd från sin ledare för att klara sina mål. En arbetsmiljö som präglas av att de anställda känner stöd dels från varandra, dels från sin chef, blir trivsamt att arbeta i.⁶⁸ Wadell menar att stöd från chefer och medarbetare har direkt betydelse för hälsan. Karasek och Theorell har studerat sambandet med hjärt- och kärlsjukdomar och deras forskning stödjer antagandet att socialt stöd hjälper människor att klara av höga arbetskrav.⁶⁹

⁶⁶ Tollgerdt-Andersson, I, "Ledarskapsteorier, företagsklimat & bedömningsmetoder", 1989

⁶⁷ Grant, R, "Contemporary Strategy Analysis", 2002

⁶⁸ Elofsson, N, "Ledarskap genom målstyrning", 1971

⁶⁹ Karasek, R & Theorell, T, "Healthy work: Stress... 1990

4.2.1.4 Resursfördelning

Ett företags anställda besitter alla olika grader av kompetens, kunskaper, erfarenhet etc. Detta är i arbetsmiljösammanhang det som kommer att kallas företags resurser. Hur resurserna på en arbetsplats fördelas har stor betydelse för hur arbetet kommer att utföras och därmed för hur arbetsmiljön kommer att påverkas. Resurserna bör mobiliseras på ett effektivt sätt för att få bättre resultat, lönsamhet, produktivitet, kvalitet, kreativitet och innovationer. Man kan inte bara förutsätta att det blir ett bra samarbete i en grupp om tillräckligt med begåvade personer förs samman. Det krävs istället en god samverkan mellan organisationens olika medlemmar för att de uppsatta målen ska kunna uppfyllas. Det är ledarens uppgift att skapa denna samverkan genom att gemensamt med de anställda utforma mål och visioner. Att skapa team inom organisationen kan innebära att synergieffekter uppnås, dvs. att denna samverkan stimulerar till tillstånd som överskrider varje persons bidrag och summan av alla medlemmars. Helheten blir med andra ord större än de sammanlagda delarna. Enkelt uttryckt är välfungerande samverkan ovärderlig för att nå framgång.⁷⁰

4.3 Hälsofrämjande ledarskap och arbetsmiljö enligt konsulterna

För att komplettera den teori vi studerat från litteraturen har vi även talat med två konsulter/projektledare som aktivt arbetar med att hjälpa företag att bli mer hälsomedvetna. Denna konsultation bidrar med en del i vår teoretiska ram som är baserad på praktiskt arbete vilket vi anser är av stor betydelse. Kunskap, framförallt när det gäller arbete med individer som inte alltid agerar rationellt, handlar mycket om praktisk erfarenhet och medvetenhet om vad som fungerar i verkligheten, utanför den litterära teorin.

4.3.1 Framgång & Hälsa

Framgång & Hälsa är ett konsultföretag som stöttar organisationer i deras utvecklingsarbete på väg mot lönsamhet och framgång. Framgång & Hälsas arbete är inte att utbilda chefer i "hur man blir en bra chef" utan att lära företaget att som helhet, chefer tillsammans med medarbetare, på ett effektivt sätt nå de mål som är satta för organisationen. Jan Raaschou på

⁷⁰Blake, R, & Mouton, J, & Allen, R, " *Teamwork!*", 1993

Framgång & Hälsa definierar gott ledarskap som "*Chef och medarbetare i samverkan mot gemensamma mål*".⁷¹

Samverkan innebär att alla ska känna delaktighet i företagets utveckling. För att detta ska uppnås krävs dels att varje enskild medarbetare känner till vilka krav som ställs på honom/henne och dels vilka medel, t.ex. tid och företagets resurser, som medarbetaren har att tillgå för att kunna leverera ett målsatt resultat. *Gemensamma mål* innebär att de anställda förstår och accepterar hur de individuella krav som ställs på honom/henne bidrar till att företaget som helhet uppnår sitt mål, dvs. sin egen del i helheten.

För att de anställda ska känna fortsatt motivation att uppnå nya mål krävs av företagets chefer att de kontinuerligt ger medarbetaren bekräftelse och erkännande. Detta bör inte enbart ske i form av beröm eller uppmuntran utan uppnås bäst genom att medarbetarna känner sig sedda, att de uppnår en viss grad av självförverkligande. Enligt Framgång & Hälsa finns det vissa förutsättningar som måste uppnås för att medarbetarna ska känna sig sedda. Dessa är:

- *Målorientering och uppföljning:* Varje medarbetare måste kontinuerligt få uppföljning på det som han/hon levererat. Förståelse och acceptans för de krav som ställs på honom/henne måste uppnås för framtida utveckling.
- *Kompetens i förhållande till ställda krav:* Detta innebär att den anställde måste antingen själv besitta den kompetens som krävs för att kunna nå sitt mål eller att han/hon i sin direkta närhet har tillgång till rätt kompetens. Även om man sporras av att hantera utmanande arbetsuppgifter är det viktigt att målen som sätts är realistiska. Detta är av relevans dels för att medarbetaren ska kunna leverera det som krävs och dels för att han/hon inte ska tappa motivationen inför något som känns för svårt.
- *Samarbete inom organisationen:* Alla personer inom en organisation måste samarbeta med övriga roller. Ett gott samarbete är av stor vikt för att kunna leverera efter de mål som är satta. Detta gäller inte bara relationer mellan medarbetare inom organisationen utan även de externa relationerna, som exempelvis kunder och leverantörer. Framgång & Hälsa förespråkar team-arbete där varje medarbetare i teamet har eget arbete och ansvar.

⁷¹ Telefonintervju, Jan Raaschou, Framgång & Hälsa”, 2003-12-02

- *Engagemang och motivation:* En motiverad och engagerad arbetsgrupp kräver en engagerad och motiverad ledning. Utan dessa egenskaper har det ingen betydelse hur stora kunskaper gruppen besitter eller hur kompetenta medarbetarna är.

Dessa är alltså förutsättningar för att medarbetarna ska känna sig sedda och bör alltid finnas inom en organisation som vill bli framgångsrik. Raaschou menar att detta gäller alla typer av organisationer, oavsett storlek, bransch och tidigare resultat. Hur företaget sen uppnår detta och på vilket sätt man väljer att arbeta skiljer sig mellan arbetsplatserna. Varje organisation måste finna sina egna metoder eller medel för att ge medarbetarna bekräftelse. Medarbetare som är motiverade fortsätter att prestera vilket skapar framgång och lönsamhet för företaget.

4.3.2 Alecta

Alecta är ett försäkringsbolag som arbetar för att inspirera sina kundföretag till lönsamma satsningar på hälsa och arbetsmiljö. Till skillnad från Framgång & Hälsa arbetar Alecta mycket med utbildning av företagens chefer. Alectas hjälp består av: *rehabilitering, förebyggande och hälsofrämjande verksamhet, lönsamhet samt forskning.*⁷²

Vid vår intervju med Johan Mellnäs fick vi ta del av två satsningar Alecta ägnat sig åt och som utan större insats kan användas av företag som är intresserade av att förbättra arbetsplatsen för sina anställda. Dessutom redogjorde Mellnäs för åtgärder som enkelt kan föra ledarskapet närmare de anställdas preferenser och vice versa.

En satsning var att utbilda ett visst antal chefer inom ett företag i människokunskap. Denna satsning pågick i ett år och gick ut på att utbilda chefer i hur hjärnan fungerar, hur man hanterar kriser samt vad som sker i olika livsfaser. Dessutom utbildades ledarna i relation- och grupputveckling. Medan cheferna utbildades fick de anställda genomgå omfattande medicinska undersökningar. Det visade sig att människorna blev friskare i de grupper där cheferna hade utbildats. Dessutom kände dessa anställda att de bättre kunde påverka sin arbetssituation efter cheferns genomgångna utbildning. Denna studie bevisar att det lönar sig om cheferna har kunskap om människan eftersom medarbetarna mår bättre. Mellnäs

⁷² www.alecta.se, 2003-11-25

poängterar dock att det är viktigt att utbildningen portioneras ut under en längre tid för att cheferna successivt ska kunna bygga upp sina erfarenheter.⁷³

Den andra studien som genomförts av Alecta, och som kan agera inspiration för andra företag, visar ur en annan synvinkel vikten av ledarutbildning. Denna studies utgångspunkt var ett formulär rörande arbetsklimat, trivsel och hälsa som utfärdades till alla medarbetare inom ett företag. Cheferna fick sedan svara på vad de trodde att deras anställda hade svarat i sitt frågeformulär. Detta gjordes för att se om det fanns en skillnad mellan medarbetarnas och chefernas uppfattning av arbetsmiljön. Utbildningar skräddarsyddes efter det resultat som formulären gett. Efter utbildningen, som pågick i tre år, fick cheferna och dess medarbetare svara på samma frågor igen. Resultatet visade att arbetsklimatet klart förbättrats och att de anställdas självförtroende hade ökat. Dessutom framkom det av studien att självförtroende och ekonomiska resultat är starkt sammankopplade.⁷⁴ Dessa båda studier pekar på att ledarutbildning i olika former har stor väsentlighet för att öka medarbetarnas självförtroende och därigenom företagets lönsamhet.

En metod för att upprätthålla ett gott förhållande mellan chef och medarbetare är användandet av ett så kallat *Nöjd-chef-index*. För att försäkra sig om att cheferna är kompetenta kan man låta dessa utvärderas av sin personal en gång om året. Varje chef får sedan presentera sitt resultat för sin personalgrupp. De sistnämnda arbetar sedan utan ledarens medverkan fram en handlingsplan för dennes förbättrande. Ledaren ansvarar själv för att handlingsplanen följs upp, både gentemot sina anställda och gentemot sin chef. Denna åtgärd ger ett öppnare klimat samt starkare ledare.⁷⁵ För att effektivt omsätta den strategiska planen till konkreta mål för de anställda rekommenderar Alecta att ledarna regelbundet håller utvecklingssamtal med sina anställda. Samtidigt som de planerar vad som ska göras kommande period diskuteras föregående periods handlingar och deras resultat. Detta angreppssätt medför större effektivitet för organisationen då alla arbetar för samma mål. Dessutom skapas en fördjupad relation mellan de anställda och deras chefer.

Dessutom belyser Mellnäs, precis som Tollgerdt-Andersson och Framgång & Hälsa, vikten av att arbeta i grupp. Gruppen ska vara så liten att ledaren kan prata med alla varje dag och se till

⁷³Telefonintervju, Johan Mellnäs, Alecta, 2003-11-19

⁷⁴ibid

⁷⁵Telefonintervju, Johan Mellnäs, Alecta 2003-11-19

att de mår bra. Ledaren hinner med att bidra i processerna och kan därmed relatera till medarbetarnas problem. På en sådan arbetsplats fungerar ledaren mer som en coach och medarbetarna känner sig uppmärksammade och behövda.⁷⁶

⁷⁶ Telefonintervju, Johan Mellnäs, Alecta 2003-11-19

Kapitel 5

FALLFÖRETAGET SPARBANKEN FINN

I detta kapitel ger vi inledningsvis en kort beskrivning av Sparbanken Finn. Därefter följer en redogörelse för bankens organisation, dess kultur och personalåtgärder. Slutligen ges den statistik som är relevant i sammanhanget.

5.1 Företagsbeskrivning

För att ge läsaren en bild av fallföretaget börjar vi uppsatsens empiriska del med en presentation av Sparbanken Finn.

5.1.1 Företagsform

Sparbanken Finn är, till skillnad från andra sparbanker såsom Föreningssparbanken och Färs & Frosta Sparbank, en självständig sparbank och lyder därmed under Sparbankslagen.⁷⁷ Sparbanksformen och självständigheten innebär att det är kunderna som styr bankens verksamhet, inte enskilda ägare eller börsens avkastningskrav.⁷⁸ I stället för aktieägare har Sparbanken Finn 76 av kommunfullmäktige utsedda huvudmän som övervakar bankens förvaltning. Huvudmännen representerar ägarna som är bankens kunder. I huvudmännens uppgifter ingår också att utse styrelse för banken. I denna sitter 12 ordinarie ledamöter valda av huvudmännen samt 4 personalrepresentanter. VD och vice VD ingår också och styrelsen kan likställas med en vanlig bolagsstyrelse.

5.1.2 Verksamhet

Ursprunget till Sparbanken Finn är den sparbank som 1833 grundades av professorn och biskopen Carl Adolph Agardh. Idag är banken ett resultat av sammanslagningar mellan ett

⁷⁷ Sparbankslagen 1987:619. SFS 1996:1005

⁷⁸ Sparbanken Finns årsredovisning 2002

flertal lokala sparbanker i Lund – och Eslövområdet. 1997 bröt sig Sparbanken Finn loss från Föreningssparbanken och blev en självständig bank. Sparbanken Finn är verksam i sydvästra och mellersta Skåne och har 16 fullservicekontor, 4 företagskontor och 1 bankbutik. Den operativa verksamheten sköts av bankledningen som består av 11 personer. Verksamhetsområdet är uppdelat på fyra regioner som sköts av fyra chefer ur ledningen med regionalt ansvar. Den femte regionen, Region Support, är ingen fysisk region utan består av FinnDirekt (telefonbanken), Datorbanken, Självbetjäning samt de juridiska tjänster banken tillhandahåller. Även region Support sköts av en chef ur ledningsgruppen. Sparbanken Finn har cirka 330 anställda, drygt 145 000 privatkunder och 9000 företagskunder. Dessa privatkunder utgör i Lundaregionen cirka 50 % av marknaden, i vissa kommuner ännu mer.⁷⁹ Verksamheten innefattar även ett antal dotterbolag såsom Sparbanken Finn Fastighetsbyrå AB, Cerdo Bankpartner AB (administrativa processer samt IT), Frispar Företagskredit AB och Frispar Bolån AB.

5.1.3 Organisatorisk uppdelning

Bankledningen bedriver verksamheten och ska uppnå de målsättningar som styrelsen sätter. Styrelsen tar endast övergripande beslut och ger därmed bankledningen riktlinje för hur den operativa verksamheten ska skötas. De tjugo kontoren, bankbutiken samt de tre avdelningar som finns under Region Support leds alla av varsin mellanchefer, kontorschef. Varje lokalkontor har eget resultat- och kostnadsansvar och ansvarar dessutom för den egna personalutvecklingen.

5.1.4 Affärsidé, mål, vision samt värderingar

Affärsidé: *”Sparbanken Finn är en självständig sparbank som aktivt erbjuder konkurrenskraftiga finansiella tjänster i samarbete med marknadens främsta aktörer till personer, små och medelstora företag samt lantbruk i sydvästra och mellersta Skåne”* (Sparbanken Finns Årsredovisning 2002)

⁷⁹ Intervju, Catarina Dahlman, 2003-11-14

Mål: Varje år sätts mål upp för bankens resultat, affärsvolym, resultat per heltidsanställd, kundnöjdhet privat, kundnöjdhet företag, kompetensbarometer samt medarbetarattityder.⁸⁰ Sparbanken Finn arbetar vid målsättandet efter en modell som följer nedan.⁸¹ Mål ska vara **SMARTA** och beskrivs nedan:

Specifika, Mätbara, Accepterade, Realistiska, Tidsatta, Ambitiösa

Vision: "Vi ska vara den ledande banken i vårt verksamhetsområde." (Sparbanken Finns årsredovisning 2002) Dessutom strävar banken efter att bli branschens mest attraktiva arbetsgivare.⁸²

Värderingar: Dessa består av att vara professionell, att vara närvarande, att vara omtänksam och visa god service, att vara modern samt att skapa goda relationer.

5.1.5 "Hälsostatistik"

I enighet med svensk lagstiftning redovisar Sparbanken Finn företagets "hälsosituation". Detta innebär att företagets "hälsostatistik" är tillgänglig även för externa intressenter. År 2001 hade Sparbanken Finn en *personalomsättning* på 0,3 procent. År 2002 höjdes denna siffra till 3,9 procent. Enligt Catarina Dahlman berodde inte den ökande personalomsättningen under 2002 på att personer i arbetsför ålder slutat, utan att tolv anställda gick i ålderspension. Den genomsnittliga personalomsättningen för bank- och finansbranschen var under 2002 4,74 procent. Även här är ålderspensionerna medräknade.⁸³ Dahlman anser dock inte att en nollprocentig personalomsättning är att eftersträva då detta kan innebära att "friskt blod" aldrig kommer in företaget. Målsättningen för nästa år är att hålla ungefär samma nivå som 2001. Sparbanken Finn mäter inte bara organisationens sjukfrånvaro utan mäter även hälsan hos företagets anställda utifrån det som i teorin kallas frisknärvaro. Dahlman refererar till Johnny Johnssons arbete på Stora Enso när hon talar om det viktiga i att se till antalet anställda som faktiskt aldrig är sjuka. Företagets *frisknärvaro* utgjordes 2002 av 30,9 procent. Detta innebär att ca 102 personer av företagets totalt 330 anställda inte haft en enda sjukdag på ett år. Hos Sparbanken Finn mäts dock frisknärvaron lite annorlunda än det sätt som

⁸⁰ Sparbanken Finns årsredovisning 2002

⁸¹ Korrespondens, Viveka Stenberg, Sparbanken Finn

⁸² Intervju, Catarina Dahlman, Sparbanken Finn, 2003-11-14

återgavs i teorin. Banken mäter frisknärvaron på ettårsbasis och den är inte heller beroende av hur länge den anställda arbetat i banken. Målsättningen inom detta område för år 2003 är 50 procent, dvs. en ökning med 63 personer. *Sjukfrånvaron* under 2002 var 3,3 procent vilket alltså ligger under genomsnittet för både branschen och det privata näringslivet som helhet. Målsättningen inför nästa år är att sänka sjukfrånvaron något. 18 stycken av det totala antalet personer som varit sjukskrivna under 2002 räknades som långtidssjukskrivna (vilket enligt Sparbanken Finn överstiger 30 dagar). Av dessa långtidssjukskrivningar menar Stenberg att hälften av medarbetarna är sjukskrivna pga. fysiska åkommor, som exempelvis frakturer, värk eller svårare sjukdomar. Huruvida någon av de sjukskrivna är frånvarande pga. faktorer rörande arbetsmiljön är enligt Stenberg omöjligt att avgöra men ingen av dessa långtidssjukskrivningar går dock under bankens benämning "arbetsmiljörelaterat". Efter fyra veckors sjukskrivning görs en rehabiliteringsutredning av banken i samverkan med Försäkringskassan och läkare. Dessa uppföljningar görs sedan kontinuerligt under sjukskrivningstiden. Även enskilda möten mellan den sjukskrivne och arbetsgivaren sker. För att så snart som möjligt åter sätta den sjukskrivne i arbete ges stresshanteringsutbildning, 10 anonyma samtal med S:t Lukas Stiftelsen samt företagshälsovård. Stenberg menar att bankens engagemang i den sjukskrivne gett mycket positiva intryck på de drabbade. Korttidssjukskrivningarna (dvs. de som varat under trettio dagar) utreds när en anställd varit sjukskriven mer än sex gånger på ett år och det granskas då huruvida den anställde är i behov av hjälp såsom rehabilitering. Då redovisningen av ett företags sjukfrånvaro blev lagstiftad först den 1 juli i år, har Sparbanken Finn inte genomfört några undersökningar av korttidssjukskrivningar före detta datum. Under detta år, däremot, har elva utredningar hittills gjorts varav alla visade fysiska åkommor och inte åkommor som direkt kan relateras till den psykosociala arbetsmiljön.⁸⁴

5.2 Personalpolitik

Personalpolitiken visar hur ett företag aktivt arbetar med att få de anställda att trivas, vilka regler och förmåner som finns utarbetade samt vilka utvecklingsmöjligheter som finns inom organisationen. Sparbanken Finn arbetar aktivt med att kontinuerligt utveckla sin

⁸³ Telefonintervju, Fredrik Gran, Statistiska Centralbyrån, 2003-11-25

⁸⁴ Intervju, Catarina Dahlman, Sparbanken Finn, 2003-11-14

personalpolitik med olika åtgärder för att skapa en trivsam arbetsplats.⁸⁵ Bankens personalpolitik beskrivs nedan:

5.2.1 Personalpolicy samt fokusområden

I Sparbanken Finns personalpolicy står att läsa att alla medarbetare ska vara engagerade, ha idéer och visa vilja.⁸⁶ Dessutom ska de kontinuerligt delta i kompetenshöjande aktiviteter. Organisationsfilosofin och därmed policyn tar utgångspunkt i att varje medarbetare har en önskan om personlig utveckling och känner ett ansvarstagande med sitt arbete. Vidare tas bankens motstånd till mobbning upp och önskan om att skapa en trygg arbetsplats. Sparbanken Finn anser att varje medarbetare ska vara väl införstådd med affärsidén, målet, strategierna samt de policier man satt upp. Slutligen behandlar personalpolicyn vikten av delandet av kunskaper, av att goda prestationer ska belönas samt av uppmuntrandet av ”jobbrotation” (arbetsbyten inom organisationen).

Förutom personalpolicyn har Sparbanken Finn sex områden de fokuserar på och som sedan speglas i det dagliga arbetet:⁸⁷

Tydligare ansvar: Medarbetaren har ett stort eget ansvar och ska hålla sig väl informerad om vad som krävs för ett bra arbete. Varje medarbetare ansvarar för att i de medarbetarsamtal som hålls aktivt föreslå den kompetensutveckling medarbetaren anser att han/hon är i behov av för att uppnå de egna målen.

Tydligare befogenheter: Finn går i allt högre grad från centralstyrning till decentralisering samt från budgetstyrning till målstyrning. Grundtanken är att beslut ska fattas där kunskapen finns. I och med detta har varje kontor egna ansvar, som exempelvis för personalplaneringen vid korttidsfrånvaro.

Fastställda kompetenskrav och kompetensprofiler: Genom samtal med cheferna fastställs huruvida de anställda uppfyller grundkraven för kompetens. Kompetensutvecklingen i banken

⁸⁵ Intervju, Catarina Dahlman, Sparbanken Finn, 2003-11-14

⁸⁶ Sparbanken Finns personalpolicy 2001-09-13

⁸⁷ "Goda Relationer - en helhetssyn med tre vinnare". Skrift utgiven av Sparbanken Finn 2002

mäts och utvärderas kontinuerligt med hjälp av Kompetensbarometern som ingår i Sparbanken Finns balanserade styrkort.

Utökade möjligheter till kompetensutveckling: Sparbanken Finns vision är bland annat att vara branschens mest attraktiva arbetsgivare. Varje medarbetare har rätt och skyldighet att kompetensutveckla sig. Licens- och diplomeringsutbildningar ges till rådgivarna medan ett antal nyckelpersoner i banken ges ledarskapsutbildningar.

Ännu större delaktighet: Projektgrupper arbetar med förändrings- och förbättringsfrågor, som att exempelvis skapa framtidens ledare inom Sparbanken Finn.

Utvecklat belöningsystem: Sparbanken Finn arbetar med individuell lönesättning. Detta system bygger på kompetens, måluppfyllelse och delaktighet.

5.2.2 Personalåtgärder

Catarina Dahlman menar att bankens ledning har mycket god insikt i alla sina verksamhetsområden och arbetar hårt för att hela tiden förbättra dessa.⁸⁸ Som nybliven självständig bank finns ett mycket stort intresse för en välfungerande organisation. Inom personalområdet finns en rad åtgärder för att förbättra samt underhålla verksamheten. De anställda motiveras med hjälp av medarbetarsamtal, ett stort antal förmåner, tävlingar för att öka prestationen samt kontinuerlig kompetensutveckling i form av utbildning. De anställdas arbete följs upp med en medarbetarenkät, en ledarskapsenkät samt den kompetensbarometer som nämndes ovan. Medarbetarsamtalen fungerar även som en uppföljning av varje individs arbetsinsats. Slutligen mäts de anställdas attityd till sin arbetsplats även i en enkät vid namn "Bästa Arbetsplats".

Vi kommer nedan att beskriva företagets verksamhetsåtgärder för arbetsmiljön. Alla dessa åtgärder har ett och samma mål, nämligen att kontinuerligt förbättra företagets interna arbete, som exempelvis motivation, företagskultur, målstyrning samt resursfördelning. Kompetensbarometern och "Bästa Arbetsplats" uteblir från denna beskrivning eftersom den första enbart behandlar de anställdas kunskaper om bankverksamhet och därmed inte

⁸⁸ Intervju, Catarina Dahlman, Sparbanken Finn, 2003-11-14

behandlar det område vi intresserar oss för. Den andra eftersom Sparbanken Finn i skrivandets stund använder denna undersökning för första gången och något utfall ännu ej fastställts.

5.2.2.1 Ekonomiska förmåner

De ekonomiska förmåner Sparbanken Finn erbjuder sina anställda är i viss grad även tillgängliga för visstidsanställda samt pensionärer. Förmånerna består bland annat av rabatterade bankkort, bättre kurs vid valutaväxling, högre inlåningsräntor samt lägre utlåningsräntor, rabatterade juristtjänster och privatekonomisk rådgivning. Dessutom erbjuds rabatt på bensin och villaolja, servicefack, subventionerad lunch, tillgång till skidstuga i Sälen, arbetsglasögon, kostnadsfritt pensionssparande samt bidrag till studielitteratur (se bilaga 1 för mer information).

5.2.2.2 Hälsorelaterade förmåner

Sparbanken Finn är Hälsodiplomerad, ett utnämmande som utfärdas av Korpen, Friluftsförbundet samt Cancerfonden. Ett ambitiöst och målinriktat arbete bedrivs för utvecklandet av en bra psykisk och fysisk arbetsmiljö.⁸⁹ Detta är en del av visionen att vara branschens mest attraktiva arbetsgivare.⁹⁰ Medarbetarna har tack vare denna hälsodiplomerings erbjudits möjligheten att ta fram en egen hälsoprofil för att öka det fysiska välmåendet. Utbildningar och seminarier under teman som ”mjuka värden”, ”stresshantering” och ”cykla-till-jobbet” har hållits. De anställda erbjuds även att under en halvtimme per vecka, under betald arbetstid, ägna sig åt någon form av friskvårdsaktivitet. Dessutom medges ledighet för blodgivning och bidrag till träningskort på anläggning ges. Banken har även en Viktväktargrupp som innebär att de anställda får delta i viktningsprogram till halva kostnaden. Ett program för rökavvänjning finns även tillgängligt för de anställda.

5.2.2.3 Kompetensutveckling

De anställda har möjlighet till utbildning inom områden de ännu ej behärskar eller inom sådana som är helt nya för banken. Det är viktigt att de anställda har god insikt i vad bankverksamhet innebär och utbildas därför regelbundet för att ständigt vara uppdaterade samt för att förstå företaget som helhet. Medarbetarna får även i viss utsträckning under några

⁸⁹ Sparbanken Finns Årsredovisning 2002

⁹⁰ Intervju, Catarina Dahlman, 2003-11-14

dagar arbeta inom andra delar av organisationen, så kallad ”jobbrotation”, för att få större insikt i de olika avdelningarnas verksamhet.⁹¹

5.2.2.4 Medarbetarsamtal

Medarbetarsamtalet är ett förberett, planlagt, tillbakablickande och framåtsyftande samtal mellan närmsta chef och medarbetare.⁹² Detta ses av banken som ett komplement till övriga dagliga aktiviteter. Vid detta tillfälle stäms ömsesidiga förväntningar och krav av samtidigt som medarbetarens mål bestäms. Vid medarbetarsamtalen ges den anställde stor frihet att själv formulera sin målsättning för den närmsta tiden. Man diskuterar även vad som uppnåtts och analyserar med detta i åtanke vad som bör kunna uppnås. Som nämndes ovan inriktar banken sig på att vara en målstyrd organisation. Därför är företagets mål och dess vision utgångspunkten för dessa samtal. Det individuella målet ska vara kopplat till enhetens/kontorets mål som i sin tur ska vara kopplat till organisationens mål. Syftet är att stimulera till uppfyllandet av nya mål, skapa en kongruens mellan organisationens och individens mål samt skapa en nära kontakt mellan den underordnade och dennes chef. Hur ofta dessa samtal bör utföras bedöms individuellt. Catarina Dahlman menar att en nyanställd kan träffa sin chef så ofta som en gång i månaden, medan det för de mer självgående medarbetarna räcker med en gång om året. Både medarbetare och chef ska ha god tid på sig att förbereda medarbetarsamtalet och detta bör utföras på en lugn och neutral plats, fortsätter Dahlman. Samtalet dokumenteras och dokumentationen sparas för uppföljning

5.2.2.5 Medarbetaranalys

Medarbetaranalysen är en enkätundersökning som av banken utfärdas en gång per år. Analysen syftar till att mäta de anställdas attityder gentemot olika faktorer inom banken. Då enkäten är mycket omfattande kommer vi endast att redovisa de frågor Sparbanken Finn använder i sina mätningar. Dessa och övriga frågor fungerar som ett förbättringsverktyg. De frågor som vi kommer att redovisa är 23 stycken till antalet och benämns som *index frågor*. Index frågorna väljs ut av bankledningen och är de frågor banken bedömer som representativa. Utfallet visar att de anställda känner mycket stort förtroende för bankledningen. Dessutom anser de att de har god kännedom om vilka mål som ställts upp och att deras individuella mål följs upp väl. De anställda är till stor del nöjda med sina

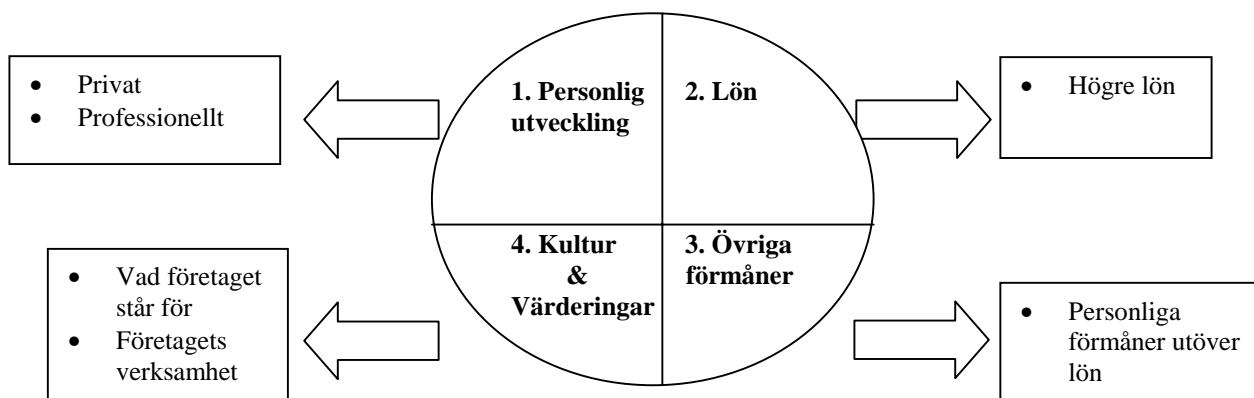
⁹¹ Intervju, Catarina Dahlman, 2003-11-14

⁹² Sparbanken Finns instruktion för medarbetarsamtal, 2002-09-13

befogenheter och anser att de har den kompetens som krävs samt stimuleras till kompetensutveckling. Tre fjärdedelar av de anställda känner stor arbetsglädje, medan endast hälften är helt nöjda med sin arbetsbelastning. 89 procent upplever en stark öppenhet gentemot sin chef medan 63 procent anser att kommunikationen fungerar väl i banken. Drygt hälften av medarbetarna skulle gärna rekommendera Sparbanken Finn som arbetsplats medan endast 45,5 procent är helt överens om att banken är branschens bästa arbetsgivare. 73 procent är väl insatta i bankens friskvårdsprogram medan endast 33 % känner till miljöprogrammet. De flesta frågor stöds av 70 procent av medarbetarna och det är endast lönesättningen, banken som bästa arbetsgivare samt kunskapen om miljöpolicy som får svar som understiger att 60 procent är positivt inställda. Skalan för vilken utfallet mäts är 0,0-5,0 och utfallet för år 2002 blev 3,9 procent. Målsättningen för 2003 är att utfallet blir 4,0.⁹³ Utfallsiffran fås genom att de respektive svarsalternativen multipliceras med en given faktor. Denna faktor är högst för alternativet ”instämmer helt” och lägst för alternativet ”instämmer inte alls” (se även bilaga 2 för mer information).

5.2.3 Attraktiv arbetsgivare

Som nämnt ovan så talar Catarina om att en av målsättningarna är att bli branschens mest attraktiva arbetsgivare. För att veta hur man ska uppnå detta mål har Sparbanken Finn genom Medarbetaranalysen, fastställt vilka kriterier som är av störst vikt vid bedömningen av banken som arbetsgivare. Utifrån Medarbetaranalysen har företaget kommit fram till följande fyra kriterier som är viktigast för de anställda:



Figur 5:1. Sparbanken Finns sammanfattade analys av de kriterier som är viktigast för företagets anställda.

⁹³ Intervju, Catarina Dahlman & Viveka Stenberg, Sparbanken Finn, 2003-12-02

Högst värderar de anställda en hög grad av personlig utveckling, både inom yrkeslivet och privat. På andra plats kommer hög lön, på tredje plats personliga förmåner. Sist i rangordningen kommer företagets värderingar samt vilket område det är verksamt inom.

5.3 ”Ledarskapspolitik”

Ett företags ”ledarskapspolitik” beskriver hur företaget arbetar med sina chefer för att skapa ett så effektivt och fungerande ledarskap som möjligt, både i förhållande till de underställda samt med andra chefer. Detta arbete kan vara allt från att skapa en gemensam och vedertagen ledarskapspolicy, planera utbildning och ledarskapskonferenser till att utforma undersökningar om medarbetarnas attityder. Resten av detta kapitel beskriver hur Sparbanken Finn arbetar för att få ledarskapet inom organisationen att fungera.

5.3.1 Ledarskapspolicy

I Sparbanken Finns ledarskapspolicy står att läsa att kraven som ställs från organisationen på ledaren är formulerade ur ett lönsamhetsperspektiv såväl som utifrån mjukare värden.⁹⁴ Ett gott ledarskap är förutsättningen för en väl fungerande organisation, hög lönsamhet samt stark tillväxt. Detta ska tas i beaktning både vid rekrytering av nya chefer samt vid ledarskapsutbildningar. God lönsamhet och gott ledarskap går alltså hand i hand. De krav som ställs på en ledare inom Sparbanken Finn är som följer:

Insiktsfull: Sparbanken Finn arbetar efter det situationsanpassade ledarskapet och utgår alltså från den rådande situationen.

Medveten om att organisationen består av människor och är till för människor samt ha stor människokännedom: Det krävs av ledaren att denna har en förmåga att aktivt lyssna på sina medarbetare. Han/hon har ett informationsansvar som innebär att relevant information måste löpande ges till de anställda. Medarbetarna har dock ett eget ansvar att själva söka information.

⁹⁴ Sparbanken Finns Ledarskapspolicy, 2003-08-25

Motiverare – till prestation och mål: Ledaren ska fungera som en coach och en förebild för sina medarbetare. En bra ledare inser att måloppfyllelse nås bäst genom lagarbete där alla medarbetarnas kompetens tas tillvara och utvecklas. Det är ledarens uppgift att bryta ner de operativa mål som sätts för organisationen. Denna uppgift ställer höga krav på tydliga, väl förankrade och tidsatta mål och på aktiv uppföljning och kontroll.

Flexibel i tanke och handling: Det är viktigt att ledaren följer den förändringstakt samhället och branschen håller och att han/hon hjälper organisationen utvecklas med denna. Därmed är förändringsvilja en del av ledarrollen och detta innebär att ledaren ska uppmuntra förslag till förnyelse, våga prova nya lösningar samt att han/hon ska se möjligheter, inte hot, i förändringar.

Värderingsbärare och värderingsförmedlare: Ledaren ska vara ett föredöme när det gäller att skapa goda relationer mellan medarbetarna, gentemot andra ledare och gentemot samarbetspartners och kunder.

Förebild för medarbetarna: Ledaren ska vara ett föredöme för sin personal och ska agera som han/hon vill att medarbetaren ska agera. Ledaren fungerar som Sparbanken Finns ansikte utåt.

Lojal mot bankens värderingar, strategier och varumärke: För att skapa trovärdighet inom organisationen krävs det att ledaren inser sin roll som arbetsgivarrepresentant och är lojal mot de beslut som fattats. Detta innebär en lojalitet mot bankens affärsidé, mål och strategier. Ledaren ska arbeta resultatorienterat och ska känna ansvar för den långsiktiga marknadsutvecklingen. För detta krävs insikt i de för branschen speciella faktorer som långsiktigt påverkar resultatutvecklingen.

Trygg sin ledarroll: En ledare måste vara beredd på att lämna ifrån sig duktiga medarbetare till andra delar av organisationen. Ledaren ska ha en stark önskan att bidra till sina medarbetares utveckling. Det är viktigt att skapa ett sådant klimat att det ses som ett naturligt led i utvecklingen att människor byter arbete och skiftar roller.

Ansvarsdelegerare och undvikare av detaljstyrning: Ledaren har ansvar för att arbetsmiljön håller den kvalitet som gäller i Sparbanken Finn. Dessutom ska ledaren ha en affärskänsla och

kunna hushålla med bankens resurser. Då organisationen strävar efter att vara decentraliserad är ledarens förmåga att delegera arbetsuppgifter av stor vikt. En ledare måste våga fatta beslut, det är ibland bättre att fatta fel beslut än att inte fatta något beslut alls. Besluten ska gå i linje med Sparbanken Finns värderingar.

Relationsskapare: Ledaren ansvarar för att utveckla sina medarbetare. Vid medarbetarsamtalen ges tillfälle för både ledare och medarbetare att ge och ta kritik. Vid detta samtal kan ledaren delge förväntningar på medarbetaren och kan på det sättet bidra till vederbörandes utveckling och karriärmöjligheter i banken.

Modig: Ledaren måste själv kunna stå för och ta ansvar för de beslut som tas och de affärer som genomförs.

5.3.2 Ledarindex

"Vägen till lönsamhet är genom gott ledarskap", säger Catarina Dahlman när vi träffar henne för intervju. För att mäta huruvida Sparbanken Finns ledare lever efter den policy som ovan redovisats har en enkät utarbetats. Denna består av tjugo frågor och ska besvaras av alla medarbetare, även ledningen. Frågorna syftar till varje medarbetares närmsta ledare.

"Avgörande för Sparbanken Finns framgång är att cheferna fungerar som bra ledare och coacher för sina medarbetare. Alla chefer genomgår i detta syfte ett gediget och omfattande ledarutvecklingsprogram." (Sparbanken Finns Årsredovisning 2002)

Det genomsnittliga resultatet för denna enkät som tagits fram av ett utomstående företag blev 71 procent. Detta utfall fås genom att multiplicera de olika svarsalternativen med en faktor likt Medarbetaranalysen. Svartalernativet "Instämmer helt" multipliceras med 1,0 medan de övriga alternativen multipliceras med 0,8, 0,6 osv. Enligt Dahlman hamnar de företag som utför liknande undersökningar mellan 65-75 procent. Anledningen till denna höga siffra menar Dahlman, är att företag som inte är säkra på att få ett bra resultat, dvs. hög procentsats, inte företar sig en undersökning som denna. Inför nästa års enkät har Sparbanken Finn satt upp 75procent som mål (se även bilaga 3 för mer information).

5.4 Medarbetarintervjuer

De medarbetarintervjuer vi utfört riktades till en rådgivare respektive en som arbetar inom kassa/kundtjänst. Dessa båda medarbetare arbetar på olika kontor. Intervjun bestod av en enkät med 15 påståenden som vardera hade fem svarsalternativ: instämmer helt – har ingen åsikt. Enkäten avslutades med två öppna frågor: ”Vad är positivt med Sparbanken Finn?” respektive ”Vad är negativt med Sparbanken Finn?”. Enkäten fick överlag ett mycket positivt resultat då både respondent x och y nästan enbart svarade alternativ fem eller fyra på de olika påståendena. Båda respondenterna svarade endast ”instämmer lite”, svarsalternativ nummer tre, på påståendet ”Jag skulle rekommendera mina vänner att söka sig till företaget”. Båda motiverar sitt svar med att det är lönen som är för låg. Man bör dock ha i åtanke, menar Catarina Dahlman, att oavsett lönesituation kommer de anställda med förhoppningen om löneförhöjning alltid att svara negativt på denna typ av frågor.⁹⁵ Respondent x anser även att påståendet ”Jag får uppskattning för de resultat jag åstadkommer” endast är värt en trea. Ledaren är snål med komplimanger är motivet (se även bilaga 4 för det totala utfallet).

⁹⁵ Intervju, Catarina Dahlman, Sparbanken Finn, 2003-11-14

Kapitel 6

ANALYS AV SPARBANKEN FINN

I detta kapitel kommer vi att göra en analys av vilka teoretiska ledarstilar Sparbanken Finns ledarskap har med utgångspunkt i deras ledarskapspolicy. Därefter kommer vi att granska vilken påverkan och vilka effekter detta ledarskap har på arbetsmiljön. Vi kommer slutligen studera övriga faktorer som påverkar personalomsättningen.

6.1 Analys av Sparbanken Finns ledarskap

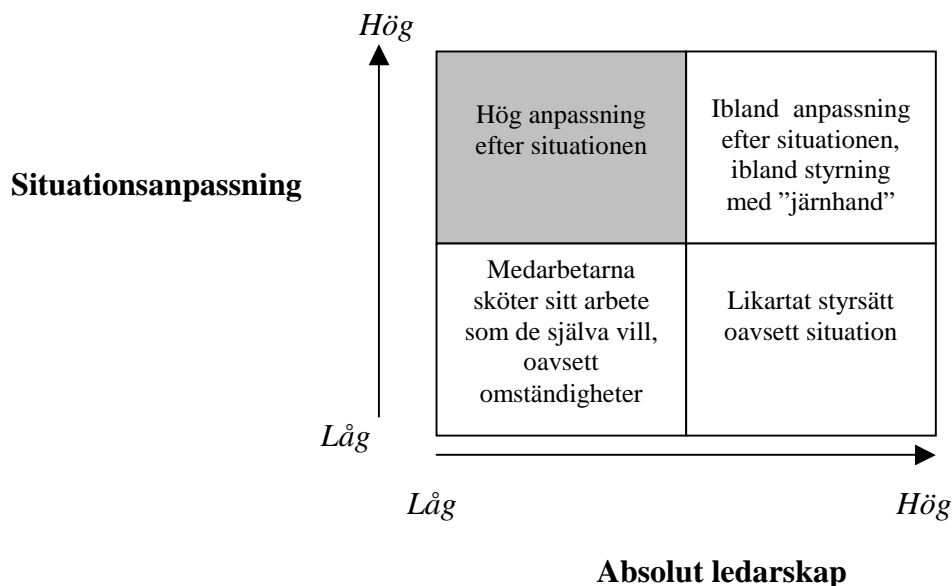
Då vi granskat vår teori har vi funnit att det finns två faktorer som på en arbetsplats skapar förutsättningar för medarbetarnas trivsel och hälsa. Dessa faktorer som nämns både inom litteraturen och av ledarskapskonsulterna utgörs av företagets ledarskap och arbetsmiljö. I vår analys kommer vi därför utgå från dessa två delar.

För att kunna avgöra varför de anställda trivs med sina chefer är det viktigt att utreda hur ledarskapet egentligen ser ut, dvs. vilka ledarstilar man verkligen praktiserar i företaget. Då alla människor är olika och fungerar på skilda sätt är det omöjligt för oss som utomstående undersökare att avgöra hur cheferna på de olika kontoren exakt fungerar i alla lägen. Det vi vet är dock att Sparbanken Finn har en väl utarbetad ledarskapspolicy som anger hur bankens ledning vill att ledarskapet ska se ut och hur cheferna bör arbeta. Då företaget aktivt arbetar med denna policy både vid rekrytering och utbildning av sina ledare anser vi att denna väl borde spegla företagets chefer. Vi kommer i denna analys därför att utgå från ledarskapspolicyen då vi utreder vilka ledarstilar som Sparbanken Finns ledning önskar finna hos sina chefer.

6.1.1 Situationsanpassat / absolut ledarskap

I Sparbanken Finns ledarskapspolicy står angivet att företaget vill arbeta med ett situationsanpassat ledarskap. Företagets arbete med klara målsättningar, motiverande arbete och kontroll genom medarbetarsamtal tyder på att denna sorts ledarskap faktiskt utövas. Det

är chefen för varje lokalkontor som bestämmer när och hur dessa medarbetarsamtal ska genomföras och inte företagsledningen. Detta medför att det är lätt för denne att rätta sig efter de underställdas behov. Förändringsvilja är enligt ledarskapspolicy en del av Sparbanken Finns ledarroll. Detta tyder på ytterligare en situationsanpassad faktor som innebär att ledaren följer den förändringstakt samhället och branschen håller. Detta gör att organisationen kan utvecklas i takt med resten av branschen och även med konkurrenterna. Vi motsätter oss inte tanken att absolut ledarskap kan finnas på vissa håll inom organisationen men vårt intryck är dock att det situationsanpassade ledarskapet är dominerande då frågan om de anställda anser att deras chef är "öppen och lyhörd" fått en relativt hög svarsfrekvens i Ledarindex, samt att frågan om de anställda anser att deras närmaste chef följer upp den anställdes mål får en svarskvot på 80 procent.⁹⁶ Ett situationsanpassat ledarskap leder ofta till önskat resultat eftersom det ger möjlighet för alla inom organisationen att arbeta utifrån sina egna mål samt eftersom ledarskapet anpassas efter avdelningens (lokalkontorets) behov. Man ska dock inte förbise att ledarskap som är alltför individuellt anpassat kan leda till en ostrukturerad företagsstyrning med verksamhetsmål som skiljer sig från de mål som är satta för företaget som helhet och de som utfärdas på de olika avdelningarna. Då Sparbanken Finn har klara riktlinjer och utarbetade målsättningar för hela organisationen såväl som för de olika lokalkontoren anser vi dock att detta inte medför problem för företaget.



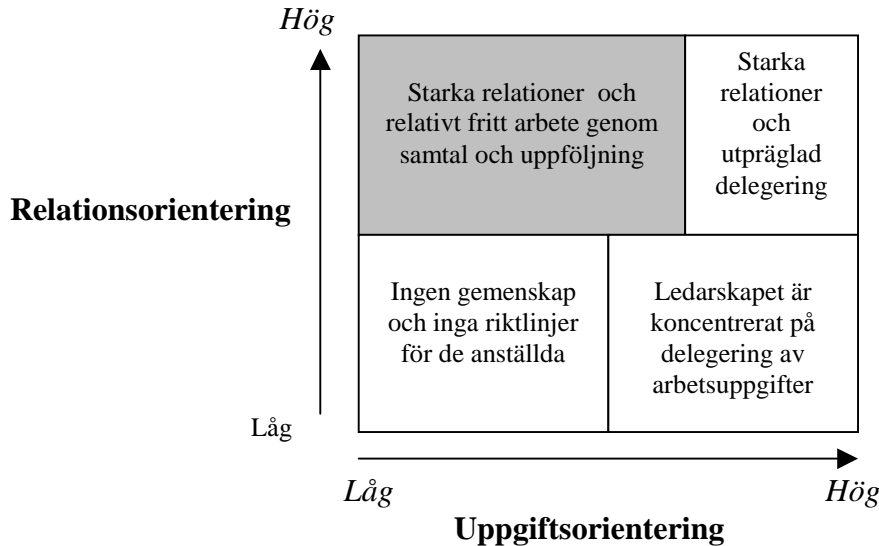
Figur 6:1: Av gruppen utvecklad ledarstilsmatris. Den grå rutan visar placeringen av Sparbanken Finns ledarskap i relationen mellan situationsanpassat och absolut ledarskap.

⁹⁶ Se bilaga 1 för ytterligare information

6.1.2 Relationsorienterat / uppgiftsorienterat ledarskap:

Förutom ett situationsanpassat ledarskap har vi även identifierat en hög grad av relationsorientering i Sparbanken Finns ledarskapspolicy. Samtidigt som det krävs av ledaren att han eller hon lyssnar på sina medarbetare har denne även ett informationsansvar. De anställda bör ständigt hållas uppdaterade om vad som händer i organisationen. Sparbanken Finns arbete med att skapa goda relationer mellan medarbetarna, tyder på att det finns en stor vilja inom företaget att skapa gemenskap och laganda. Medarbetarsamtalen som sker regelbundet hjälper en dialog mellan anställd och chef att uppstå. Genom att avsätta tid till samtal tvingas en diskussion fram och en relation som kanske inte annars hade uppstått skapas mellan medarbetaren och ledaren. Förhoppningsvis kan båda parter uttrycka sin åsikt och därmed påverka varandras beteende. Att samtalen med nyanställda utförs oftare än för de som varit i banken länge anser vi borde kunna styrka den nyanställdes självförtroende samtidigt som han/hon snabbare får en insikt i vad som förväntas av honom/henne. Dessutom får ledaren snabbt och enkelt en bild av vem den nya medarbetaren är och vilken kapacitet denna har. Resultatet av Sparbanken Finns Ledarindex styrker vårt påstående om relationsorienterat ledarskap. En svarskvot på 74 procent i Ledarindex visar att de anställda anser att deras chef skapar goda relationer och en kvot på 77 procent anser att deras chef gör sig tillgänglig när diskussionsbehov finns. Vi anser att det även finns en viss del av uppgiftsorienterat ledarskap då organisationen strävar efter att vara decentraliserad och därmed lägger stor vikt vid ledarens förmåga att delegera arbetsuppgifter. Till störst del försöker Sparbanken Finn lägga tyngd på relationsorientering genom att skapa ett icke-hierarkiskt förhållande mellan chef och medarbetare samt inom hela gruppen. Detta är bra då människan har ett stort behov av att känna att man tillhör något. Vi anser dock att en viss del uppgiftsorientering och delegering måste finnas inom en organisation för att medarbetarna ska känna att de bär eget ansvar för den uppgift de tilldelats. Uppgiftsorienteringen organiserar arbetet och bidrar till det självförverkligande som både teoretikerna och konsulterna i vår teoridel pekat på som så viktigt. Uppgiftsorienterat ledarskap som utnyttjas till det extrema kan dock medföra att ledaren ser på sina underställda som maskiner istället för människor. En ledare måste vara medveten om att vissa människor trivs bra med att vara styrda och att ha delegerade uppgifter som ska genomföras, medan andra uppnår självförverkligande genom att ta eget ansvar för arbetet. I den typ av tjänsteföretag, som exempelvis en bank representerar, anser vi att det

finns större utrymme för medarbetarna att själva ta eget ansvar och egna initiativ än på exempelvis ett varuproducerande företag.

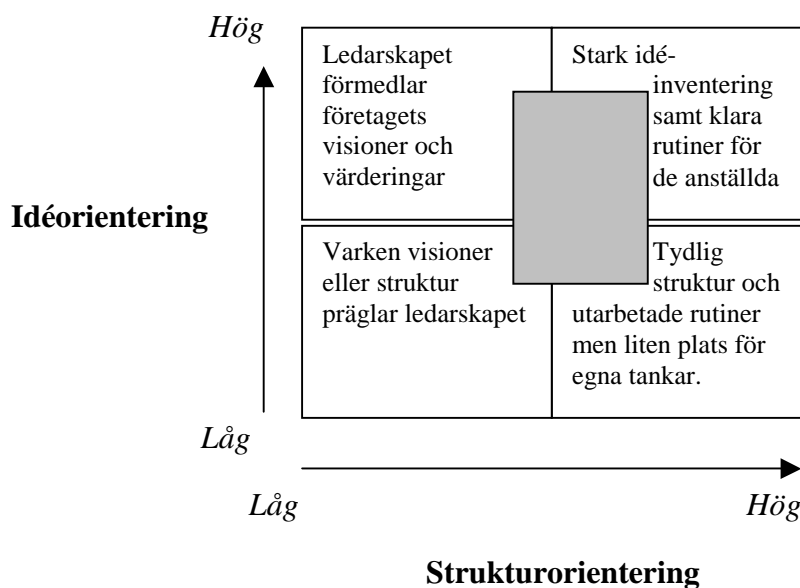


Figur 6:2: Av gruppen utvecklad ledarstilsmatrix. Den grå rutan visar placeringen av Sparbanken Finns ledarskap i relationen mellan relationsorienterat och uppgiftsorienterat ledarskap.

6.1.3 Idéorienterat / strukturanpassat ledarskap

Genom vår granskning av Sparbanken Finns undersökningsmaterial samt genom de intervjuer vi genomfört har vi märkt att det finns en önskan hos banken att till viss del arbeta idéorienterat. Med tanke på efterdyningarna av 90-talets finansiella kris och den omstrukturering som följt av Sveriges medlemskap i EU, så är det viktigt att en av ledaruppgifterna inom finansbranschen handlar om att reducera osäkerheten genom att tydliggöra visioner för verksamheter. I företagets ledarskapspolicy står t.ex. att cheferna ska vara bärare och förmedlare av bankens värderingar. Ledarindex visade en svarskvot på 79 procent som indikerade att de anställda ansåg att deras chefer skapade en god värdegrund. Denna ledarstil kan på många sätt likna det relationsorienterade ledarskapet. Vi tolkar dock den stora skillnaden mellan dessa två som att det idéorienterade ledarskapet är mer framåttänkande och vill skapa en gemensam vision och inte en gemensam arbetsgrupp. För Sparbanken Finn är denna ledarskapsstil ett bra komplement till det relationsorienterade genom att den skapar den "vi-känsla" företaget vill etablera inom hela företaget i och inte bara på de olika lokalkontoren. Detta kan annars vara svårt i en uppdelad organisation där alla

medarbetare befinner sig på olika platser. Ett idéorienterat ledarskap, som dras till det extrema utan någon form av kontroll, kan leda till att organisationen saknar delmål och referensramar. Därför är det viktigt att detta ledarskap fungerar som ett komplement och inte som ensam ledarstil. Kontrasten till detta kallas strukturellt ledarskap. Ett alltför hårddraget strukturellt ledarskap är inte heller att förespråka eftersom detta kan leda till en oflexibel organisation där medarbetarna inte har någon kontroll över beslutstagandet. En viss struktur, t.ex. i form av rutiner är dock ett måste på en arbetsplats för att inte skapa total oordning. En bank, som ansvarar för sina kunders sparande regleras av både lagstiftning och internt utarbetade rutiner.



Figur 6:3 Av gruppen utvecklad ledarstilsmatris. Den grå rutan visar placeringen av Sparbanken Finns ledarskap i relationen mellan idéorienterat och strukturorienterat ledarskap.

6.2 Analys av Sparbanken Finns inre arbetsmiljö

Precis som i teorin kommer vi i analysen av Sparbanken Finns inre arbetsmiljö att utgå från de fyra delar som vi anser påverkas i stor grad av ledaren.

6.2.1. Motivation:

I teorin nämner vi att det som främst motiverar anställda är arbeten med möjlighet till självförverkligande, arbeten inom vilka man har ansvar, möjlighet att utvecklas samt att avancera. Av ledarindex att döma finner vi inte att de anställda anser att motivation är en av

de starkaste sidorna hos ledarna då denna frågas utfall blev 64 procent vilket innebär 7 procent under medelvärdet. Frågan "Min chef stimulerar mig till goda resultat" får även den ett utfall under medel, 67 procent. Det bör dock ha i åtanke att bara för att denna siffra ligger under medel betyder inte detta att Sparbanken Finns chefer är dåliga på motivation. Enligt det institut, "*Quick Search*", som utför dessa undersökningar brukar det totala medelvärdet hos undersökta företag ligga mellan 60 och 65 procent.⁹⁷ I Medarbetaranalysen anser dock de anställda att de stimuleras till kompetensutveckling. Utfallet för denna fråga blev samma som medelvärdet för hela analysen. De anställda vi intervjuat menar att den personliga utvecklingen inom banken är hög samt att de får kompetensutveckla sig i den mån de önskar. Detta är en av de förutsättningar som Framgång & Hälsa nämner angående de anställdas motivation. En av de anställda instämmer dock bara delvis med att ledaren ger uppskattning för uppnådda resultat. Ansvarskännandet är högt, vilket både kan verka positivt och negativt beroende på medarbetarens personlighet. Dessutom innebär bankarbete ett väldigt stort ansvar i sig. Banken arbetar inte med några bonussystem utan belönar med hjälp av individuell lönesättning. Då många enheter inom banken arbetar team-inriktat kan den individuella lönesättningen bli snedvriden då den enskildes resultat kan hamna i skymundan. Ett annat sätt att motivera sina anställda är att erbjuda dem en rad förmåner vilket Sparbanken Finn verkligen utnyttjar. Viljan att ge höjs av känslan att man får något tillbaka.

Förutom de förmåner som finns för alla medarbetare inom organisationen borde ledningen framställa en plan för hur stora summor varje enhetschef ska använda för att främja arbetsmiljön på just sitt kontor. Tillsammans med de anställda på lokalkontoret får chefen sedan bestämma hur dessa pengar ska användas. Detta för att lokalkontorens kostnadsansvar inte negativt ska påverka hälsosatsningarna. Att skraddarsy sin ledarutbildning efter Medarbetaranalysen för att i så hög grad som möjligt nå de anställdas preferenser kan även vara tänkvärt då ökat inflytande ökar motivationen hos de anställda.

6.2.2 Företagskultur:

Av intervjuerna att döma bedömer de anställda företagskulturen som mycket trivsamt. Visionen banken har om att vara den lilla banken för den lilla kunden avspeglas även i

⁹⁷ Intervju, Catarina Dahlman, 2003-11-14

relationen till de anställda. Då banken är liten känner de anställda en stor gemenskap med sina kollegor även om de arbetar på olika kontor. Relationen mellan de anställda och deras chefer upplevs även den som mycket vänskaplig och avslappnade. Något som ofta betonas för de anställda är "vi-känslan". De anställda vi intervjuat anser att de fritt kan uttrycka sin åsikt under medarbetarsamtalen och att de har möjlighet att påverka sitt dagliga arbete. De båda anser att den goda relationen till chefen är en av de största fördelarna med att arbeta för Sparbanken Finn. De intervjuades åsikter stärks av det positiva utfallet för frågan "Min chef har humor och sprider glädje" som står att läsa i Ledarindex. Enligt Medarbetaranalysen känner nästan alla anställda att de öppet och obehindrat kan diskutera sitt arbete med sin chef. Man bör dock ha i åtanke att banken är en arbetsplats. Miljön får alltså inte bli *för* familjär. Ledaren måste behålla sin ledarroll och sitt bestämmande trots att han/hon är god vän med sina underordnade. De förmåner banken erbjuder är enligt de anställda mycket uppskattade. Att erbjuda sina anställda en rad förmåner skapar stor glädje och dämpar det sedvanliga missnöjet över för låga löner. Att Sparbanken Finn relaterat många av sina förmåner till hälsa och att de dessutom är hälsodiplomerade ger de anställda känslan av att deras hälsotillstånd är av stor vikt för arbetsgivaren. Då konditionsträning och annan friskvård fungerar sjukdomsmotverkande är den halvtimme som varje vecka avses för träning betydelsefull och kan även fungera som motivation för de anställda att under veckan ägna sig åt ytterligare friskvårdsaktiviteter.

6.2.3 Målstyrning:

Både Medarbetaranalysen och de intervjuer som vi genomfört pekar på att målstyrningen inom Sparbanken Finn, precis som ledningen påstår, är väldigt utpräglad. I företagets Ledarindex kan man utläsa att det finns högt medhåll från de anställda att den närmaste chefen balanserar arbetsuppgifter och krav utifrån den anställdes kompetensnivå och övriga förmåga. Vid våra medarbetarintervjuer instämde båda respondenterna med att de hade klara och överrenskomna mål. Banken har ju som vi tidigare nämnt fem krav på de mål som sätts för organisationen. Kraven på dessa mål stämmer väl överens med de målkrav som nämns i både i litteraturen och av Framgång & Hälsa. Bankens lokalkontor och även företagskontoren är relativt små (i snitt 16 personer per kontor), vilket talar för en strukturerad ansvarsfördelningen och målformulering. Eftersom de olika kontoren och även dess medarbetare har personlig målsättning som skall uppnås, krävs det att de anställda förstår hur

deras egna personliga mål hänger ihop med målet för företaget som helhet. Enligt oss talar faktumet att cheferna kontinuerligt utför medarbetarsamtal för att varje anställd förstår och accepterar bankens mål och krav på resultat. Detta styrks av att påståendet ”Min närmaste chef följer upp mina mål” fick ett högt utfall i företagets Ledarindex. Varje företag bör, precis som vårt fallföretag, regelbundet genomföra medarbetarsamtal. För att öka öppenheten till chefen anser vi att dessa samtal istället för att på ett traditionellt sätt ske i kontorets ibland stressiga miljö, bör detta ske i en lokal skiljd från övriga medarbetare. Det finns flera olika sätt som dessa medarbetarsamtal skulle kunna genomföras på, huvudsaken är dock att medarbetarna känner att de befinner sig i en informell och avslappnad miljö så att samtalet blir så ärligt som möjligt. Vissa av medarbetarsamtalen kan även genomföras under en promenad. Samtalet under denna promenad sker i den informella miljö som vi förespråkar samtidigt som ledarens intresse för friskvård betonas. Dessutom är det av stor vikt att chefen i god tid utlyser kommande samtal för att de anställda i så hög grad som möjligt ska kunna förbereda sig.

Det finns dock ett problem med att ha en så målstyrd organisation som Sparbanken Finn. Att varje enhet har eget resultatansvar och kostnadsansvar innebär att varje enhetschef själv väljer hur han/hon vill lägga kontorets pengar. Detta kan leda till att medarbetarnas rätt till utbildning, ersatt övertid samt hur mycket av avdelningens resurser som ska läggas på att öka de anställdas trivsel varierar mellan de olika kontoren. En organisation med målstyrning för varje enhet kan alltså skapa tävlingsanda mellan de olika kontoren om vem som har lägst kostnader eller bäst resultat. I hopp om hög effektivitet kan detta ur vinstsynpunkt på kort sikt verka lönsamt för banken, men på lång sikt kan detta leda till låga resultat. En anställd som är missnöjd pga. orättvis behandling kan känna sig mindre motiverad vilket i sin tur leder till sämre utfört arbete och därmed lägre effektivitet.

För ett företag som så aktivt arbetar med målstyrning och uppföljning på alla nivåer i organisationen, finner vi det intressant att Sparbanken Finn ännu inte har följt Paula Liukkonens råd att upprätta ett utvecklat hälsobokslut. Banken har klara målsättningar beträffande de anställdas välbefinnande men förutom måttet på frisknärvaro redovisar företaget dock endast den sjukstatistik som krävs enligt lagstiftning. Ett hälsobokslut med kompletterande redovisning av företagets personal, kompetens samt tid borde underlätta företaget att uppnå de mål som ledningen satt för kommande år.

6.2.4 Resursfördelning:

Sparbanken Finn har en jämn spridning av företagets kompetens då det på varje kontor förutom chefen även finns rådgivare och kassörskor. Detta innebär en stor fördel både för företagets anställda och för dess kunder. De anställda kan genom detta vända sig till personal i sin direkta närhet om de söker information och kunderna vet att de kan gå till vilket kontor som helst för att uträtta sina ärenden, vare sig det rör sig om att ta ut pengar eller placera i fonder. Sparbanken Finns uppmuntran till "jobbrotation" leder till att de anställda får chansen att komma i kontakt med nya arbetsteam, ny arbetsmiljö samt nya rutiner. Detta kan i sin tur ge upphov till att det skapas större förståelse, motivation och engagemang för att den anställde faktiskt utför något som är mycket större än bara det arbete som sker på det egna kontoret. Trots detta visar Ledarindex att de anställda i ganska låg grad anser att deras närmaste chef skapar förutsättningar att känna engagemang. En av våra intervjurespondenter menade också att företagets chefer är mindre bra på att ge direktiv för hur man ska hjälpa varandra inom ett kontor. Om detta är specifikt just för detta kontor eller om man kan generalisera detta för hela Sparbanken Finn är dock svårt att avgöra.

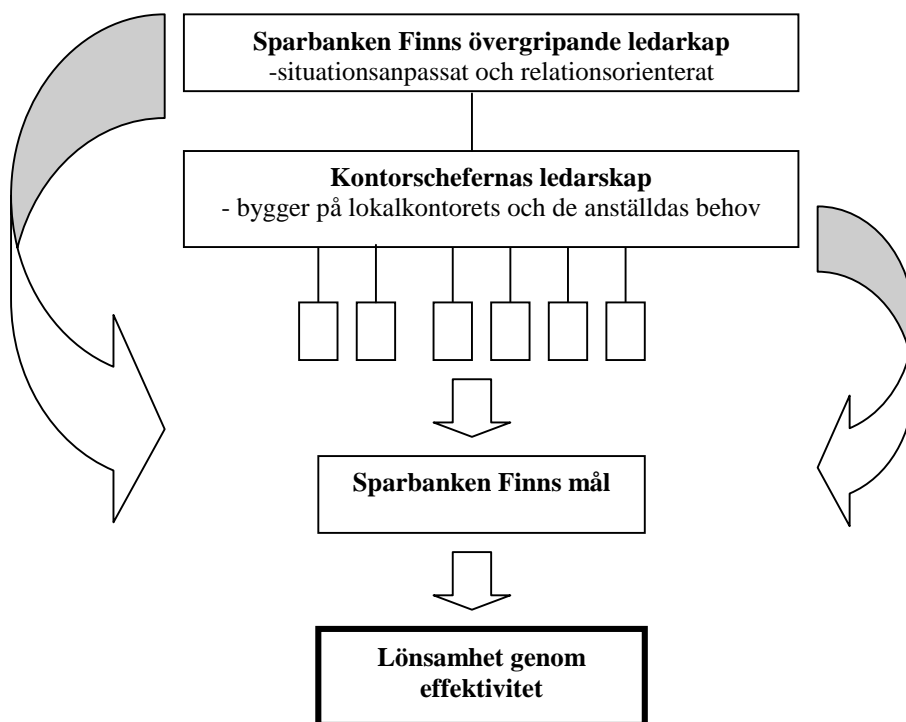
6.3 Sammanfattande analys av Sparbanken Finns ledarskap och arbetsmiljöarbete

Genom vår analys av Sparbanken Finns ledarskap och arbetsmiljöarbete har vi kommit fram till att företagets ledarskapspolicy förespråkar att företaget i sin helhet utövar ett situationsorienterat och relationsorienterat ledarskap. Därefter är det upp till de tjugo kontorscheferna att leda sina medarbetare efter både kontorets och de anställdas personliga behov. Ledningen sätter alltså ramverket för hur det skall utföras men det är chefen på de olika kontoren som ser till att det verkligen sker. Detta kan innebära att cheferna på vissa kontor använder sig av stark delegering och styrning medan andra chefer förespråkar idéinventering samt förmedlar visioner och därefter låter de anställda fritt sköta sitt arbete. Ledarskapet skall dock utövas efter medarbetarnas individuella och kontorets sammantagna behov. Sparbanken Finn beskriver sig själva som en målstyrd organisation och bankens ledarstil präglas till stor del av att skapa mål för alla inom organisationen, både ledning, chefer och underställda. Organisationsfilosofin talar om att varje medarbetare ska ha personlig utveckling och de ska känna ansvarstagande med sitt arbete. För att detta ska kunna

genomföras krävs att kontorscheferna utifrån ledarskappolicyn motiverar, utbildar och fördelar de kunskaper som finns på just deras kontor för att uppnå de mål som är satta. En viktig aspekt inom detta arbete är få varje anställd att förstå hur hans eller hennes arbete och målsättning leder till att företaget kan uppnå sitt totala mål. Då Sparbanken Finn är en så målstyrd organisation är uppföljning av satta mål ett viktigt arbete. Detta arbete, som görs kontinuerligt genom både medarbetarsamtal och diverse enkätundersökningar, leder till att bankens chefer kan ge medarbetarna den uppskattning och erkännande som Framgång & Hälsa menar är så viktig. Endast genom att varje anställd förstår hur hans/hennes roll och mål hör ihop med hela organisationens mål, kan motivation och genom detta lönsamhet och effektivitet skapas. Det finns många saker i Sparbanken Finns verksamhet som tyder på att just effektivitet är det slutgiltiga målet. Organisationens decentralisering med resultat och kostnadsansvar på varje kontor samt personalpolicyns tyngdpunkt på utveckling, delaktighet och medvetenhet talar för att arbetet är maximalt effektiviserat. Det är dock den utpräglade målstyrningen där varje kontor, chef och medarbetare har klara och tydliga mål som framförallt talar för att företaget strävar efter effektivitet.

Vi har därför valt att döpa Sparbanken Finns typ av ledarskap till *effektivitetsorienterat ledarskap*. Vi menar att ett effektivitetsorienterat ledarskap innebär att organisationen styrs så att företaget skapar lönsamhet genom att vara effektiv och inte produktiv. **Att vara produktiv** kan innebära att man åstadkommer eller producerar så mycket som möjligt utan att egentligen se vart man är på väg. **Att vara effektiv** innebär däremot innebär att man åstadkommer eller producerar så mycket som möjligt i enhetlig linje med de mål man satt för den totala verksamheten. Denna typ av ledarskap innehåller alltså spår av flera skilda ledarstilar som anpassas efter företagets interna och externa situation, visioner, relationer samt mål. Gemensamt för alla dessa ledarstilar är dock att de eftersträvar effektivitet istället produktivitet.

På nästa sida visas en övergripande bild över Sparbanken Finns effektivitetsorienterade ledarskap.



Figur 6:4. Av oss framtagen figur över Sparbanken Finns effektivitetsorienterade ledarskap.

Denna ledarstil skulle kunna anses som väldigt generell och nästan självklar för de flesta företag. Många företagsledare skulle säkert, om de fick sätta namn på sitt ledarskap, kalla sig för effektivitetsorienterade. Skillnaden är dock att de flesta av dessa företag säkerligen inte skulle ha den låga sjukfrånvaro och personalomsättning som Sparbanken Finn har. För att få en arbetsplats där medarbetarna är friska, trivs och därför inte lämnar arbetsgivaren räcker det inte med att företaget beskriver hur de vill att ledarskapet ska se ut, dvs. upprätta en ledarskapspolicy. Det som är av relevans är få cheferna att faktiskt arbeta efter denna policy för att tillsammans med sina medarbetare bidra till att skapa en trivsamt arbetsmiljö. Det är på denna punkt som Sparbanken Finn uppenbarligen har lyckats. Tittar man på de delar som ingår i arbetsmiljön får cheferna i banken i sitt Ledarindex högt betyg i nästan alla delar. Det är endast chefernas sätt att motivera som ligger något under de andra i Ledarindex. Ett av bankens absolut främsta vapen mot ohälsa i organisationen är att företagets arbetsmiljöarbete innehåller åtgärder som är både *reagerande*, *förebyggande* och *främjande* vilket vi anser är en nödvändighet. Dessa tre delar gör att banken har möjlighet att tillämpa sina hälsorelaterade åtgärder på olika utvecklingsstadiet i händelseförloppet då en anställd går från frisk till sjuk. Sjukdom och hälsa är inte antingen eller, utan tar sig uttryck längs en glidande skala. En

person går inte från att vara frisk till att vara sjuk på en enda dag. Om detta uppstår beror det då oftast på faktorer i den yttre miljön, som t.ex. smittor eller olyckor, som gör att en anställd inte kan gå till sitt arbete dagen därpå. Dessa faktorer i den yttre miljön har dock inte med psykosociala arbetsmiljön eller ledarskapet på arbetsplatsen att göra. Ofta finns det istället en övergångsperiod då en person går från att vara frisknärvarande till sjukfrånvarande och vice versa. Denna övergångsperiod har vi valt att i uppsatsen kalla för friskfrånvaro. Mycket kan vinnas om anställda kan förflyttas från "sjuk" till "osjuk", men ännu mer om de kan förflyttas till "frisk" eller "hälsa". Sparbanken Finn har genom sitt arbetsmiljöarbete och de tre olika typer av åtgärder som vi anser att företaget använder bra förutsättningar för att kunna "flytta" de anställda. I figuren nedan visas övergången från sjukdom till hälsa och även hur detta påverkar företagets effektivitet.

Lönsamhet genom effektivitet

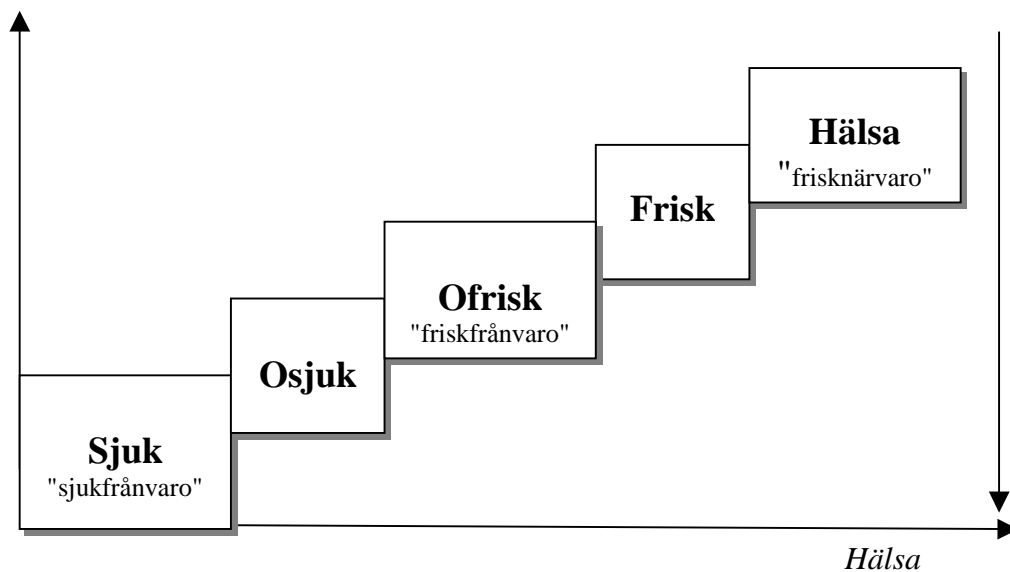


Fig. 6:5 Illustration av händelseförloppet mellan "sjuk" och "hälsa" och dess effektivitetsförlust/vinst.

Sparbanken Finns *reagerande* arbetsmiljöarbete grundar sig i att företaget har ett genuint intresse för hur de anställda mår. Genom det relationsorienterade ledarskapet som skapar närhet och förtrolighet mellan alla medarbetare är det lättare för en chef att identifiera sjukdom hos individer. Dessa relationer skapar dessutom förutsättningar för att medarbetaren förhoppningsvis själv kan säga till i tid innan hans/hennes tillstånd flyttats till "sjuk". Ett annat exempel på bankens reagerande arbete är den rehabilitering och vård som de anställda

som är sjukfrånvarande får. Företaget börjar med rehabilitering efter fyra veckors sjukskrivning och arbetar sedan kontinuerligt med uppföljning för att få de som är sjuka tillbaka i arbete. Det *förebyggande* arbetet görs för att skapa en medveten organisation där man kan identifiera de personer som inte ännu är sjukfrånvarande men som man kan kategorisera som "ofriska". Även här är det de goda relationerna inom organisationen som framförallt talar för företagets framgång. I sina medarbetarsamtal och genom de undersökningar som företaget kontinuerligt genomför lyssnar man på vad de anställda behöver. Under samtalen får de anställda hos Sparbanken Finn som inte är helt nöjda och som kanske befinner sig någonstans mellan "frisk" och "ofrisk" chansen att tala om vad som inte är bra och vad som leder till ineffektivitet. Uppföljningen av dessa samtal och undersökningar ligger sedan till grund då man letar efter de "fel" och "hål" som finns i arbetsmiljön och som på något sätt påverkar de anställda negativt. Företagets *främjande* arbete ligger i bankens sökande efter de faktorer som gör att de flesta anställda faktiskt trivs och är friska, dvs. de faktorer som skapar frisknärvaro och inte sjukfrånvaro. Förutom att företaget mäter de anställdas frisknärvaro är ett annat exempel på denna typ av åtgärd alla de hälsorelaterade förmåner som de anställda erbjuds. Dessa förmåner syftar till att Sparbanken Finns medarbetare ska ha så goda förutsättningar som möjligt att uppnå hälsa så att de aldrig ens behöver förflytta sig från denna "hälsoruta".

Dessa tre åtgärdsfaktorer spelar enligt oss en stor roll för att företaget har så friska och nöjda medarbetare. Ett företag som endast har åtgärder som är förebyggande eller främjande klarar inte av att ta hand om de medarbetare som faktiskt blivit sjuka. På samma sätt kommer ett företag som saknar förebyggande åtgärder på lång sikt inse vikten av att medarbetarna får bekräftelse då de medarbetare som idag befinner sig på "ofrisk" ganska snabbt kommer förflyttas till "sjuk".

6.4 Analys av Sparbanken Finns *yttre* arbetsmiljö

Nedan följer en kort beskrivning av de yttre arbetsmiljöfaktorer som påverkar Sparbanken Finn. Dessa arbetsmiljöfaktorerna är, som nämnt i teoridelen, de faktorer som står bortom ledarens påverkan men som ändå påverkar den anställde i sin anställning. Anledningen till att vi valt att inte tydligare beskriva dessa faktorer i vår teori är för att vi anser att dessa är sekundära då det är den inre arbetsmiljön vi intresserar oss av eftersom det är denna som

ledarskapet kan påverka. Vi vill dock med nedan analys göra läsaren medveten om att den låga personalomsättningen även kan bero på dessa yttre faktorer.

Konjunkturläget har stor inverkan på den anställdes val att stanna på arbetsplatsen eller söka sig vidare. Vid lågkonjunktur begränsas arbetsmöjligheterna vilket leder till valet att stanna kvar trots missnöje för att slippa risken att hamna utanför arbetslivet. Då Sverige under lång tid varit drabbat av lågkonjunktur skulle Sparbanken Finns låga personalomsättning kunna hänvisas till detta faktum. Att branschens genomsnittliga personalomsättning för år 2002 var 4,75 procent, densamma för hela privatsektorn var 6,95 procent medan Sparbanken Finns var 0,3 % anser vi grumlar denna teori. Om teorin varit applicerbar på Sparbanken Finn, antar vi att antalet sjukskrivningar p.g.a. misstrivsel skulle varit högre hos företaget, i synnerhet långtidssjukskrivningarna.

En annan faktor som kan påverka ett företags personalomsättning är den rådande *konkurrenssituationen*. Alla aktörer inom finansbranschen, precis som Sparbanken Finn, har en vilja att bli branschens mest attraktiva arbetsgivare. Vissa banker satsar därför på höga löner och bonussystem, andra på framstående personalpolitik och förmåner. Sparbanken Finn har valt att ge sina anställda en medelhög lön och istället satsa på att använda olika typer av förmåner som konkurrensmedel. Vid studerande av Sparbanken Finns personalomsättning är detta uppenbarligen en bra metod för att hålla denna på en låg nivå, då personalen motiveras att stanna av flera olika, inte bara ekonomiska, anledningar.

Ett företags personalomsättning kan också speglas av *demografiska aspekter*. Dels bör man ha i åtanke att arbetsplatsens lokalisering spelar roll. Ligger denna nära hemmet kan detta vara skäl nog att inte byta arbete om det skulle medföra flytt. Dels spelar ålder och anställningstid roll. Många av Sparbanken Finns medarbetare har en lång historia inom företaget och därför antar vi att så pass starka band mellan företag och anställd uppstått att avgång känns avlägset.

En sista aspekt som kan bidra till låg personalomsättning utgörs av *personliga faktorer*, såsom rädsla, slöhet och feighet.

Kapitel 7

SLUTSATSER

Vi kommer i detta kapitel utgå från våra problemformuleringar och vårt syfte. Slutsatserna grundar sig på vår analys, vår teoretiska ram samt vår tolkning av de intervjuer vi genomfört, både med medarbetarna hos fallföretaget samt ledarskapskonsulterna.

7.1 Diskussion om ämnet

Att det har skett en dramatisk ökning av sjukfrånvaron i Sverige under de senaste fem åren råder det inga tvivel om. Anledningarna till denna kan dock diskuteras. Är det så att människan i Sverige idag faktiskt är sjukare än vad man var för fem år sen, eller kan det vara andra faktorer som ligger bakom faktumet att sjukskrivningarna ökat så mycket? Ett exempel skulle kunna vara att det är attityden till sjukskrivningar som förändrats eller att det kanske blivit lättare och mer accepterat att sjukskriva sig idag eftersom "alla andra" gör det. Det har kanske skapats en ond cirkel då de personer som är kvar på arbetsplatsen får arbeta hårdare för att kompensera de som är borta, vilket leder till stress och nya sjukskrivningar. Läkare, Försäkringskassan, arbetsgivarna och försäkringsbolagen har kanske blivit "slappa" i sin bedömning av utbrändhet och stress.

Även om man inte är helt på det klara med orsakerna till den ökade sjukfrånvaron vet man att arbetet med att förbättra situationen framförallt måste ske på arbetsplatserna. Hälsa eller sjukdom hos de anställda i ett företag kan uppnås tack vare/på grund av ett flertal faktorer som inte på något sätt har med företaget eller dess ledarskap att göra. Det är dock allmänt vedertaget att ledarskapet har stor betydelse när det gäller medarbetarnas *förutsättningar* att må bra. Företagets personalpolitik, arbetsmiljöarbete och åtgärdsprogram utgör grunden för att personalen ska trivas och känna att de utför ett meningsfullt och utvecklande arbete. Trivs personalen ökar deras effektivitet och risken för arbetsmiljörelaterade sjukdomar minskar.

Detta minskar i sin tur risken för sjukskrivningar och ger därmed bättre grund för lönsamhet. Man kan därför säga att hälsa, effektivitet och lönsamhet är varandras förutsättningar.

7.2 Nyckelfaktorer för ett hälsofrämjande ledarskap

Med teorin, ledarskapskonsulternas åsikter samt vårt fallföretag i åtanke har vi identifierat de nyckelfaktorer som ligger till grund för bedrivandet av ett framgångsrikt hälsoinriktat ledarskap. Vi har genom dessa nyckelfaktorer dragit egna slutsatser om vad som ytterligare krävs för att främja hälsan på en arbetsplats.

7.2.1 Nyckelfaktorer hos fallföretaget

De nyckelfaktorer hos fallföretaget som bidragit till deras relativt låga sjukfrånvaro, låga personalomsättning samt, framförallt, nöjda personal har vi identifierat som följande. Den höga graden av situationsanpassning, det goda relationsarbetet samt inslaget av uppgiftsorientering utgör en bra grund för ett hälsofrämjande arbete. Idéorienteringen samt strukturorienteringens små inslag verkar på ett positivt sätt för denna typ av företag. Den trivsamma kulturen, den välutvecklade målstyrningen och den jämna resursfördelningen är även de positiva faktorer för verksamheten. Ett utpräglat hälsorelaterat arbete i form av ett stort antal förmåner samt ett reagerande, förebyggande och främjande ledarskap är väsentligt för att organisationen på lång sikt ska kunna anses som hälsofrämjande. Fallföretagets början till ett möjlighetsbaserat istället för problembaserat personalarbete stärker den främjande delen i arbetet. En sjukfrånvaro på 4 procent kan lika gärna definieras som en frisknärvaro på 96 procent.

7.2.2 Ytterligare nyckelfaktorer

Genom studerandet av teorin har vi fått en grundläggande kunskap om vad som bidrar till att en organisations medarbetare håller sig friska. Några av dessa bidragande faktorer saknade vi vid granskandet av fallföretaget. Dessa behandlas nedan:

Anställdas attityd och medvetenhet om sjukfrånvaron och dess effekter. Det är viktigt att skapa en medveten organisation med rätt attityd till sjukfrånvarons konsekvenser. Inte bara de

konsekvenser sjukfrånvaron har för företagets ekonomi utan även de konsekvenser den får för hela samhället samt individen. Vissa kostnader, exempelvis kostnader i form av sänkt effektivitet och stressade medarbetare, är ofta inte lika betonade som t.ex. sjuklönekostnaderna eller rehabiliteringskostnader. Detta eftersom dessa kostnader är svårare att direkt relatera till just sjukfrånvaron. Företagsledare måste satsa på att skapa en övergripande medvetenhet hos medarbetarna så att de är införstådda med vilken betydelse just deras anställning har för företaget i stort. Inslag av både relationsorientering samt idéorientering är ett måste i företagets ledarskap för att detta ska kunna genomföras.

Skapa medvetenhet hos chefer hur ledarskapet påverkar de anställda. Precis som de anställda bör cheferna göras medvetna om vad deras ledarskap har för betydelse för arbetsklimatet, lönsamheten och framförallt hälsan hos medarbetarna. Företag bör satsa på att utbilda sina ledare i människokunskap för att medvetenheten ska kunna ökas och för att relationsutvecklingen ska främjas. För att detta ska uppnås bör företagets ledare till stor del utöva ett relationsorienterat ledarskap.

Möjlighetsfokusering. Att mäta möjligheter istället för problem borde vara starkt betonat i varje organisation. Detta arbete bör vara tydligare och mer prioriterat än det är hos vårt fallföretag. Då en motgång uppkommer bör chefen hela tiden betona det man faktiskt åstadkommit. Har en kund förlorats bör ledaren motivera de anställda genom att understryka hur många kunder som vunnits. Vi anser att företag har stora utvecklingsmöjligheter då man söker de faktorer som leder till framgång istället för att leta efter de faktorer som tidigare lett till nedgång. Detta anser vi uppnås på bästa sätt med ett ledarskap som framförallt präglas av situationsanpassning och idéorientering.

Kvalitativa mål istället för kvantitativa mål. En organisation bör som komplement till sina kvantitativa mål specificera vilka kvalitativa mål man önskar uppnå. Det är viktigt att poängtera att de kvantitativa målen endast är slutresultatet av en mångfald kvalitativa mål såsom förbättrade relationer. Detta kräver en hög grad av långsiktighet, hög grad av egenkompetens och kräver dessutom en kontinuerlig idébild och ambitionsnivå. Ett kvalitativt mål kan exempelvis vara att ledningen vill ha friskare medarbetare i sin organisation istället för att säga att man vill sänka sjukfrånvaron med 0,7 procent. En ledare som till stor del

utövar ett situationsanpassat och relationsorienterat ledarskap har större möjligheter att uppnå detta än den som utövar sitt ledarskap utan att till sina medarbetares behov.

Hög motivation. Förutom de motivationsfaktorer som medarbetarsamtal och ledarskap i form av frihet under ansvar, anser vi att det är av stor vikt att motivera de anställda genom belöningar. Dessa belöningar behöver inte vara rent ekonomiska utan kan t.ex. utgöras av att perioder med hårt arbete matchas av lugna sådana vilket ger den anställde möjlighet att ägna sig åt sig själv. Dessa belöningar fungerar på detta sätt både motiverande samt hälsofrämjande. Motivation är en nyckelfaktor som kräver att chefen känner sina medarbetare och vet vilka behov dessa har. Med andra ord kan man säga att ett ledarskap som präglas av relationsorientering och en viss del av situationsanpassning är ett krav.

7.3 En ”allmänisering” av hälsofrämjande ledarskap

Med vårt fallföretag i åtanke anser vi att de nyckelfaktorer detta innehar samt de vi själva identifierat bör vara effektiva för ett hälsofrämjande arbete. Dessa nyckelfaktorer behöver dock inte visa samma effektivitet i en annan typ av organisation som befinner sig i en annan situation än vårt fallföretag. Med detta menar vi att det ledarskap som kan anses idealt för en medelstor bank, som åtnjuter vissa framgångar trots lågkonjunktur, inte längre är åtråvärt i en annan situation. Människor har av naturen olika behov och även om Maslow menar att behov som t.ex. mat och tak över huvudet först måste tillfredsställas innan vi kan uppnå självförverkligande, har vi alla olika preferenser även beträffande dessa grundläggande behov. Liksom människor har olika situationer skilda ”behov”, vilket innebär att även de kräver olika typer av ledarskap. Detta är anledningen till att ledarskapet är en så komplex och icke-generaliserbar företeelse. Man kan inte säga att det finns en enda typ av gott och hälsofrämjande ledarskap som kan appliceras på näringslivet som helhet. Däremot finns det vissa faktorer inom ledarskapsområdet som kan ”allmäniseras”, dvs. antas fungera på de flesta arbetsplatser.

Nedan följer en diskussion om vilket resultat de nyckelfaktorer vi ovan identifierat skulle ge på andra, helt skilda, företag i det svenska näringslivet. De företagsspecifika faktorer hos de företag som vi anser skulle komma att påverka ledarskapets utformning är:

- *Organisation*: hur många anställda har företaget? Är organisationen decentraliserad med flera olika kontor som är spridda över landet?
- *Verksamhet*: är företaget ett varu- eller tjänsteproducerande företag?
- *Historia*: i vilken fas befinner sig företaget? Är det en relativt nystartad verksamhet eller har företaget en gedigen erfarenhet av marknaden?
- *Lönsamhet och Makroekonomisk miljö*: är företaget lönsamt, går verksamheten mer eller mindre runt eller går den kanske med förlust? Hur ser företagets samhällliga miljö ut?

Innan vi går in på de olika företagsspecifika faktorerna har vi valt att nämna vilka egenskaper hos ledarskapet som alltid är av stor vikt, oavsett företagets utseende. Situationsanpassning är en av de egenskaper som bör eftersträvas då det inte finns ett, allsmäktigt ledarskap som passar för *alla* situationer. Att leda en organisation med järnhand och aldrig låta de anställda se en variation anser vi går stick i stäv med de nyckelfaktorer vi identifierat. Dessutom anser vi att möjlighetsfokusering och hög motivation alltid bör eftersträvas då detta skapar en positiv anda inom organisationen. Relationsorientering bör ej heller helt förbises, trots att det må anses att relationerna är goda och fungerar väl. De anställda måste alltid hållas medvetna om sin roll i företaget lika mycket som ledarna bör hållas medvetna om vad deras agerande får för följder. Målsättningen bör i stor utsträckning utgöras av en matchning av kvantitativa respektive kvalitativa mål. Slutligen bör det nämnas att en trivsamt företagskultur är ett av resultaten av framgångsrikt relationsorienterat ledarskap.

7.3.1 Organisation

Ett företags storlek och organisationsstruktur kan till stor del påverka hur det hälsofrämjande ledarskapet bör utövas. En organisation med ett flertal olika lokalkontor placerade på geografiskt avstånd kräver större grad av relationsorientering och idéorientering än en liten organisation där alla medarbetare sitter tillsammans. Dessutom krävs en viss form av strukturorientering för att verksamheten på ett ordnat och övergripande sätt ska kunna ledas. Strukturorienteringen är extra viktig i banksammanhang då rutinerna för hantering av kundens pengar måste vara precis. I andra typer av företag där inte utförandet av vissa uppgifter är så specificerad är strukturorienteringen mindre betonad. Är dessutom företaget litet och inte uppdelat på ett stort antal kontor kan graden av strukturorientering minskas ytterligare. Om man ser på relationsorienteringen som en förutsättning för god kamratskap behöver ej heller

den vara lika utmärkande då företaget är litet eftersom relationerna ofta skapas av sig själva. Idéorienteringen är oberoende av företagets utseende en viktig aspekt eftersom följandet av en gemensam vision guidar de anställda och ger dem en helhetsbild. Denna helhetsbild hjälper även de anställda att förstå målstyrningens mening. Skapandet av en medvetenhet om de konsekvenser som sjukfrånvaron eller ledarskapet medför skulle kunna underlättas om organisationen vore av mindre karaktär. Den utbildning och det informationsflöde som behövs vid skapandet av denna medvetenhet har då färre ”munnar att mäta”. Samtidigt skulle man kunna tänka sig att kunskap och medvetenhet sprider sig lättare i en organisation med många medarbetare som kontinuerligt träffas. Målstyrningen borde i teorin inte påverkas av företagets organisationsstruktur eller storlek. Eftersom vi i vår analys kommit fram till att det är centralt att alla inom organisationen strävar mot samma slutgiltiga mål medför detta att målsättningen ska följas på samma sätt oavsett om företaget bara har ett enda huvudkontor eller om det har flera små kontor. I realiteten är det dock lättare att kontrollera att uppsatta mål verkligen följs i en liten organisation eller på en mindre avdelning. Där kan chefen ha större kontroll över det arbete som sker. På samma sätt kan arbetet med att skapa en jämn resursfördelning underlättas om organisationen inte är utspridd.

En liten organisation kan, som nämnt ovan, lättare skapa goda och informella relationer mellan de anställda. Det kan dock lätt, tack vare den familjära relationen, uppstå baktaleri som skapar misstrivsel hos de anställda. I en stor organisation å andra sidan kan relationerna bli alltför formella och opersonliga. De anställda kan känna mindre lust för sitt arbete då det inte finns något utöver utförandet av detta. Avsaknaden av goda relationer gör att de anställda går miste om kamratskap och en känsla av tillhörighet. Detta kan leda till att arbetet blir ett nödvändigt ont som varje dag måste utföras. Ledningen bör oavsett företagets storlek arbeta med att *främja* relationerna på arbetsplatsen samtidigt som baktaleri och andra faktorer som kan skapa misstrivsel på ett *reagerande* sätt bör *förebyggas*.

7.3.2 Verksamhet

Vilken ledarstil som bör utövas beror helt på vilket område företaget är verksamt inom. Ett varuproducerande företags ledarstil kan se likadan ut som ett tjänsteproducerande företags, det är främst verksamhetsområdet som utgör skillnaden. Medan en bank, som nämnt ovan, kräver en viss strukturorientering kan denna typ av ledarskap vara helt förödande för ett

företag som ägnar sig åt någon form av kreativ verksamhet. I denna typ av företag krävs det att idéorienteringen dominerar över alla andra ledarstilar. Vissa verksamhetsområden kräver större inriktning på uppgiftsorientering, dels för att uppgiften är komplex, dels för att vissa anställda trivs under den typen av arbetsförhållanden. Även kravet på motivation kan variera från företag till företag. En del svåra arbetsuppgifter kräver mycket motivation medan andra, mindre svåra arbetsuppgifter, kräver lite. Vissa enkla, och därmed ensidiga, arbetsuppgifter kräver mer motivation för att den anställde inte ska tröttna. Vad som sammanfattande kan sägas om arbetsuppgiftens karaktär och dess behov av motivation är att det i grund och botten är individens personlighet som avgör vad som krävs. Resursfördelningen är av stor vikt oavsett bransch. Vissa branscher eller verksamhetsområden symboliseras dock av arbetsuppgifter av sådan karaktär att ingripande från chefen inte krävs. De anställda vet tydligt vad som ska utföras och vilka deras kompetenser är. Målstyrning implementerad på rätt sätt innebär effektivitet oavsett verksamhet.

Vissa branscher har en stressigare arbetsmiljö än andra. Hos en del tjänsteföretag som tex. banker, är risken för stressrelaterade besvär stor p.g.a. den ibland krävande arbetsmiljön. Ledarna hos dessa företag måste därför aktivt arbeta *förebyggande*. Att *reagera* genom att identifiera vad som orsakar stress och undanröja dessa ohälsfaktorer ligger till grund för *främjandet* av en långsiktig arbetshälsa.

7.3.3 Historia

Ett nystartat företag kräver en annan ledarstil än ett moget företag. I ett nystartat företag är det viktigt att lägga ner mycket tid på uppbyggandet av goda relationer för att de anställda ska känna sig trygga. Även en högre grad av uppgiftsorientering krävs då de anställda kanske ännu ej funnit sin plats. Vissa nystartade företag kanske har som ambition att låta de anställda sätta sin prägel på företaget vilket leder till att uppgiftsorienteringen ignoreras för att de anställda i stället ska ges fria tyglar. I ett moget företag är det troligare att de anställda vet sin plats och därmed inte behöver guidas med hjälp av uppgifter i lika hög utsträckning. Fallet i ett moget företag kan även vara att de anställda "tappat bort" syftet med sin uppgift och på nytt behöver guidas av sina överordnade. Idéorienteringen kan ha lika stor eller liten inverkan oavsett företagets livslängd. Det kan dock ses som extra väsentligt att lägga stor vikt vid att förmedla företagets vision då det är nystartat. Idéorienteringen kan även vara betydelsefull då

företaget varit verksamt under en längre tid och de anställda upplevs ha glömt den vision företaget arbetar efter. Strukturorienterat arbete kan vara av stor respektive liten vikt oavsett livslängd. Vad som dock bör nämnas är att, precis som gällande uppgiftsorienteringen, ett nystartat företag kan behöva en tydligare struktur. Motivationen av de anställda ska självfallet vara hög i ett nystartat företag för att sporra de anställda att ta sig igenom de eventuella ”barnsjukdomar” ett nytt företag kan stöta på. Dessutom stärks ”vi-känslan” av generös motivation vilket leder till att företaget genom de anställda lättare skapar en identitet. Motivationen bör dock även vara hög i ett moget företag där ledningen märker att de anställda börjar arbeta rutinmässigt och uttråkat. I begynnelsestadiet är även målstyrningen central. Att skapa en medveten organisation där medarbetarna förstår och accepterar sina mål och sin del i företagets utveckling kan vara avgörande för ett företag som ännu inte har någon tidigare erfarenhet av detta. Målstyrning är effektivt oavsett livslängd. Man bör dock ha i åtanke att det kan vara svårt att implementera målstyrning i ett företag som varit verksamt länge men arbetat på annat sätt. Som vid vilken förändring som helst kan reaktioner som ”men så har vi ju alltid gjort!” erhållas.

I ett nystartat företag där arbetsrutinen och även företagets framtid känns osäker kan ångest och stress lätt drabba de anställda om ledningen ”kör på” för hårt. Man måste hela tiden ha i åtanke att det tar tid för de anställda att komma till rätta med såväl nya arbetsuppgifter som nya kollegor. Hos denna typ av företag måste det *reagerande*, *främjande* samt *förebyggande* arbetet stå i fokus. Detta arbete ska givetvis även utföras av ett moget företag då även där stressande situationer kan uppstå.

7.3.4 Lönsamhet och makroekonomisk miljö

Ett företags lönsamhet påverkar kraftigt dess arbetsmiljö. I goda tider är det lättare att koncentrera sig på sitt ledarskap än i tider som präglas av oro och ovetskap. Det är dock i dåliga tider ledarens sätt att motivera är som allra viktigast. Relationsorienteringen bör vara kraftigt betonad för de anställdas trygghet och välmående samtidigt som uppgiftsorienteringen kan vara av stor vikt. Det kan kännas tryggt för de anställda att arbetsuppgifterna mer eller mindre delas ut så de inte själva behöver fatta några avgörande beslut. Även strukturorienteringen kan vara behövd för att företaget ska komma på fötter igen. Viktigt kan också vara att idéorienteringen blir mer utpräglad med hjälp av en omformulerad, mer effektiv

vision. I goda tider är det som sagt lättare att lägga energi på att utveckla ledarskapet. Dessutom finns det vid hög lönsamhet mer resurser att tillgå för att kunna utöva ett hälsorelaterat arbete. Motivationen bör vara hög i såväl medgång som motgång. Dålig lönsamhet och en osäker framtid påverkar de anställda negativt och kan ge konsekvenser i form av stress och ångest. För att de anställda ska orka ta sig igenom dåliga tider är det viktigt att ledaren ständigt upplyser dem om vilken essentiell roll väl utfört arbete har för företagets överlevnad. Det kan i dåliga tider vara svårare att arbeta målstyrt. Går det dåligt för företag kan detta stysätt motarbetas då ingen anställd vill ta ansvaret för det som görs i företaget. Det är lättare att i goda tider dela ut mål eftersom de anställda gärna ser sitt eget bidrag till den goda lönsamheten.

Dåliga tider kan vara det som påverkar de anställda mest negativt. Känslan av att inte räcka till för sitt företag och att kraven är stora för att få företaget på fötter igen kan få de anställda att känna sig maktlösa och vilja ge upp. Motivationen är, som nämnt ovan, mycket viktig för att hjälpa de anställda att axla bördan. Det är dock ej bara dåliga tider som kan bidra till stressrelaterade sjukdomar, även goda tider kan ha en negativ inverkan. Ett företag som åtnjuter god lönsamhet kan tendera driva på sina anställda i hopp om mer. Dessutom kan arbetsbördan bli för stor för varje individ om företaget tack vare sin goda lönsamhet utvidgat sin verksamhet. Det *reagerande* arbetet i denna typ av situationer är som i övriga fall att i god tid identifiera misstrivsel. Det *förebyggande* samt *främjande* arbetet handlar om att vara beredd på vad framtiden har att ge så att ingen behöver bli överrumplad.

7.4 Kritik av eget arbete

Vi ansåg att det vore intressant att få feedback från en person som inte varit med under uppsatsprocessen men som ändå har stor kunskap inom detta område. Därför kontaktade vi Peter Magnusson på Föreningssparbanken som är Strategiskt ansvarig för ledarutveckling och ledarförsörjning. Hans respons på våra slutsatser var övergripande positiv. Han anser att de nyckelfaktorer vi undersökt ligger till grund för ett effektivt ledararbete, samt att de är mycket passande i ett hälsorelaterat sammanhang. Dessutom menar han att de utgör ett bra komplement till varandra. Magnusson menar vidare att många av dessa nyckelfaktorer är allmängiltiga och därmed välkända, men att utövandet av dem ibland fallerar i praktiken. När det handlar om de anställdas välbefinnande är det ofta de psykologiska aspekterna i ledarskapet, såsom relationerna, som bör granskas. Magnusson menar dock att en strävan mot det arbete som upphörde under 80-talet gällande formellt ledarskap borde återupptas. Han anser att juridiken och regelverken i hög grad glömts bort vilket medför att cheferna idag är dåliga på att förstå sitt ledarskap. Denna kritik mot ledarskapet har dock inget med medarbetarnas hälsa att göra och är därför ej riktad mot det arbete vi har utfört. Den kritik vi däremot får är att kvalitativa mål som ett komplement till kvantitativa kan vara ett för vagt begrepp. Denna vaghet gör att formuleringen av dessa i praktiken blir svår. Dessutom anser han att medarbetarsamtalen bör följa en mall och kan därmed inte utföras utomhus under en promenad. Att allt som sägs dokumenteras menar han är av stor vikt.

7.5 Våra tankar och reflektioner

Framgång, lönsamhet och hälsa hör ihop eftersom en förutsättning för att bli framgångsrik är att medarbetarna håller sig friska och kan arbeta. Eftersom alla företag strävar efter att bli så lönsamma och framgångsrika som möjligt borde det alltså ligga i deras intresse att ha ett så effektivt ledarskap och en så trivsamt arbetsmiljö som möjligt. Detta i sin tur bidrar till att företaget blir attraktivt, inte bara gentemot kunderna utan även gentemot andra arbetstagare inom branschen.

Fallföretagets aktiva arbete med att skapa en hälsomedveten arbetsmiljö samt ledarskapets effektivitetsinriktade fokus har uppenbarligen gett resultat. Deras anställda är både friskare och trivs bättre på sin arbetsplats än vad anställda i den privata sektorn gör rent statistiskt sett.

Självklart kan den låga personalomsättningen bero på faktorer som inte har med ledarskapet att göra, som t.ex. bankens förmåner, konjunkturläget, demografi, men detta borde även ha påverkat resten av branschen. Det finns vissa nyckelfaktorer hos ledarskapet och organisationen i detta företag som framförallt lett till företagets anställda är så friska. Vi är medvetna om att dessa faktorer inte kan generaliseras till hela det svenska näringslivet men att de däremot går att ”allmänisera”. För att ”knyta ihop säcken” presenterar vi nedan huvudsakliga nyckelfaktorer vi genom vår studie anser ligger till grund för ett hälsofrämjande ledarskap:

- Goda relationer på alla nivåer inom organisationen
- Medveten och anpassande ledning
- Ett reagerande, förebyggande samt främjande arbetsmiljöarbete

Källförteckning

Publicerad litteratur

Alecta, "32 idéer och ett erbjudande som kan minska sjukfrånvaron och öka lönsamheten på ditt företag", 2003

Alsrup, Linda, "Han söker det friskas förutsättningar", Personal och Ledarskap, 2001-01-25

Angelöw, B, "Friskare arbetsplatser - Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats", Studentlitteratur, 2002

Blake, R, Mouton, J & Allen, R, "Teamwork! Utveckla ledarskap och samverkan som gör gruppen framgångsrik", 1993

Davidson, B & Patel, R, "Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning", 1994

Ekvall, G & Arvonen, J "Change centered leadership", Farådet, 1989

Elofsson, N, "Ledarskap genom målstyrning", 1971

Eneroth B, "Hur man mäter "Vackert", 1984

Eriksson, L, T & Wiedersheim-Paul, "Att utreda, forska och rapportera",

Grant, R, "Contemporary Strategy Analysis", Fjärde upplagan, 2002

Holmberg, I & Strannegård, L, "Who needs it? The role of leadership in the network society" Centre for Advanced Studies in Leadership (CASL), 2002

Halvorsen, Halvorsen K "Samhällsvetenskaplig metod", 1992

Hersey, P, "Management of organizational behavior – utilizing human resources", 1988

Holme, I & Solvang, B, "Forskningsmetodik", Studentlitteratur, andra upplagan, 2001

Hägglund, M, "Skillnaden mellan svenskt & danskt ledarskap", 2001

Karasek, R & Theorell, T, "Healthy work - stress, productivity and the reconstruction of working life", 1990

Lewin, K & Lippit, K, "An experimental approach to autocracy & democracy", 1938

Liukkonen, P, "Hälsobokslut - förslag till mätning, analys och diskussionsfrågor", 2001

- Lundahl, U & Skärvad, P-H, "*Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*", Studentlitteratur, 1999
- Merriam, S B, "*Fallstudien som forskningsmetod*", 1994
- Olsson, S, "*Ledarskapet ur medarbetarnas perspektiv*", 2001
- Patel, R, Davidsson, B, , "*Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*", 1994
- Severin, Katriina, "*Socialförsäkringens omfattning 2001-2004*", Riksförsäkringsverket 2003
- Starkey, K, "*How organizations learn*", 1996
- Tollgerdt-Andersson, I, "*Ledarskapsteorier, företagsklimat & bedömningsmetoder*", 1989
- Wadell, B & Larsson, B "*Arbetsmiljö - En dold resurs*", Studentlitteratur, 1998
- Weingarten, A, "*Människokunskap för chefer*", Alecta Hälsa och Välfärd, 2001
- Wiederheim-Paul F & Eriksson L T, "*Att utreda, forska och rapportera*", 1997
- Yin, R K, "*Case Study Research: Design and Methods*", 1994
- Yukl, G, "*Leadership in organizations*", 1998
- Åkerblom, S, "*Delade meningar om ledarskap*", 1999

Publikationer

- Bastin m.fl., "*Arbetsorsakade besvär 2003*", Arbetsmiljöverket, Statistiska centralbyrån, 2003
- Bohlin, C & Lidwall, U, "*Långtidssjukskrivna– egenskaper vid 2003 års RFV-LS-undersökning*", Riksförsäkringsverket, 2003
- Broberg, E & Fredriksson, K "*Arbetsmiljöundersökningen och Besvärsundersökningen*", Statistiska Centralbyrån
- Lidwall, U "*RFV-HALS 2002*", Riksförsäkringsverket

Företagsinterna källor

- Sparbanken Finns Årsredovisning, 2002
- Sparbanken Finns Personalpolicy, 2001

"Goda relationer - en helhetssyn med tre vinnare", skrift utgiven av Sparbanken Finn, 2002

Sparbanken Finns instruktion för medarbetarsamtal, 2002

Sparbanken Finns Ledarskapspolicy, 2003

Muntliga källor

"Anställd nr 1"	Rådgivare, Sparbanken Finn
"Anställd nr 2"	Anställd, Kassa, kundtjänst, Sparbanken Finn
Dahlman Catarina,	Personalchef, Sparbanken Finn
Gran, Fredrik	Utredare, Statistiska Centralbyrån
Magnusson, Peter	Strategiskt ansvarig för ledarutveckling och ledarförsörjning, Föreningssparbanken
Mellnäs, Johan	Projektansvarig/konsult, Alecta
Raaschou, Jan	Delägare & konsult, Framgång & Hälsa
Stenberg Viveka,	Personalman, Sparbanken Finn
Åberg, Claes	Handläggare, Försäkringskassan Skåne

Elektroniska källor

Alecta	www.alecta.se
Dagens Nyheter	www.dn.se
Framgång & Hälsa	www.framgangochhalsa.se
Försäkringskassan	www.fk.se
Johanson, Ulf, Institutet för Personal- och Företagsutveckling,	www.suntliv.nu
Ledarna, Sveriges Chefsorganisation	www.ledarna.se
Liv&Lust AB	www.liv-lust.se
Ljung, J, Linköpings universitet,	www.infoweb.unit.liu.se
Läraryrket	www.lararforbundet.se
Regeringen	www.okadhalsa.regeringen.se
Regeringen, Statens Offentliga utredningar	www.sjukforsakring.gov.se
Riksförsäkringsverket	www.rfv.se

Socialstyrelsen	www.socialstyrelsen.se
Statistiska centralbyrån	www.scb.se
Svenska Dagbladet	www.svd.se
Svenskt Näringsliv	www.svensktnaringsliv.se
Svenskt Näringsliv, LO, PTK	www.battrearbetsmiljoochhalsa.nu

Övriga källor

Sparbankslagen 1987:619. SFS 1996:1005

Bilaga 1**Sparbanken Finns förmåner**

	Förmån	Visstids- anställd	Tillsvidareanst. Provanst.	Pensionär
1.	Mastercard 25 kr/år	x	x	
2.	Friskvård	x	x	
3.	Företagshälsovård		x	
4.	Hem-PC		x (ej provanst.)	
5.	ID-kort kostnadsfritt		x	
6.	Inlåningsförmån		x	x
7.	Juristtjänster- rabatt	x	x	x
8.	Krediter		x	x
9.	Köp av Sparbankens bilar		x (ej provanst.)	
10.	Norsk Hydro- rabatt på bensin etc	x	x	
11.	Notariatdepå- kostnadsfritt	x	x	x
12.	Privatekonomisk rådgivning		x (ej provanst.)	
13.	Resultatandelssystemet		x (ej provanst.)	
14.	Sevicefack- halva priset		x	x
15.	Visa 25 kr/år	x	x	x
16.	Subventionerad lunch	x	x	
17.	Sälentugan	x	x	x
18.	Utbildningsfonden		x (ej provanst.)	
19.	Utländsk check och normalbetalning	x	x	x
20.	Utländska sedlar	x	x	x
21.	Resecheckar	x	x	x
22.	Lotterivinst- inlösen gratis	x	x	x
23.	Arbetsglasögon	x	x	
24.	Trivselaktiviteter	x	x	
25.	IP-sparande -kostnadsfritt		x (ej provanst.)	
26.	Löneväxling		x (ej provanst.)	
27.	Studielitteratur		x (ej provanst.)	

Bilaga 2

Sparbanken Finns medarbetaranalys



Ledarskap		91	95	97	98	2000	2001	2002	2003
		Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel
Nr Fråga									
1	Chef visar uppskattning	3,2	3,5	3,5	3,4	3,6	-	-	-
2	Chef skapar motivation	3,3	3,7	3,6	3,5	3,6	-	-	-
10	Förtroende för Bankledningen	-	4,5	4,5	4,5	4,5	4,3	4,58	4,56
16	Hur väl känner du till Bankens mål?	-	-	-	-	-	-	4,57	4,53
19	I vilken grad följer din närmaste chef upp dina individuella mål?	-	-	3,7	3,5	3,8	3,7	4,09	4,04
20	Hur bedömer du uppföljning av dina individuella mål?	-	-	-	-	-	-	4,01	3,98
25	Har du en klar bild av dina ansvarsområden?	-	4,3	4,4	-	4,3	4,3	4,37	4,36
26	Har Du tillräckliga befogenheter för att utföra Ditt arbete?	-	-	-	-	-	-	4,2	4,17
27	Anser du att du har tillräcklig kompetens för att utföra dina arbetsuppgifter?	-	-	-	-	-	4,1	4,04	4,09
Summa		3,3	4,0	3,9	3,7	4,0	4,1	4,3	4,2

Kompetens		91	95	97	98	2000	2001	2002	2003
		Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel
Nr Fråga									
1	Egen kompetens	3,8	3,9	3,9	3,9	4,0	-	-	-
2	Egen säljkompetens	3,4	3,8	3,8	-	3,9	-	-	-
3	Nivå på produktkunskap	3,3	3,5	3,7	-	3,5	-	-	-
28	vilken grad tycker du att din närmaste chef stimulerar dig till att utveckla din kompetens?	-	-	3,7	3,5	3,7	3,6	3,71	3,82
29	Vad tycker du om den samlade kompetensen i banken?	3,9	4,2	4,1	4,1	4,0	3,8	3,95	3,98
Summa		3,6	3,8	3,8	3,8	3,8	3,7	3,8	3,9



Arbetsplats/Trivsel		91	95	97	98	2000	2001	2002	2003
		Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel
Nr Fråga									
1	Påverka/utföra eget arbete	3,7	3,8	3,8	3,9	-	-	-	-
2	Påverka fördelning av arbetsuppgifter	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Intressanta arbetsuppgifter	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Behandling av anställda	3,3	3,9	3,6	-	3,6	-	-	-
32	vilken utsträckning känner du arbetsglädje över ditt arbete i banken?	4,3	4,5	4,1	4	4,1	3,9	4,00	3,95
35	Upplever du att du normalt har en arbetsbelastning som du trivs med?	2,8	2,6	2,2	2,2	3,1	3,5	3,37	3,37
36	Anser Du att Sparbanken Finn ger Dig tillräcklig ersättning och belöning för Din arbetsinsats?	-	-	-	-	-	-	2,89	2,71
Summa		3,6	3,7	3,6	3,6	3,7	3,7	3,4	3,3

Öppenhet		91	95	97	98	2000	2001	2002	2003
		Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel
Nr Fråga									
1	Chef frågar efter din åsikt	3,6	3,7	3,8	-	3,9	-	-	-
2	Chef lyssnar på synpunkter	3,6	3,8	3,9	-	4	-	-	-
3	Pratar med kollegor om arbetet	4,3	4,4	4,6	4,6	4,6	-	-	-
4	Diskuterar samarbetsproblem	3,4	3,6	3,7	3,5	3,7	-	-	-
5	...de som arbetar i Finn känner sig fria att öppet och obehindrat informera sina chefer i frågor som rör ...	3,2	3,5	3,5	3,6	3,7	3,6	-	-
39	Känner Du dig helt fri att öppet och obehindrat diskutera arbetet med din chef?	-	-	-	-	-	-	4,31	4,39
40	Hur bedömer Du att bankens kommunikation som helhet fungerar?	-	-	-	-	-	-	3,62	3,65
42	Känner du att din chefs chef är intresserad och engagerad i dig och din enhet/kontor?	-	-	-	-	-	-	3,98	3,9
Summa		3,6	3,8	3,9	3,9	4,0	3,6	3,97	3,98



Hälsofrämjande ledarskap

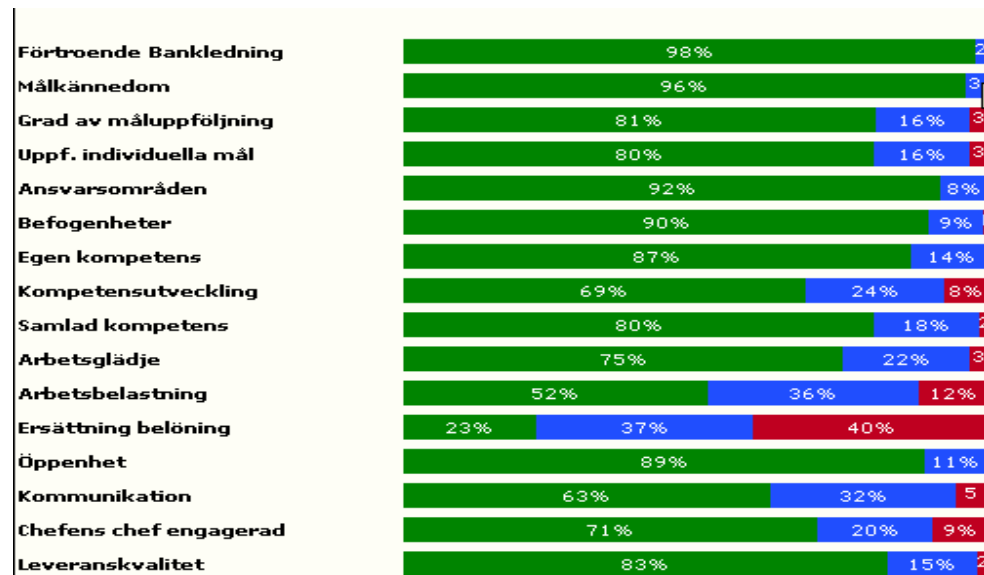


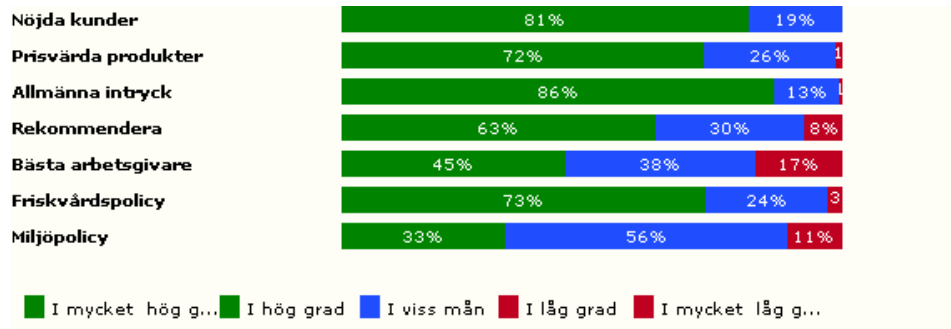
Kund	91	95	97	98	2000	2001	2002	2003
	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel
Nr Fråga								
44 Hur bedömer du Sparbanken Finns förmåga att leverera tjänster/produkter	-	-	-	-	-	3,8	3,87	3,97
51 Upplever Du att bankens kunder är nöjda?	-	-	-	-	-	-	3,87	3,91
56 Tycker Du att bankens produkter är prisvärda?	-	-	-	-	-	-	3,91	3,86
Summa	-	-	-	-	-	3,8	3,88	3,91

Utveckling och Framtid	91	95	97	98	2000	2001	2002	2003
	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel
Nr Fråga								
65 Vad är ditt allmänna intryck av Sparbanken Finn som arbetsplats?	-	-	-	-	-	-	4,18	4,19
67 Skulle du rekommendera Sparbanken Finn som arbetsplats?	-	-	-	-	-	-	3,8	3,87
Summa	-	-	-	-	-	-	3,99	4,03

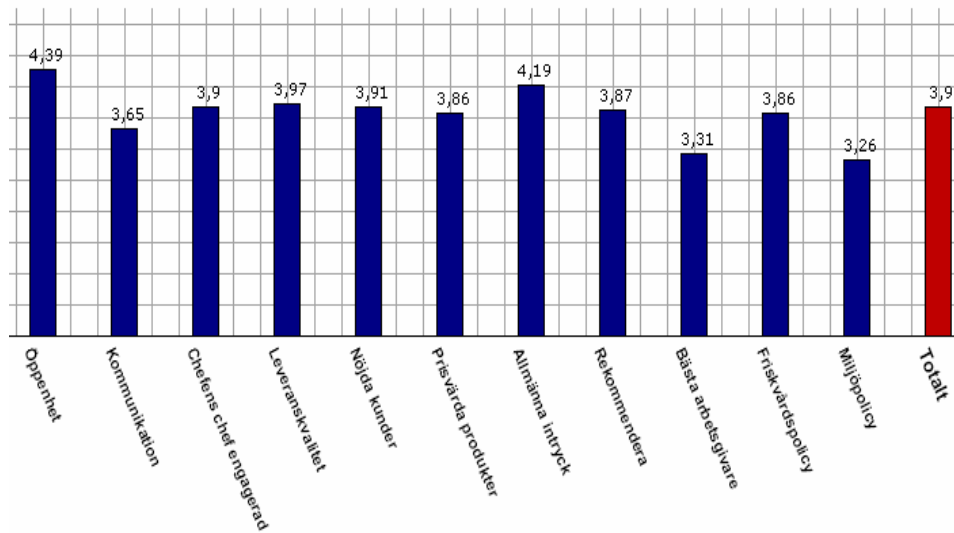
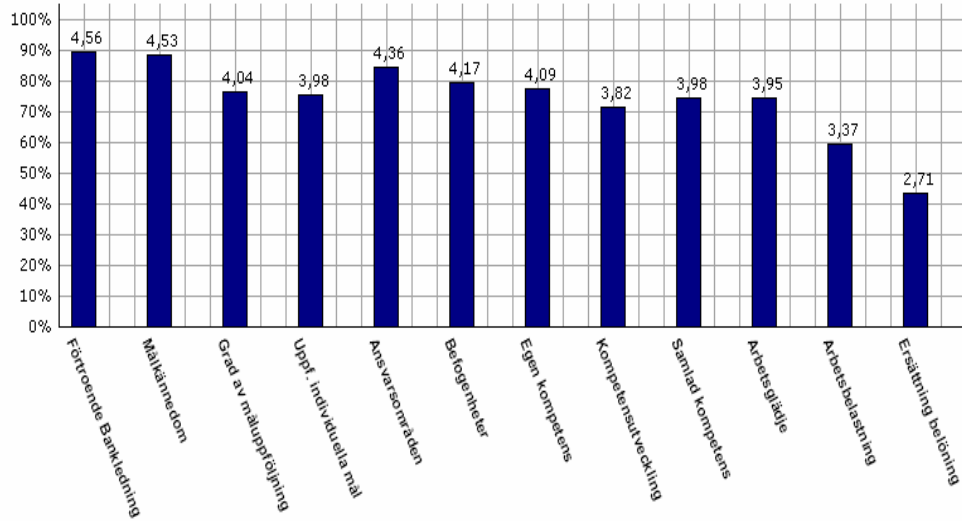
Övergripande	91	95	97	98	2000	2001	2002	2003
	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel
Nr Fråga								
69 Hur tycker du att banken lever upp till målet om att vara "Branschens bästa arbetsgivare"?	-	-	-	-	-	3,2	3,33	3,31
71 Hur bra anser du att vi tar hand om våra kunder?	-	-	-	-	-	4	-	-
70 Hur väl känner du till Sparbanken Finns triskvårdspolicy?	-	-	-	-	-	-	3,62	3,86
73 Har du kännedom om vad Sparbanken Finns miljöpolicy och handlingsplan innehåller ?	-	-	-	-	-	-	3,01	3,26
Summa	-	-	-	-	-	3,6	3,32	3,48

Totala medelvärden för samtliga frågor: 1991 1995 1997 1998 2000 2001 2002 2003
3,59 3,931 3,227 3,941 3,872 3,806 3,808 3,901





Hälsofrämjande ledarskap



Bilaga 3

Sparbanken Finns Ledarindex

- ”Min närmaste chef är en god och tydlig förmedlare av Finns värderingar”: **79 %**
- ”Min närmaste chef skapar goda relationer utifrån Finns värdegrund”: **74 %**
- ”Min närmaste chef har god självkänedom, d v s är medveten om sina styrkor och svagheter”: **66 %**
- ”Min närmaste chef stimulerar mig till goda resultat”: **67 %**
- ”Min närmaste chef visar mig uppskattning”: **69 %**
- ”Min närmaste chef skapar förutsättningar att känna motivation och engagemang”: **64 %**
- ”Min närmaste chef följer upp mina mål”: **80 %**
- ”Min närmaste chef har humor och sprider glädje”: **71 %**
- ”Min närmaste chef arbetar för en god balans mellan arbetsliv och privatliv”: **70 %**
- ”Min närmaste chef har en förmåga att visa och känna empati”: **67 %**
- ”Min närmaste chef kan hantera och lösa konflikter”: **59 %**
- ”Min närmaste chef är rak och tydlig i sin kommunikation”: **70 %**
- ”Min närmaste chef är tydlig i sitt beslutsfattande”: **74 %**
- ”Min närmaste chef vågar stå för fattade beslut”: **82 %**
- ”Min närmaste chef har och visar självförtroende i sin chefsroll”: **77 %**
- ”Min närmaste chef tar vara på min kompetens”: **72 %**
- ”Min närmaste chef balanserar arbetsuppgifter och krav utifrån min kompetensnivå och övriga förmåga”: **72 %**
- ”Min närmaste chef är öppen och lyhörd”: **68 %**
- ”Min närmaste chef är / gör sig tillgänglig när diskussionsbehov finns”: **77 %**
- ”Min närmaste chef ger mig konstruktiv feedback på utfört arbete”: **68 %**

Bilaga 4

Enkät till anställda

Enkät för de anställda utformad av författarna

Anvisningar

Hur har Du det idag? – Ange nuläget med ett kryss (X)

		Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer lite	Instämmer inte alls	Har ingen åsikt
1.	Jag har tydliga och överenskomna mål för det jag förväntas prestera	x	y			
2.	Jag förstår och accepterar hur min arbetsroll bidrar till organisationens övergripande mål		xy			
3.	Jag anser att min chef motiverar mig	y		x		
4.	Jag känner att jag har ansvar	y	x			
5.	Jag får uppskattning för de resultat jag åstadkommer	y		x		
6.	Jag når mina mål i hög grad		xy			
7.	Jag har intressanta och meningsfulla arbetsuppgifter		xy			
8.	Jag skulle rekommendera mina vänner att söka sig till företaget			xy		
9.	Jag anser att företaget är attraktivt för kunder		xy			
10.	Jag utvecklas i min arbetsroll		xy			
11.	Jag har ett fungerande samarbete med de som jag i min arbetsroll har behov av att vara i kontakt med	y	x			
12.	Jag anser att företaget har ett fungerande ledarskap	y	x			
13.	Jag får den utbildning jag anser att jag behöver	xy				
14.	Jag har möjlighet att säga vad jag tycker under medarbetarsamtalet	xy				
15.	Jag känner att jag kan påverka min chefs beslut	xy				

Vad är positivt med Sparbanken Finn? X: Högt i tak, god relation med chefen, frihet under ansvar, förmånerna. Y: Allt utom lönen- chefen, kollegorna, stämningen.

Vad är negativt med Sparbanken Finn? X: Höga krav, för mycket fokus på vissa saker.
Y: Lönen