



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Vad händer med personalens hälsa när kundens välbefinnande står i fokus?

En studie om hälsofrämjande arbete inom spabranschen

Emelie Nyman & Diana Tran

Handledare:
Eva Åström

Kandidatuppsats
VT2014

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel:	”Vad händer med personalens hälsa när kundens välbefinnande står i fokus? En studie om hälsofrämjande arbete inom spabranschen”
Institution:	Institutionen för Service Management på Lunds Universitet, Campus Helsingborg
Kurs:	KSKK01: Examensarbete för kandidatexamen
Handledare:	Eva Åström
Författare:	Emelie Nyman och Diana Tran
Nyckelord:	Hälsofrämjande arbete, ledarskap, arbetspsykologi, health promotion, psykosocial arbetsmiljö
Problem:	Det har skett stora förändringar de senaste årtiondena inom arbetslivet som påverkar personalens hälsa. Nya risker har tillkommit gällande den psykosociala miljön på arbetsplatsen där många har svårt att hitta en balans mellan privat- och arbetsliv. Detta ställer stora krav på företag och ledare att arbeta hälsofrämjande. Inom personalintensiva verksamheter, vars arbetsuppgifter handlar om att ta hand om andra människors hälsa, är hälsofrämjande insatser av stor vikt då arbetet innebär en psykisk belastning för personalen. Det finns ett begränsat antal studier som fokuserar på hur hälsoföretag arbetar med hälsofrämjande frågor vilket leder till uppsatsens syfte.
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att undersöka hur serviceföretag inom hälsobranschen, med spa som exempel, arbetar för att skapa och upprätthålla en hälsofrämjande arbetsplats.
Metod:	Uppsatsens empiriska material är inhämtat genom kvalitativa intervjuer på fyra spa; Varbergs Kurort, Kivik Hotell & Konferens & Spa, Electa och Spa Njuta. Sammanlagt har tio intervjuer genomförts med fyra spachefer och sex spaterapeuter.
Resultat:	<p>Utifrån undersökningens resultat framkommer det att det är företagets skyldighet att säkerställa att det finns förutsättningar för personalen att upprätthålla en god hälsa. Vi konstaterar att man inom spa har långa och tunga arbetsdagar med ett ständigt fokus på kundernas hälsa. Detta resulterar i att personalens hälsa ofta bortprioriteras, vilket även återspeglar det hälsofrämjande arbetet.</p> <p>I undersökningen visade det sig hur företagen arbetade med hälsofrämjande aktiviteter som feedback, arbetsrotation och skapande av delaktighet. Det framkom även hur betydelsefullt ledarskapet var för personalen för att skapa en tillfredsställande arbetsplats.</p> <p>Den största motivationsfaktorn i arbetet var de sociala band som skapas på arbetsplatsen, till både kunder och kollegor.</p>

FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till samtliga respondenter på Varbergs Kurort, Kivik Hotell & Konferens & Spa, Electa och Spa Njuta för er medverkan och för att ni delat med er av era viktiga kunskaper. Utan er hade uppsatsen inte varit möjlig att genomföra.

Vi vill även framföra ett särskilt tack till vår handledare, Eva Åström, som med sin betydelsefulla kunskap stöttat och väglett oss genom hela arbetet.

Emelie Nyman & Diana Tran

Lund, maj 2014

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 Inledning	6
1.1 Vad är hälsa och hur arbetar man hälsofrämjande?	6
Att leda hälsofrämjande arbete	7
1.2 Utmaningen med personalintensiva företag	7
En växande trend	8
Tidigare forskning	8
1.3 Syfte och frågeställningar	9
1.4 Uppsatsens disposition	9
2 Metod	10
2.1 Metodologiskt tillvägagångssätt	10
2.2 Presentation av studieobjekt och urval	11
Kivik Hotell & Konferens & Spa	11
Varbergs Kurort	11
Electa	11
Spa Njuta	11
Urval	12
2.3 Genomförandet av kvalitativa intervjuer	13
2.4 Bearbetning och analys av empiri	14
2.6 Bearbetning av det empiriska materialet	11
3 Teori	15
3.1 Det hälsofrämjande arbetets grundprinciper	15
Att skapa en känsla av sammanhang	15
Begriplighet	16
Hanterbarhet	16
Meningsfullhet	16
Fokus på främjande	17
3.2 Arbetsmiljöns betydelse	18
Inkludera personalen i arbetsmiljöarbetet	18
Konsten att skapa en hälsofrämjande arbetsmiljö	19
Varierande arbetsuppgifter och friskvård	19
3.3 Ett hälsofrämjande ledarskap	20
Skapa delaktighet i arbetet	21
Belöning som motivationsfaktor	21
Utbildningsmöjligheter för ett ökat arbetsengagemang	22
3.4 Gemenskap och motivation på arbetsplatsen	23
Verktyg för att skapa arbetsengagemang och motivation	24
3.5 Teoriernas betydelse för uppsatsens analys	25
4 Analys och Empiri	26
4.1 Vad betyder hälsa?	26

När andras hälsa står i fokus	26
4.2 Spa – den optimala arbetsmiljön?	27
En hälsofrämjande arbetsmiljö kräver ergonomiska förutsättningar	28
Friskvårdsbidrag för att främja personalens hälsa	29
Ett påfrestande arbete för den fysiska hälsan.....	30
Behovet av återhämtning mellan behandlingarna.....	30
4.3 Ledarens ansvar att säkerställa en hälsofrämjande arbetsplats	32
Involvera personalen i företagets beslutsprocesser.....	33
Vikten av feedback för de anställdas utveckling	34
Föränderlig bransch kräver uppdaterad kunskap	35
Uppmärksamma personalens utveckling	36
Belöning – ett sätt att visa uppskattning för personalen	37
4.4 Vad skapar motivation på arbetsplatsen?	39
Uppkomsten av speciella kundrelationer	39
Det känslomässiga stödets betydelse	40
5 Slutsatser och diskussion	43
5.1 Hälsofrämjande arbete inom hälsobranschen.....	43
5.2 Ledarskapet och arbetsmiljöns betydelse för personalens hälsa	45
Ledarskapets betydelse	45
Arbetsmiljöns betydelse.....	46
5.3 Avslutande reflektion	46
6 Källförteckningar	48
Tryckt källor.....	48
Elektroniska källor	49
Muntliga källor.....	50
7 Bilagor	51
7.1 Intervjuguide chef	52
Hälsa	52
7.2 Intervjuguide spaterapeut	54
Hälsa	54

1 INLEDNING

Arbetsmiljöverket (2013:7) beskriver hur det skett stora förändringar i arbetslivet de senaste årtiondena vilket resulterat i nya krav i arbetet som påverkar personalens hälsa. Det har bland annat tillkommit nya risker på arbetsplatsen vad gäller den psykosociala miljön där många har svårt att hitta en balans mellan sitt privat- och arbetsliv. Hanson (2004:29,34) förklarar ytterligare hur arbetsplatserna idag ofta präglas av en hög grad av stress och sjukfrånvaro, bland annat på grund av att många företag har ett större fokus på marknad och vinst än på människornas hälsa inom företaget.

Menckel och Österblom (2000:7) beskriver hur det idag fortfarande finns arbetsmiljöer som brister ur hälsosynpunkt trots att det skrivits mängder av artiklar och böcker om betydelsen av en god personhälsa och positiv arbetsmiljö med ett bra ledarskap. I en artikel i Svenska Dagbladet (Hellekant 2013) kan vi till exempel läsa om hur många svenska arbetsgivare prioriterar bort insatser som rör arbetsplatsrisker, såsom stressrelaterad ohälsa och belastningsskador på arbetsplatsen. I artikeln förklaras hur många företag idag har bra rutiner för personalens ohälsa på arbetsplatsen på pappret men att verkligheten oftast ser annorlunda ut.

1.1 Vad är hälsa och hur arbetar man hälsofrämjande?

Hälsa är ett vitt begrepp med många olika betydelser (Menckel och Österblom 2000:18). Enligt världshälsoorganisationen WHO (www.who.int) är hälsa ett tillstånd när vi uppnått totalt fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande och inte enbart en total avsaknad av sjukdom. Arbetsmiljön har precis som Lennéer Axelson och Thylefors (2005:19) förklarar en stor betydelse för vår fysiska såväl som psykiska hälsa. Detta samband mellan människan och miljön innebär enligt Menckel och Österblom (2000:18) att hälsan alltid måste ses i förhållande till människans livssituation.

Hälsa på arbetsplatsen skapas och upprätthålls enligt Shain och Kramer (2004:643) av det de anställda tar med sig till sin arbetsplats i form av hälsobeteende, grundvärden och personliga resurser. Detta tillsammans med vilka fysiska och psykiska förutsättningar som arbetsplatsen har för de anställda. Som Menckel och Österblom (2000:25-26,42) vidare förklarar måste arbetsgivaren säkerställa att det finns förutsättningar för personalen att kunna upprätthålla god hälsa på arbetsplatsen. Det kallas för ett hälsofrämjande arbete och handlar

om olika ansträngningar som syftar till att öka personalens välbefinnande och hälsa. Det innebär bland annat att ge personalen möjligheter att utveckla och vidmakthålla ett positivt beteende gällande sin hälsa. Då människors arbetsliv ofta är sammanbundet med deras privatliv kan det hälsofrämjande arbetet även innefatta situationer som sker utanför arbetsplatsen som begränsar personalens möjlighet till god hälsa.

ATT LEDA HÄLSOFRÄMJANDE ARBETE

För att det hälsofrämjande arbetet ska bli framgångsrikt krävs det enligt Menckel och Österblom (2000:10) ett ledarskap som styr mot målet att uppnå och bevara god hälsa. Shain och Kramer (2004:643) beskriver hur ledarskap ibland förhindrar personalen att kunna ta hand om sin hälsa, exempelvis när personalen tvingas arbeta övertid eller har för höga krav på sig. Det är därför enligt Shain och Kramer (2004:646) viktigt att skapa ett stödjande ledarskap som visar för de anställda hur viktigt det hälsofrämjande arbetet är för deras välbefinnande. Som ledare är det viktigt att uppmärksamma personalen och uppmuntra goda prestationer, samtidigt som det är viktigt att skapa en säker fysisk arbetsplats där de anställda ges möjlighet att utöva hälsofrämjande aktiviteter under arbetstid. Hanson (2004:69,166-168) beskriver hur det ständigt uppstår nya verksamheter eller projekt i syfte att generera en ökad hälsa och allt fler företag inser vilka möjligheter som tillkommer genom att skapa bättre villkor för de anställda. Genom att investera i bättre hälsovillkor kan företag öka produktiviteten och samtidigt skapa förutsättningar för en god personalhälsa.

1.2 Utmaningen med personalintensiva företag

Thylefors (2007:13-14,40-41) beskriver hur det finns ett flertal företag som arbetar med att ta hand om andra människors välbefinnande, så kallade human service-organisationer. I sådana verksamheter är det människor som utgör själva råmaterialet och har som främsta uppgift att på något sätt främja andra människors hälsa och utveckling. Det är således personalintensiva företag som bygger på mänsklig interaktion, vilket innebär att förutsättningen för kvalitet är den personbundna kompetensen. Thylefors (2007:33-37) förklarar vidare hur human service-organisationer har som främsta arbetsuppgift att på något sätt påverka en annan människas liv genom exempelvis vård, behandling, utbildning och träning. I jämförelse med andra serviceföretag innebär det ett mer psykiskt belastande arbete där personalen främst använder sig själva som verktyg i sitt arbete. Personalen måste kunna balansera mellan att vara professionella och samtidigt ha ett personligt engagemang, vilket kan vara påfrestande i vissa

situationer med en risk att bli allt för personligt involverad i sitt arbete. Det är därför viktigt att human service-organisationer har strategier som underlättar för personalen att hantera detta.

EN VÄXANDE TREND

Spa kan beskrivas som en human service-organisation då Thylefors (2007:33-35) som nämnt beskriver hur sådana företag arbetar för att främja andras hälsa. Cohen och Bodeker (2008:11) framställer hur vi idag är mer medvetna om vår hälsa och att det blir allt vanligare att vi söker olika sätt att öka vårt välbefinnande på som till exempel genom att besöka ett spa. Detta är en tydligt ökande trend och i en rapport från Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare (2010:3,8) kan vi läsa om hur omkring 1,1 miljoner kunder besökte olika spahotell i Sverige 2010. Den snabbt växande spabranschen står dock inför vissa utmaningar vilket enligt Cohen och Bodeker (2008:4,364-366,371,398) främst gäller hur man som spa ska ta hand om och leda sin personal. Det är spaföretagets förmåga att erbjuda samtliga gäster en njutningsfull upplevelse som avgör hur framgångsrikt det är och företagets produkter är alltså främst baserade på personalen. Spapersonal har ofta långa intensiva dagar med tunga arbetsuppgifter och med ett ständigt fokus på att ta hand om andra, vilket ställer stora krav på ledarskapet.

TIDIGARE FORSKNING

Det har tidigare forskats en hel del kring hälsofrämjande arbete på företag. Lennér Axelson och Thylefors (2005:20) beskriver bland annat hur det forskats mycket kring sambandet mellan förhållanden i arbetslivet och olika hälsoproblem, främst vad gäller sambandet mellan möjlighet till inflytande och hälsa. Vi har dock upptäckt att det finns ett behov av ytterligare studier kring hur företag inom hälsobranschen arbetar med sådana frågor. När det kommer till spaföretag i synnerhet saknas ett sådant material helt och hållet. Som Cohen och Bodeker (2008:4) förklarar finns det begränsat material om spaverksamheter överlag förutom diverse spa-tidningar. Med anledning av detta anser vi att ett fokus på hur företag inom hälsobranschen arbetar för att skapa en hälsofrämjande arbetsplats är intressant att utforska vidare.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att studera hur serviceföretag inom hälsobranschen, med spa som exempel, arbetar för att skapa och upprätthålla en hälsofrämjande arbetsplats. För att undersöka detta har vi utgått från följande frågeställningar:

- Hur arbetar ledningen på serviceföretag inom hälsobranschen, med spa som exempel, med hälsofrämjande arbete i den dagliga verksamheten?
- Vilken betydelse kan ledarskapet och arbetsmiljön ha för personalens hälsa?

1.4 Uppsatsens disposition

Uppsatsen är strukturerad på följande sätt:

- KAPITEL 1** I det inledande kapitlet presenteras bakgrunden och problembeskrivningen till vår uppsats. Därefter redovisas uppsatsens syfte och problemformulering, för att avslutas med uppsatsens disposition.
- KAPITEL 2** I det andra kapitlet presenteras en kartläggning kring uppsatsens metodologiska tillvägagångssätt, följt av en presentation av våra studieobjekt. Därefter redovisas hur det empiriska materialet insamlats, dokumenterats och analyserats.
- KAPITEL 3** I detta kapitel redovisas uppsatsens teoretiska ramverk. Teorin fokuserar på hur ett hälsofrämjande arbete kan se ut och vilka delar som är viktiga för att skapa goda förutsättningar för en god hälsa på arbetsplatsen.
- KAPITEL 4** I det fjärde kapitlet presenteras uppsatsens avhandlande del där det empiriska materialet ställs mot den teori som presenterades i kapitel 3.
- KAPITEL 5** I uppsatsens sista kapitel framförs en presentation av undersökningens resultat kopplat till våra frågeställningar. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.

2 METOD

I kapitlet följer en beskrivning av de metodologiska verktyg som använts vid insamling av uppsatsens empiriska material. Kapitlet inleds med en redogörelse för vårt metodologiska tillvägagångssätt följt av en presentation av våra studieobjekt och urval. Därefter beskrivs hur vi genomfört våra kvalitativa intervjuer och hur det insamlade materialet slutligen bearbetats och analyserats.

2.1 Metodologiskt tillvägagångssätt

Inledningsvis i uppsatsprocessen utfördes en genomgång och insamling av teoretiskt material inom forskningsfältet. Litteratur som berörde ord som *health promotion*, *hälsofrämjande arbete* och *arbetspsykologi* eftersöktes varefter en utsällning gjordes utifrån de teorier som vi ansåg relevanta för uppsatsens syfte. När den empiriska undersökningen därefter påbörjades gjordes vissa justeringar i vårt teoretiska ramverk. Insamlingen har således skett genom ett så kallat abduktivt tillvägagångssätt vilket innebär att vi under arbetsprocessen succesivt insamlat empiri samtidigt som vi kontinuerligt gjort justeringar i vår teoretiska referensram (jfr Alvesson och Sköldberg 1994:42). När vi läst igenom allt insamlat material gjordes en så kallad tematisering vilket enligt Alvehus (2013:110) innebär att teorierna struktureras utefter olika kategorier.

Uppsatsen bygger på en kvalitativ ansats vilket enligt Alvesson och Sköldberg (1994:10) innebär att man utgår från studieobjektets perspektiv. Då vi är intresserade av att ta reda på våra undersökningspersoners perspektiv på sin arbetssituation och på hälsofrämjande arbete är denna metod mest fördelaktig i vår studie. Detta till skillnad från en den kvantitativa metoden som är mer inriktad på att ta fram data som går att generaliseras i en större population och som baseras mer på forskarens egen uppfattning. Den kvalitativa ansatsen är mer inriktad på att få en kontextuell uppfattning utifrån studieobjektets perspektiv vilket även är vår utgångspunkt i vår undersökning (jfr Bryman 2011:372). En kvalitativ metod möjliggör enligt Alvehus (2013:20) en djupare analys av vad olika individer i samhället intresserar sig för och hur de väljer att konstruera sin världsbild och sina relationer. En sådan ansats gör att vi lättare kan analysera, tolka och förklara ett fenomenets karaktär och innebörd (jfr Widerberg 2002:15,31).

2.2 Presentation av studieobjekt och urval

Vi hade inledningsvis som ambition att utgå från två olika spa men insåg relativt snabbt att vi behövde utgå från ytterligare två spa för att få tillräcklig empiri. Det var till en början svårt att få tag på undersökningspersoner då flertalet av dem vi kontaktade var fullbokade med kunder och kunde därmed inte lämna verksamheten för att bli intervjuade. Vi fick slutligen kontakt med fyra spa som utgjort arbetets empiriska grund. Nedan följer en kort presentation av respektive företag, följt av en redogörelse för vårt tillvägagångssätt vid urval av undersökningspersoner.

KIVIK HOTELL & KONFERENS & SPA

Kivik Hotell & Konferens & Spa ligger beläget på Österlen och på deras hemsida (www.kivikshotell.se) kan vi läsa hur de erbjuder ett brett utbud av restaurangverksamhet, övernattning och spabehandlingar. Företaget har som ambition att erbjuda sina kunder ett ställe att varva ner på och uppleva harmoni, lugn och avskildhet.

VARBERGS KURORT

På Varbergs Kurorts hemsida (www.varbergskurort.se) beskrivs hur företaget ingår i den skandinaviska koncernen Comwell som driver spaanläggningar runtom i Danmark och Sverige. Spaanläggningen är Sveriges enda havsvattensspa och erbjuder alltifrån olika hälsoaktiviteter till diverse spa- och livsstilsbehandlingar. Varbergs Kurort har fått utmärkelser som ”Sveriges bästa kurort”, ”Sveriges bästa spakök 2012” och ”Europas bästa spa”.

ELECTA

Electa är en modern spaanläggning placerad mitt i Helsingborg, och på hemsidan (www.electa.se) kan vi läsa hur de erbjuder ett stort utbud av olika aktiviteter och behandlingar. Här erbjuds alltifrån traditionella spabehandlingar till föreläsningar, frisörverksamhet och stresshantering. Personalen är välutbildad och får kontinuerlig utbildning om det senaste inom branschen.

SPA NJUTA

Spa Njuta ligger under samma koncern som Electa och är ett japaninspirerat dagsspa centralt beläget i Helsingborg. Spaverksamheten har ett samarbete med Clarion Grand Hotel och kan

erbjuda kunder paket med övernattnig och spabehandlingar. Utöver detta erbjuder företaget behandlingar som ska hjälpa kunderna att finna balans och tillfredsställelse (www.spanjuta.se).

URVAL OCH PRESENTATION AV RESPONDENTER

Vårt urval av de respondenter vi valt att intervjua har främst skett genom ett så kallat strategiskt urval. Alvehus (2013:67) förklarar hur strategiskt urval utformas utefter vilka frågeställningar som ställts. Det är dock av stor vikt att inte vara för strategisk och utgår man från ett ledarskapsperspektiv innebär det att man inte enbart lyssnar till chefens berättelser utan även tittar på hur de anställda upplever ledaren. Vi har utfört intervjuer med totalt fyra spachefer, en från varje spa med ansvar över den dagliga driften av spaanläggningarna. Utöver det har vi intervjuat totalt sex spaterapeuter, en till två stycken från respektive spa, vars huvudsakliga arbetsuppgift är att utföra spabehandlingar. I uppsatsen kommer intervjupersonerna hållas anonyma då det är deras positioner som enligt oss är av störst betydelse utifrån uppsatsens syfte och frågeställningar. I tabellen nedan presenteras de respondenter som ingått i vår undersökning, vilken befattning de har och hur respektive respondent kommer betecknas i analysen.

Beteckning i analys	Befattning
Chef 1	Spachef och spaterapeut
Chef 2	Spachef och spaterapeut
Chef 3	Spaansvarig och receptionist
Chef 4	Spachef och receptionist
Spaterapeut 1	Spaterapeut och träningsinstruktör
Spaterapeut 2	Spaterapeut och träningsinstruktör
Spaterapeut 3	Spaterapeut
Spaterapeut 4	Spaterapeut
Spaterapeut 5	Spaterapeut
Spaterapeut 6	Spaterapeut

Vi hade från början som ambition att även utföra intervjuer med en representant från de olika företagens högsta ledning då vi ansåg att det hade gett oss en mer omfattande bild ur ett ledarskapsperspektiv. Detta visade sig dock problematiskt då det inte gick att nå någon från den högsta ledningen på något av de undersökta företagen. Däremot har vi fått intervjua de

som har det huvudsakliga ansvaret på de spaavdelningar vi besökt, vilket vi anser gett oss tillräckligt material för att kunna undersöka ledarskapet och dess betydelse. Vi är dock medvetna om att våra resultat inte kan representera alla medarbetare då vi inte kunnat intervjua samtliga anställda inom respektive företag (jfr Bryman 2011:355).

2.3 Genomförandet av kvalitativa intervjuer

Uppsatsens empiriska material är insamlat med hjälp av kvalitativa intervjuer. Detta då vi vill ta del av respondenternas egna berättelser och perspektiv på sina arbetssituationer i syfte att tolka dess mening (jfr Kvale 1997:9,35-36). Bryman (2011:413) förklarar hur man genom att använda sig av kvalitativa intervjuer lägger tyngden på intervjupersonens egna uppfattningar och är således mindre strukturerade än kvantitativa intervjuer. Det är en mer flexibel intervjuform som gör att intervjun kan anpassas utefter vad som sägs av intervjupersonen. Eftersom uppsatsens frågeställningar kräver en djupare förståelse för det hälsofrämjande arbetet är den kvalitativa intervjun således fördelaktig.

Våra intervjuer har varit semistrukturerade vilket enligt Bryman (2011:415,419) innebär att man innan intervjuerna utformar en så kallad intervjuguide med olika teman som ska beröras i intervjun. Detta för att säkerställa att man får fram den information som behövs för att svara på frågeställningarna. Det var fortfarande intervjupersonen som styrde samtalen i intervjun och frågorna fungerade enbart som ett handledande verktyg. Vi utformade två intervjuguides (Se bilaga 1 & 2), en för spachefer och en för spaterapeuter, med frågor baserade på uppsatsens syfte och teoretiska ramverk. Intervjuguiderna skickades därefter till de respondenter som vi skulle intervjua då det enligt Kvale (1997:107) är viktigt att undersökningens syfte och innehåll är informerade om undersökningens syfte och innehåll.

Intervjuerna genomfördes därefter på respektive spa och var omkring 45-60 minuter långa med oss båda närvarande. För att vi under intervjuerna skulle kunna uppmärksamma oss på det som sägs och inte bli distraherade av att föra anteckningar valde vi att spela in intervjuerna. Att spela in intervjuerna kan ha påverkat våra intervjuer då intervjupersonerna kan bli obekväma när de vet att deras svar kommer sparas (jfr Bryman 2011:428). Vi var därför tydliga gentemot våra intervjupersoner att det inspelade materialet enbart skulle användas av oss för att skapa en trygghet. Därefter transkriberades samtliga intervjuer för att vi lättare skulle kunna analysera vad som sagts (jfr Bryman 2011:428).

Som Alvesson och Sköldberg (1994:39) beskriver kan kvalitativa studiers generaliserbarhet diskuteras. Vårt resultat är framtaget från ett litet antal individer inom

spabranschen och kan vara svåra att generalisera till större populationer. Detta medför även att vår uppsats har en låg extern validitet då våra resultat blir svåra att generalisera till andra sociala miljöer än de vi undersökt (jfr Bryman 2011:352). Vi är således medvetna om att uppsatsens resultat inte är representativt för en hel population eller för andra kontexter än den vi undersökt, vilket heller inte varit syftet med undersökningen. Vårt intresse har varit att få en mer kontextuell förståelse snarare än en generalisering.

2.4 Bearbetning och analys av empiri

Efter genomförande av intervjuer påbörjades en tematisering av det insamlade materialet. Vi sökte efter likheter och skillnader i intervjuerna och kunde identifiera vissa återkommande teman (jfr Bryman 2011:529). Dessa teman kan sägas vara av två olika slag; dels sådana som uttryckts av intervjupersonerna och dels sådana som vi själva konstruerat utifrån vårt material (jfr Alvesson och Skoldberg 1994:78). De teman som framtogs var bland annat arbetsmiljöns betydelse, hälsofrämjande ledarskap, delaktighet, starka sociala band på arbetsplatsen, motivation, utveckling och utbildning.

När vi hade strukturerat upp de teman som vi påträffade gjordes en ytterligare genomgång av materialet för att eliminera överflödigt material som vi ansåg som oväsentligt i relation till uppsatsens syfte och frågeställning (jfr Kvale 1997:171). Därefter analyserade vi det empiriska materialet med hjälp av verktygen från vår teoretiska referensram. Då vi ville fånga hur våra studieobjekt arbetade med hälsofrämjande frågor var detta utgångspunkten i vår analys av materialet.

3 TEORI

I följande kapitel redovisas det teoretiska ramverk som ligger till grund för att besvara uppsatsens frågeställningar. Kapitlet inleds med en presentation av olika utgångspunkter i ett hälsofrämjande arbete. Därefter redogörs för arbetsmiljöns betydelse i det hälsofrämjande arbetet, följt av en beskrivning av hälsofrämjande ledarskap. Kapitlet avslutas med teorier kring vad som skapar motivation och arbetsengagemang på arbetsplatsen.

3.1 Det hälsofrämjande arbetets grundprinciper

Hälsofrämjande arbete innebär enligt Menckel och Österblom (2000:25-26) olika ansträngningar som syftar till att öka personalens välbefinnande och hälsa. Det handlar om att skapa arbetsplatser som möjliggör att personalen kan uppnå och vidmakthålla en god hälsa.

Hanson (2004:7) förklarar hälsopromotion som en strategi för ett hälsofrämjande arbete och förklarar hur ett sådant arbete bör utgå från idén om salutogenes. Detta innebär enligt Antonovsky (2005:28-29) ett perspektiv där man försöker ta reda på var varje person befinner sig på ett kontinuum mellan hälsa och ohälsa. Ett patogent perspektiv utgår istället från ett dikotomt synsätt där människan antingen är frisk eller sjuk. Det ger en snäv bild av verkligheten där sjukdomen ägnas störst uppmärksamhet och aspekter som rör ohälsa och hälsa glöms bort. Genom att utgå från det salutogena synsättet ser man enligt Hanson (2004:61-62) istället hur varje individ befinner sig någonstans mellan två motpoler där man på ena yttersta gränsen har fullständig hälsa och på andra yttersta gränsen har fullständig ohälsa. På så sätt får vi en mer verklighetstrogen beskrivning av hälsotillståndet. Hälsoarbetet bör utgå från varje individs utgångsläge på hälsans kontinuum och insatserna bör anpassas så att individen kan förflyttas mot polen där det råder fullständig hälsa.

Genom att utgå från ett salutogent perspektiv menar Antonovsky (2005:31,35) att uppmärksamheten riktas mot de faktorer som fungerar hälsofrämjande och som gör att vi rör oss mot den friska polen på kontinuumet. Som Hanson (2004:61-62) beskriver bör ett hälsofrämjande arbete utgå från ett fokus på främjande med en helhetssyn på hälsa.

ATT SKAPA EN KÄNSLA AV SAMMANHANG

För att hitta hälsofrämjande faktorer på arbetsplatsen i det hälsofrämjande arbetet kan det enligt Hanson (2004:14) vara fördelaktigt att utgå från Antonovskys teori om *känsla av sammanhang*, *KASAM*. Antonovsky (2005:42-43) utvecklar att KASAM är viktigt för att

kunna upprätthålla sin position på kontinuumet och rörelsen mot dess friska pol. KASAM innefattar de tre centrala komponenterna *begriplighet*, *hanterbarhet* och *meningsfullhet*. Har man höga värden på dessa tre komponenter har man även en stark KASAM.

BEGRIPLIGHET

Begriplighet utgör enligt Antonovsky (2005:44) kärnan och syftar på hur mycket man upplever inre och yttre stimuli som förståeliga och sammanhängande. Det handlar om att man upplever information som tydlig och strukturerad snarare än kaotisk och oförklarlig. En person med hög begriplighet känner att oväntade händelser åtminstone går att förklara och förstå. Vidare förklarar Hanson (2004:120-121) begriplighet i vardagen som en förmåga att se sin egen plats i relation till helheten, där man kan se hur ens egna arbetsuppgifter bidrar till organisationen i stort samt att man förstår hur organisationens olika delar och system hänger ihop på arbetsplatsen. Det handlar även om att kunna ta till sig och tolka information. En avsaknad av begriplighet på arbetsplatsen kan skapa en känsla av osäkerhet och utanförskap.

HANTERBARHET

Den andra komponenten *hanterbarhet* innebär enligt Antonovsky (2005:45) i vilken utsträckning en person känner att det finns tillräckligt med resurser till sitt förfogande. Det handlar även om att de resurser kan möta de krav som ställs av de stimuli som man överöses av. Det kan enligt Hanson (2004:121-122) handla om i vilken utsträckning individen kan påverka sin situation och omgivning. Detta kräver begriplighet och förståelse för sammanhanget men bygger även på att man har kunskap och erfarenhet i sitt yrke. Ett företag med ett bra arbetsklimat och god sammanhållning kan bidra till hanterbarhet. Låg hanterbarhet kan leda till att individen känner frustration och drabbas av negativ stress. Det handlar om att skapa en balans mellan organisationens krav och individens resurser.

MENINGSFULLHET

Den tredje och sista komponenten *meningsfullhet* är enligt Antonovsky (2005:45-46) motivationskomponenten i KASAM. Det handlar om att man är engagerad i vissa områden i livet som har stor betydelse för en. Man känner att livet har en känslomässig innebörd och att det är värt att lägga ner energi på vissa problem eller krav i livet. Vardagens meningsfullhet handlar enligt Hanson (2004:123-124) om att man är motiverad och kan se meningen med sitt arbete. Genom att sätta upp klara och attraktiva mål kan meningsfullhet uppstå. Vad som

skapar meningsfullhet är dock individuellt och bör sättas i relation till varje enskild individs behov och värderingar. Ett företag som har realistiska och attraktiva värderingar och mål skapar en starkare meningsfullhet och ökar motivationen hos de anställda. Det finns flera olika komponenter som skapar meningsfullhet på arbetsplatsen. Det kan vara allt ifrån arbetskamrater till god arbetsmiljö. När arbetet känns meningslöst kan det leda till en destruktiv situation där medarbetarna har låg energi och sämre hälsa. Meningsfullheten är den viktigaste komponenten enligt Antonovsky (2005:81) då den består av en drivkraft att öka förståelsen för sin värld och sina resurser. Hanson (2004:115) menar att Antonovskys teori visar hur människans hälsotillstånd är ett komplext system som innefattar allt ifrån det sociala sammanhanget vi verkar inom till hur vår nutid och framtid ser ut. Det är flera olika faktorer som tillsammans utgör att vi har en känsla av sammanhang. Om man utgår från KASAM i ett hälsopromotivt arbete menar Hanson (2004:120) att målet blir att skapa sammanhang som bevarar och stärker individens känsla av sammanhang.

FOKUS PÅ FRÄMJANDE

Som Hanson (2004:119,176,186) beskriver räcker inte KASAM-modellen för att utöva ett hälsofrämjande arbete. Olika kriterier tas upp där det första handlar om att utgå från ett fokus på främjande. Det innebär att ett fokus ställs på att identifiera och stärka de hälsofrämjande faktorerna hos individen och dennes omgivning. Det innefattar idén om salutogenes, som tidigare nämnts, och som bland annat innebär att hälsans bestämningsfaktorer eftersöks både hos människan själv och i dennes omgivning. Hälsofrämjande arbete är en långsiktig process där ledningen måste uppvisa ett tydligt stöd och samtidigt ge dem anställda möjlighet till inflytande. Att hälsoarbetet ska genomföras som en process är ett ytterligare kriterium som Hanson (2004:178) tar upp för det hälsofrämjande arbetet. Ett sådant arbetssätt innebär att ledningen gör en regelbunden uppföljning och anpassning av arbetet med ett hänsynstagande till individernas enskilda behov på arbetsplatsen.

Ovanstående avsnitt beskriver grundprinciperna för ett hälsofrämjande arbete. Då arbetsmiljön utgör en stor del i det hälsofrämjande arbetet kommer nästa avsnitt beröra just detta.

3.2 Arbetsmiljöns betydelse

Ett tredje kriterium som Hanson (2004:76,177,204) tar upp för ett hälsofrämjande arbete är att utgå från ett arenaperspektiv. Det innebär att arbetsplatsen ses som en arena där de anställdas hälsa påverkas av deras individuella förutsättningar, deras handlingar och deras omgivning. Hälsofrämjande arbete syftar till att skapa miljöer som stödjer, bevarar och utvecklar de anställdas hälsa och måste inrymma både människan och dess sammanhang. Genom att se arbetsplatsen som en arena kan en mer effektiv långsiktig förbättring av hälsovillkoren uppnås än om enbart enstaka hälsofrämjande aktiviteter insätts. Hanson (2004:33) utvecklar vidare att det hälsofrämjande arbetet måste genomsyra hela företaget där arbetsmiljön och arbetsvillkoren måste vara överens med individens behov. Samtidigt handlar hälsofrämjande arbete fortfarande om ett individuellt ansvar för sin egen och arbetsplatsens hälsa. Det handlar således om ett hälsofrämjande arbete i en kontext där hälsan kan påverkas.

INKLUDERA PERSONALEN I ARBETSMILJÖARBETET

Hälsofrämjande arbete skapar enligt Hanson (2004:169,173) bättre förutsättningar för hälsa vilket ökar välbefinnandet, produktiviteten och arbetsglädjen. Men för att kunna utöva ett sådant arbete krävs kunskap om vad hälsa är och vilka förutsättningar som bidrar till en utveckling och bevaring av hälsa. Hanson (2004:18) förklarar hur de företag med sämre arbetsmiljöer oftast inte har en brist på kunskap om vad som är goda arbetsvillkor. Det handlar snarare om att man saknar kännedom om hur kunskapen ska tillämpas i praktiken. En arbetsplats består av individer med olika behov och arbetsuppgifter som måste vägas in i arbetet med att skapa en hälsofrämjande arbetsplats.

Angelöw (2002:43-45) förklarar hur vi kan skapa mer hälsosamma och attraktiva arbetsplatser, så kallat friskare arbetsplatser. Företag bör ha ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete för att säkerställa att arbetsmiljön fungerar hälsofrämjande. Detta är en viktig strategi som bidrar till friskare personal, och bör fungera som en del i det vardagliga arbetet. Arbetsgivaren har det huvudsakliga ansvaret över arbetsmiljön men även medarbetarna har ett ansvar och är viktiga i arbetsmiljöarbetet. Medarbetarna bör således inkluderas i en aktiv dialog och medverka i utvecklingen av arbetsinnehållet. Som Hanson (2004:203) beskriver blir det hälsofrämjande arbetet som bäst när individen ses som en aktör snarare än ett objekt för en insats.

KONSTEN ATT SKAPA EN HÄLSOFRÄMJANDE ARBETSMILJÖ

Som Rubenowitz (2004: 97-98) utvecklar finns det en rad olika anledningar till att anställda kan uppleva sin arbetsplats som otillfredsställande. Det kan bero på att arbetet i sig är fysiskt påfrestande där ergonomiska problem uppkommer. En annan faktor kan bero på att den psykosociala arbetsmiljön är oduglig, där arbetsuppgifter är enformiga, där arbetskraven är för stora eller där ingen möjlighet finns till att påverka sitt eget arbete och upplever en negativ arbetsgemenskap. Ibland står företag inför en bemanningsproblematik vilket enligt Hanson (2004:142-143) kan förhindra en arbetsplats att utvecklas till en frisk arbetsplats. En underbemanning kan exempelvis leda till stress och utbrändhet hos de anställda.

Angelöw (2002:47,52-53) förklarar hur man kan skapa en lagom arbetsbelastning genom att öka bemanningen eller använda sig av arbetsrotation för att lindra fysisk arbetsbelastning. Som arbetsgivare kan man även se till att personalen har möjlighet till återhämtning genom att begränsa övertid och inte ha för långa arbetspass. Shain och Kramer (2004:646) förklarar vikten av att erbjuda personalen viss tid under arbetsdagen till hälsofrämjande aktiviteter. Det är även viktigt att utrustningen för personalen är funktionell och ergonomisk i enlighet med Cohen och Bodeker (2008:372). Spachefen kan skapa en god fysisk arbetsmiljö genom att exempelvis säkerställa ergonomiskt designad utrustning och specialutformade skor för att underlätta för personalens hälsa och trivsel.

VARIERANDE ARBETSUPPGIFTER OCH FRISKVÅRD

Lindmark och Önnevik (2006:116) förklarar hur arbetsmiljöarbete kan komma i uttryck i olika former. Det kan vara att personalens hälsa kontrolleras kontinuerligt, erbjuds bra och hälsosam kost eller fysiska aktiviteter på arbetsplatsen. Det är enligt Rubenowitz (2004:75-76) även viktigt att utforma arbetsroller som växlar mellan fysiska och psykiska aktiviteter. Arbetet bör således ge en möjlighet till arbetsvidgning, det vill säga att kunna arbeta med olika arbetsuppgifter inom samma arbetsområde. Förändringar i arbetsupplägningen är ett viktigt område för att kunna skapa en förbättrad arbetsmiljö och ett ökat arbetsengagemang. Rubenowitz (2004:72) förklarar ytterligare hur det finns ett tydligt samband mellan positiv arbetstillfredsställelse och en ökad produktivitet. Forskning kring orsakssamband har gjorts där den mest särskiljande faktorn beror på själva arbetsuppgiftens sort. Arbetsuppgifter som möjliggör variation, utveckling, utmaning och möjlighet att påverka sitt arbete leder ofta till en ökad positiv arbetstillfredsställelse.

Friskvård är ett ytterligare verktyg som företag kan använda för att utveckla personalens hälsa enligt Ljusenius och Rydqvist (1999:51). Det är ett strategiskt arbete där utgångspunkten är att främja hälsa och fokusera på friskfaktorer som ett försök till att påverka individens livsstil till ett ökat välbefinnande. Företag kan enligt Lindmark och Önnevik (2006:116-117) ge personalen friskvårdsbidrag i form av en hälsopeng, träningskort eller låta dem ta del av de redskap som redan finns i företaget. Ett exempel på ett framgångsrikt friskvårdsarbete är att de anställda får högre lön om de håller sig aktiva och tränar och håller sig friska. Detta genererar i en minskad frånvaro och en personal som mår bra vilket i sin tur leder till högre resultat i företaget. Det finns dock vissa svårigheter med att genomföra ett friskvårdsarbete i praktiken då det kan finnas uppsatta regler för när friskvårdsarbetet får utföras.

I avsnittet har en redogörelse gjorts kring arbetsmiljöns betydelse i det hälsofrämjande arbetet och vilka aspekter som är viktiga att ha i åtanke vid utformningen av en hälsofrämjande arbetsmiljö. Även ledarskapet har en stor betydelse vid det hälsofrämjande arbetet, vilket behandlas i nästkommande avsnitt.

3.3 Ett hälsofrämjande ledarskap

Menckel och Österblom (2000:42-43) förklarar att det inte räcker att enbart fokusera på arbetsmiljön utan att ett hälsofrämjande arbete även inkluderar ett ledarskap som säkerställer att det finns förutsättningar för god hälsa. Det är arbetsgivarens ansvar att säkerställa att de anställda har de förutsättningar som behövs för att främja en god hälsa. Hanson (2004:220) utvecklar ytterligare aspekter som är viktigt i ett hälsofrämjande ledarskap. Ledarskapet bör vara personligt i relationen mellan chef och medarbetare. Det innebär att man som chef är stödjande och lyssnar på varje enskild medarbetare, vilket har stor betydelse för hälsan. Ett sådant ledarskap är vad Angelöw (2002:63-66) kallar för ett konstruktivt ledarskap som innebär att chefen är delaktig och stödjande gentemot de anställda och tar tillvara på de anställdas erfarenheter och kunskaper.

Som Rubenowitz (2004:75-76) förklarar är det även av stor vikt att delegera ut befogenhet till de anställda som har ansvar för en viss enhet eller uppgift att kunna påverka beslut gällande arbetet. Samtidigt är det viktigt att de med högre position i organisationen uppmärksammar goda arbetsprestationer och visar uppskattning till de som utför arbetet för att ytterligare öka arbetstillfredsställelsen. Detta är även i enlighet med Lindmark och

Önnevik (2006:27,129-130) som menar att det är viktigt att kunna kontrollera och följa upp arbetet i organisationen för att bli en framgångsrik chef. Det innebär en förmåga att kunna utvärdera och bedöma arbetsprocesserna i organisationen där de anställdas utveckling är en betydande del. Det är viktigt att granska både det som behöver utvecklas och det som tidigare varit bra för att behålla de fungerande arbetsstrategierna. Snyder, Lopez och Pedrotti (2011:422-423) förklarar hur goda prestationer utförs när de anställda får tydliga målsättningar uppsatta och kan på så sätt få en positiv känsla av ett lyckat resultat. Som chef är det således viktigt att sätta upp tydliga mål och arbetsuppgifter i syfte att öka motivationen hos personalen för att nå företagsmål.

SKAPA DELAKTIGHET I ARBETET

Det viktigaste kriteriet för att skapa ett framgångsrikt hälsofrämjande arbete är enligt Hanson (2004:177) att skapa delaktighet. Det innebär att säkerställa att den enskilda individen får vara med och påverka, det vill säga besluten ska fattas av dem besluten i själva verket berör. Som ledare är man enligt Lindmark och Önnevik (2006:281-285) en nyckelfaktor till framgångsrikt personalarbete i organisationen. Ledarens uppgift är att få med de anställda att arbeta utefter organisationens mål och samtidigt skapa en kreativ arbetsplats som gynnar personalens välmående. De anställda bör inkluderas i och ta ansvar för det som sker på arbetsplatsen. Det innebär att det är viktigt som ledare att våga lita på de anställda och bidra med resurser så de kan agera fullt ut och utvecklas.

Som Angelöw (2002:14,55) redogör för är det viktigt att ta tillvara på de tillgångar som finns inom företaget och ge de anställda regelbunden positiv feedback för att skapa en frisk arbetsplats. En grundläggande strategi för att åstadkomma friskare arbetsplatser är följaktligen att skapa delaktighet och inflytande. När man som anställd kan påverka sin arbetssituation minskar negativ stress och motivationen ökar. Som arbetsgivare kan man till exempel involvera de anställda i beslutsprocesser eller ge dem större inflytande över sina egna arbetstider. Att ge de anställda en egenkontroll i sitt arbete har enligt Rubenowitz (2004:97-98) en stor betydelse för den psykosociala arbetsmiljön.

BELÖNING SOM MOTIVATIONSFAKTOR

Som en del av det hälsofrämjande arbetet beskriver Ljusenius och Rydqvist (1999:68) att det är viktigt som chef att belöna de anställda när de uppnått goda resultat i arbetet. Lindmark och Önnevik (2006:151) förklarar ytterligare betydelsen av att belöning utdelas för goda

prestationer och förklarar att det genererar en ökad motivation, stimulation och produktivitet hos de anställda. På så sätt kan organisationen visa uppskattning för de anställdas insatser. Som Hanson (2004:21) förklarar engagerar vi oss när arbetet tillför oss någon form av värde och när vi får uppskattning för våra arbetsprestationer.

Lindmark och Önnevik (2006:156-159,161) menar att belöningssystemen både kan bestå av monetära och icke monetära belöningar. Monetära belöningar kan till exempel vara i form av provision där den anställde får extra lön när vissa mål uppfyllts. Icke monetära belöningar kan innefatta förmåner som att ta del av organisationens erbjudande, semester eller presenter vid högtider. Belöningarna kan enligt Lindmark och Önnevik (2006:156-159,161) även vara psykosociala, det vill säga att de anställda belönas genom feedback, uppskattning och beröm för utförda prestationer. Detta kan leda till ökat självförtroende och självinsikt hos de anställda och kan handla om att man som chef ger konstruktiv kritik, återkoppling för genomförda prestationer och ger beröm vid goda resultat.

UTBILDNINGSMÖJLIGHETER FÖR ETT ÖKAT ARBETSENGAGEMANG

Som tidigare nämnt menar Hanson (2004:213) att det hälsofrämjande arbetet måste involvera de anställda. Med hjälp av olika arbetsplatsmöten, medarbetarsamtal och utbildningar kan visionen om hälsan på arbetsplatsen kommuniceras ut. Angelöw (2002:66-67) förklarar betydelsen av att cheferna ger de anställda tillfällen för stöd och samtal i sina arbeten, och menar att det är viktigt att kontinuerligt visa uppskattning för de anställdas arbetsinsatser samt ge dem återkoppling och möjligheter till utveckling. Kompetensutveckling är viktigt både för chefer och medarbetare och får de anställda ingen respons på sina arbetsinsatser kan de uppleva en hög arbetsbelastning, vilket i sin tur kan leda till att de drabbas av ohälsa och stress. Det är således viktigt att ta tillvara på och utveckla medarbetarnas kompetens vilket även är i enlighet med Lindmark och Önnevik (2006:23) som förklarar att det då gäller för företaget att kunna skapa en arbetsplats som möjliggör förutsättningar för fortsatt utveckling och lärande för den enskilde individen.

Angelöw (2002:79) förklarar ytterligare att det är viktigt att uppmuntra de anställda att använda sin kompetens och samtidigt erbjuda möjligheter till att utvecklas genom utbildning. Kompetensutvecklingen måste dock ske i olika former då alla individer lär sig på olika sätt. Rubenowitz (2004:75-76) menar vidare att det är av stor vikt att utbildningarna som ges är kompetenshöjande, utvecklande och ett tillfälle för de anställda att fördjupa sig ytterligare i sitt dagliga arbetet. Med hjälp av individuella utvecklingsplaner och utvärderingssamtal kan

man enligt Cohen och Bodeker (2008:372-373) kommunicera ut till personalen hur de kan utvecklas inom företaget och på så sätt motivera dem. Inom spabranschen är det av stor vikt att de anställda får utbildning och utvecklingsmöjligheter för att kunna utveckla företaget i takt med branschens snabba utveckling.

Som Lindmark och Önnevik (2006:23) beskriver kan utvecklingsmöjligheter skapa en motivation hos de anställda, vilket är viktigt för att kunna skapa en hög effektivitet och en arbetstillfredsställelse i arbetet. Det är även av stor vikt att de anställda förstår sina arbetsuppgifter och ser en mening med det. Lindmark och Önnevik (2006:23) förklarar vidare hur det måste finnas en balans i företaget mellan att vara uppgifts- och relationsfokuserad. Ibland behöver ledningen fatta beslut utan att inkludera medarbetarna i planeringen eller beslutsfattandet, men då är det viktigt att förklara i efterhand hur och varför det gjordes. Detta genererar i en ökad förståelse hos medarbetarna och även en riktlinje kring hur de ska agera nästa gång en liknande situation uppkommer. Tvärtom kanske även ledningen måste dra ner tempot på arbetsuppgifterna för att jobba med relationerna i företaget för att kunna skapa långsiktig effektivitet. Det är viktigt att ta hänsyn till att varje grupp och individ är unik och varje aktivitet och utveckling måste anpassas utefter respektives kvalifikationer.

Nu har även det hälsofrämjande ledarskapet behandlats där viktiga aspekter presenterats gällande hur man som ledare kan skapa en god hälsa hos personalen. I kapitlets sista avsnitt behandlas vad som skapar motivation och gemenskap på arbetsplatsen.

3.4 Gemenskap och motivation på arbetsplatsen

Rubenowitz (2004:73) beskriver hur arbetsgruppen är av stor vikt för en ökad trivsel på arbetsplatsen. En föreställning av lojalitet i arbetsgruppen kan generera en känsla av trygghet och samhörighet som i sin tur leder till en ökad produktivitet. Vidare redogör Snyder et al. (2011:418-421) för olika fördelar som kan uppkomma på arbetsplatsen, så kallat gainful employment. Det uppstår ofta goda vänskaper på arbetsplatsen vilket resulterar i att den anställda ser fram emot att få komma till sin arbetsplats. Arbetsplatsen kan således generera viktiga sociala relationer som även påverkar den anställdes privatliv och som gör att den anställda får en känsla av meningsfullhet. Sias och Cahill (1997:275-276) förklarar vidare att vänskap på arbetsplatsen genererar i en positiv organisatorisk faktor där de anställda bidrar med humor, extra aktiviteter och blir mer hängivna till företaget. En känsla av gemenskap på

arbetsplatsen genererar även enligt Snyder et al. (2011:426) ett ökat arbetsengagemang och en ökad kundtillfredsställelse.

Vidare förklarar Sias och Cahill (1998:277,292) hur medarbetarna fungerar som ett betydelsefullt känslomässigt stöd vid olika livssituationer och vid olika känslotillstånd. Det kan upplevas som en svårighet att inte dela viktiga livshändelser och bekymmer med sina kollegor och därför kan medarbetarna alltmer ses som en källa att vända sig till för tips och råd. Att dela sina uppgångar och nedgångar med sina medarbetare är något som Snyder et al. (2011:426) beskriver som en anledning att nära band skapas.

Rubenowitz (2004:97-98) förklarar hur ett positivt arbetsklimat är av betydelse där positiva relationer bör skapas mellan över- och underordnade. Det gäller även att det finns god arbetsgemenskap på arbetsplatsen där trivsel och trygghet är en viktig faktor. Sias och Cahill (1998:277,290-292) menar att det kan finnas en svårighet med att separera sitt privatliv från sitt arbetsliv. En arbetsplats med nära samarbete utvecklas sannolikt till vänskap och medarbetarna på arbetsplatsen väljer ofta att umgås utanför arbetsplatsen vilket gör att nära relationer utvecklats. En medarbetare kan ofta refereras till att vara en vän från arbetsplatsen men för vissa utvecklas det till att referera sin medarbetare till att vara en vän som även råkar vara ens arbetskamrat. Det finns dock vissa risker med vänskap på arbetsplatsen och Sias och Cahill (1998:291-293) förklarar att när man känner en nära samhörighet med sina kollegor där goda relationer har utvecklats finns en risk att stanna på en ohälsosam arbetsplats. Detta kan dock även ses som en viktig organisatorisk faktor då vänskap på arbetsplatsen kan skapa mer hängivna och lojala medarbetare.

VERKTYG FÖR ATT SKAPA ARBETSENGAGEMANG OCH MOTIVATION

Rubenowitz (2004:74-77) diskuterar hur man kan skapa en ökad produktivitet och arbetsengagemang på arbetsplatsen. Två principer presenteras där den ena fokuserar på de yttre, tvångsbetonade incitamenten som är ett verktyg för att styra den anställde till att arbeta. Det kan vara till exempel genom kontrollerad arbetsdelning, prestationslön, maskinstyrning och styrning genom byråkratiska regler. Vidare beskriver Rubenowitz (2004:75) de inre, motivationsbetingande incitamenten som innefattar de arbetsupplägg som möjliggör en känsla av att arbetsuppgifterna är stimulerande och belönande. Den anställde känner en lojalitet med företaget genom att den får ansvarstagande arbetsuppgifter och ges en möjlighet att påverka sitt dagliga arbete. Det är de inre, motivationsbetingande incitamenten som gör att ett positivt arbetsengagemang skapas på arbetsplatsen.

Fernet (2013:72-73) presenterar ytterligare två olika sorters motivationskällor. En autonom motivation förknippas ofta med psykiskt välbefinnande och uppstår när den anställda engagerar sig i arbetet på grund av att de upplever en inre tillfredsställelse i sina arbetsuppgifter. De är motiverade att gå till arbetet på grund av att de upplever det som meningsfullt och viktigt. Personal som har en autonom motivation löper mindre risk att påverkas negativt av arbetskrav och har lättare att ta sig an arbetsuppgifter och samtidigt upprätthålla en god psykisk hälsa. Vidare beskriver Fernet (2013:72-73) hur kontrollerad motivation istället handlar om att den anställda känner sig tvingad externt eller internt att gå till sitt arbete. Det kan handla om att den anställda känner sig manad att gå till arbetet för att slippa känna skuld och ångest. Sådan motivation kan få negativa konsekvenser på de anställdas hälsa och kan bland annat leda till utbrändhet.

3.5 Teoriernas betydelse för uppsatsens analys

I kapitlet har uppsatsens teoretiska referensram presenterats där ett fokus legat på viktiga aspekter att ha i åtanke i ett hälsofrämjande arbete. Genom att ha ett salutogent perspektiv och utgå från teorin om KASAM kan hälsofrämjande faktorer upptäckas på arbetsplatsen. Därefter har det förts ett resonemang kring arbetsmiljöns betydelse för att utforma en arbetsplats med förutsättningar för att skapa och vidmakthålla god hälsa hos personalen. Det har även argumenterats kring hur ett hälsofrämjande ledarskap kan se ut följt av betydelsen av att skapa en delaktig personal som visas uppskattning och får utvecklingsmöjligheter i sitt arbete. I kapitlets avslutande del framfördes hur gemenskap kan uppkomma på arbetsplatsen och därmed även skapa en hälsofrämjande miljö. I följande kapitel presenteras uppsatsens empiri och analys där det genomgående förekommer kopplingar till hälsofrämjande arbete. Vi kommer analysera hur de fyra företagen arbetar med de olika delarna i ett hälsofrämjande arbete som vi presenterat i detta kapitel.

4 ANALYS OCH EMPIRI

I kapitlet presenteras uppsatsens avhandlande del där vårt empiriska material ställs mot uppsatsens teoretiska referensram. Kapitlet är indelat i fyra avsnitt, där det första avsnittet behandlar hälsans betydelse. I avsnittet därefter behandlas huruvida arbetsmiljön fungerar som hälsofrämjande för personalen, följt av ett avsnitt med en analys av det hälsofrämjande ledarskapet. Kapitlet avslutas med ett avsnitt som behandlar betydelsen av starka sociala band på arbetsplatsen.

4.1 Vad betyder hälsa?

När vi ställde frågan om vad hälsa är för respondenterna framkom det hur alla resonerar på ett liknande sätt. Hälsa är något de alla brinner för och samtliga beskriver hälsa som ett komplext fenomen som innefattar flera olika aspekter. Bland annat beskriver spaterapeuterna 1 och 2 god hälsa som en balans mellan fysisk och psykisk hälsa och att vara tillfreds med sin tillvaro. Detta är vad Antonovsky (2005:28-29) kallar för ett salutogent perspektiv, vilket innebär en helhetssyn på vad god hälsa är och är enligt Hanson (2004:61-62) en viktig utgångspunkt i ett hälsofrämjande arbete.

”Det är ett väldigt svårt ord att definiera, men jag tycker att man själv, det är upp till en själv och se vad hälsa är för mig. Men jag ska må fysiskt bra och jag ska må mentalt och psykiskt bra, då tycker jag att man har en god hälsa. Och man känner det själv, det kan inte vara någon annan som säger till dig att du ser inte ut att må bra, men jag kanske känner att jag mår jättebra i alla fall. Så att det, jag tycker att det ligger mycket hos individen själv att se sin egen hälsa.” (chef 1 2014)

NÄR ANDRAS HÄLSA STÅR I FOKUS

Vid våra intervjuer har det framkommit hur samtliga har en liknande uppfattning om vad god hälsa är och hur detta kan uppnås. Spaterapeut 2 förklarar hur alla som arbetar inom spa har mycket kunskap om hälsa och välbefinnande. Vidare beskriver spaterapeut 1 hur det absolut viktigaste i hennes arbete är att främja kundernas hälsa och det viktigaste för henne är att kunderna åker från deras spa tillfredsställda och harmoniska. Majoriteten av de intervjuade har beskrivit hur kundernas hälsa ofta står i fokus i deras arbete vilket gör att deras egen hälsa hamnar i skymundan. Chef 2 uttrycker att företaget borde ha mer fokus på hälsa i hela organisationen men att det är lätt att glömma bort sin egen hälsa när man ständigt arbetar med

att ta hand om andras hälsa. Detta är något även spaterapeut 3 uttrycker och förklarar att de som arbetar inom spa är väldigt kompetenta gällande att främja hälsa hos andra men desto sämre när de kommer till deras egen hälsa. Som Cohen och Bodeker (2008:369-371) menar är det viktigt att de anställda även får möjlighet att ta hand om sig själva.

Under våra intervjuer med samtliga chefer beskrivs hur det delvis är ett individuellt ansvar att upprätthålla en god hälsa. Som chef 1 förklarar kan hon som chef coacha och ge dem anställda verktyg för att skapa och vidmakthålla en god hälsa. Hon utvecklar att det dock är viktigt att det slutgiltiga beslutet att leva hälsosamt ligger hos den enskilda individen. Att det hälsofrämjande arbetet innebär ett visst individuellt ansvar är i enlighet med Hanson (2004:33) som förklarar att det dock även måste genomsyra hela företaget. Chef 3 uttrycker att personalhälsan helt och hållet ligger på individens ansvar och uttrycker att "Ett företag kan inte ta hand om ens hälsa, det måste man själv göra i grund och botten.". Spaterapeut 2 förklarar dock att man som företag måste se till att människorna har möjlighet till att vara hälsosamma. Hon tar bland annat upp hur spa, som trots allt är ett hälsoföretag, bör ge de anställda föreläsningar om kost och motion och informera om hur man kan uppnå och bevara en god hälsa.

Som framkommer i det inledande avsnittet har samtliga intervjuade ett salutogent perspektiv på hälsa och hur en god hälsa kan uppnås. De arbetar alla med att främja kunders hälsa då detta ingår i deras arbetsuppgifter. Däremot visar det sig att många av de intervjuade har ett så stort fokus på andras hälsa att deras egen hälsa bortprioriteras. Många har beskrivit att det hälsofrämjande arbetet är ett individuellt ansvar, samtidigt som andra hävdar att företaget bör se till att personalen har möjlighet att vara hälsosamma. Detta leder till nästa avsnitt som berör hur arbetsplatsen kan fungera som hälsofrämjande för personalen.

4.2 Spa – den optimala arbetsmiljön?

Chef 2 förklarar hur kunder ofta påpekar att deras spaanläggning måste vara en rogivande miljö att arbeta inom. Spa terapeut 1 förklarar att hennes arbetsplats är hälsofrämjande då hon upplever sin arbetsmiljö som lugn. Spaterapeut 3 uttrycker dock att hennes arbetsplats är trång och att all utrustning inte är ergonomiskt utformad. Hon förklarar sin frustration kring den dåliga ventilationen på arbetsplatsen, vilket även påpekas av spaterapeut 6. Hon förklarar hur deras spa måste ha dämpad belysning och hög temperatur för att skapa en harmonisk och

bekväm miljö för kunden. Vidare förklarar hon att det inte är den bästa arbetsmiljön att vistas inom och berättar hur hon ibland saknar frisk luft och dagsljus. Som Hanson (2004:33) förklarar bör arbetsmiljön anpassas efter individens behov för att fungera hälsofrämjande.

Chef 2 förklarar att den största utmaningen när det kommer till personalhälsa på spa är att arbetet är slitsamt för kroppen. Trots att hon har kunskap om olika arbetsställningar och ergonomi är det svårt att tillämpa det i praktiken. Det är oftast detta som är svårigheten när det kommer till arbetsmiljöarbete enligt Hanson (2004:18) som förklarar att företag kan sakna kännedom om hur kunskapen om vad som är goda arbetsvillkor ska tillämpas i det dagliga arbetet. För att de anställda ska känna att arbetet är hanterbart måste de uppleva att de har tillräckligt med resurser för att kunna utföra arbetsuppgifterna i enlighet med Antonovsky (2005:45).

EN HÄLSOFRÄMJANDE ARBETSMILJÖ KRÄVER ERGONOMISKA FÖRUTSÄTTNINGAR

Spaterapeut 3 förklarar vikten av att ha ergonomisk utrustning, som till exempel höj- och sänkbara massagebänkar, som underlättar i hennes arbete som är tungt och slitsamt för kroppen. Rubenowitz (2004:97-98) förklarar att det är av stor vikt att företag har verktyg som underlättar för personal med slitsamma arbetsuppgifter. Spaterapeut 6 berättar att de har en spaterapeut som är specialiserad inom ergonomi som de anställda kan vända sig till vid frågor gällande ergonomiska arbetsställningar. Chef 1 beskriver hur de anställda har möjlighet att vända sig till sjukgymnaster som finns inom företaget vid behov. Som Angelöw (2002:43-45) förklarar bör företag ha ett regelbundet och aktivt miljöarbete för att säkerställa att arbetsmiljön fungerar hälsofrämjande för de anställda. Således är det en viktig strategi som bidrar till en friskare personal och bör därför vara en del av det dagliga arbetet.

Spaterapeut 4 och 5 förklarar hur de har den senaste arbetsutrustningen som ska vara optimalt ergonomiskt utformade. Däremot berättar båda hur de inte utnyttjar utrustningen då de inte anses bekväma och väljer istället att stå upp under behandlingarna. Cohen och Bodeker (2008:372,390) förklarar att det är viktigt att arbetsmiljöns ergonomiska utrustning anpassas utefter de individuella behoven. Spaterapeut 2 uttrycker en önskan om att få eller få ett rabatterat pris på arbetsskor från företaget eftersom hennes arbete är slitsamt för fötterna. Hon förklarar hur det finns ett behov av att ha ett par inomhusskor och ett par utomhusskor då hon både är anställd som träningsinstruktör och spaterapeut. Även chef 3 beskriver ett behov av att få arbetsskor och stödstrumpor betalt från företaget då detta är något som slits mycket i

arbetet. Som Lindmark och Önnevik (2006:116-117) beskriver är det viktigt att företag ser till att personalen får olika friskvårdsbidrag utefter deras behov för att främja deras hälsa.

FRISKVÅRDSBIDRAG FÖR ATT FRÄMJA PERSONALENS HÄLSA

För att engagera personalen i fysiska aktiviteter kan företag i enlighet med Lindmark och Önnevik (2006:116-117) erbjuda personalen friskvårdsbidrag. Majoriteten av cheferna förklarar i intervjuerna att de anställda varken erbjuds friskvårdsbidrag eller träningskort. Chef 3 uttrycker dualismen i att spaterapeuterna tar hand om kunder som får behandlingar via sitt friskvårdsbidrag samtidigt som de själva inte får något eget friskvårdsbidrag.

”Ja fast vi har tagit upp det så många gånger så jag tror inte vi kommer få något friskvårdsbidrag. Vi har sagt det att det känns ju konstigt att vi skriver friskvårdskvitto för andra så har vi själv inget.” (Chef 3 2014)

Som framkommer i citatet ovan förklarar chef 3 hur de tagit upp frågan om friskvård med ledningen ett flertal gånger utan framgång. Detta är något som skapat mycket frustration och hon uttrycker att det är svårt att förstå varför det inte går att införa. Cohen och Bodeker (2008:391-392) förklarar att ledarskapet har stor betydelse för arbetsmiljön och menar att det är viktigt att företagskulturen återspeglar den hälsobilden som spaverksamheter står för.

I intervjuerna framkommer det att det enbart är ett av de fyra spaföretagen som erbjuder sin personal något slags friskvårdsbidrag. Chef 1 förklarar hur de anställda får en årlig summa pengar baserat på antalet arbetade timmar under ett år. Detta kallar de för hälsopengar och är tänkt som en bonus som de anställda kan använda till någon hälsofrämjande aktivitet. Detta är vad Lindmark och Önnevik (2006:156-161) beskriver som monetär belöning vilket fungerar som ett verktyg för att skapa motivation hos personalen. Spaterapeut 2 menar att detta är uppskattat till viss del men att bonussystemet inte är helt rättvist utformat. Eftersom systemet är utformat utifrån hur mycket man arbetar innebär det att de som arbetar deltid får betydligt mindre i hälsopengar än vad de som arbetar fulltid får.

“Jobbar du deltid får du bara 500 för de timmarna du jobbat då och det tycker jag är jättefel. Men alla ska ha samma belopp, alla ska ha 1500 oavsett hur mkt du jobbar, det tycker jag. Det är lite saker att fundera över, det är viktigt att känna att alla har lika värde.” (Spaterapeut 2 2014)

Spaterapeut 2 förklarar att det är viktigt att alla får samma belöningar oavsett vilken typ av anställning man har och beskriver att det är viktigt att alla behandlas lika. Som Lindmark och

Önnevik (2006:158) förklarar kan belöningsystem förstärka hierarkier och spänningar inom företaget och bör utformas på ett jämställt sätt.

ETT PÅFRESTANDE ARBETE FÖR DEN FYSISKA HÄLSAN

Ett annat sätt att arbeta hälsofrämjande är enligt Angelöw (2002:47,52-53) att se till att de anställda har ett arbete med varierande arbetsuppgifter för att undvika fysisk arbetsbelastning. Chef 1 beskriver hur de anställda har möjlighet till olika arbetsuppgifter vilket spaterapeuterna 1 och 2 bekräftar. De förklarar hur chefen arbetar aktivt för att säkerställa att samtliga anställda får varierande arbetsuppgifter varje dag genom att de anställda får arbeta med olika sorters behandlingar som är olika fysiskt krävande. Chef 1 förklarar att detta är av stor vikt för att skapa ett arbetsengagemang då hon menar att de anställda inte blir uttråkade när de har varierande arbetsuppgifter samtidigt som arbetet inte blir för tungt. Som Angelöw (2002:47,52-53) förklarar kan arbetsgivaren se till att de anställda har varierande och roterande arbetsuppgifter för att undvika fysisk arbetsbelastning. Chef 1 förklarar vidare hur hon försöker variera spaterapeuternas bokningar så att de har några tyngre och några lättare massagebehandlingar varje dag för att underlätta arbetsbelastningen.

Spaterapeuterna 1 och 2 förklarar hur de har kombinerade arbetsdagar där de arbetar halva dagen som träningsinstruktörer och andra halvan som spaterapeuter. Däremot beskriver spaterapeut 2 hur vissa terapeuter enbart arbetar med tunga arbetsuppgifter, såsom massager, men som önskar få ett mer varierat arbete. Majoriteten av de intervjuade chefer förklarar hur de försöker se till att skapa en så stor variation i arbetet som möjligt, men förklarar att kundernas efterfrågan på behandlingar ofta styr hur dagarna ser ut. Chef 2 beskriver att om kunderna efterfrågar en klassisk massage, vilket är en tung behandling att utföra, kan hon inte ge spaterapeuterna några andra arbetsuppgifter. Det är enligt Rubenowitz (2004:97-98) viktigt att arbetsuppgifterna inte är enformiga då det kan leda till negativa konsekvenser på tillfredsställelsen. Vidare beskriver chef 2 svårigheten i att skapa variation på arbetsplatsen då de har få anställda och inte så stor bredd på varierande arbetsuppgifter.

BEHOVET AV ÅTERHÄMTNING MELLAN BEHANDLINGARNA

Under våra intervjuer framkommer det att samtliga spaterapeuter har mellan fem till tio minuters paus mellan varje behandling. Spaterapeut 6 beskriver hur kunder ibland avbokar eller kommer sent och hon blir då tvungen att boka sina behandlingar tätt inpå varandra för att hinna ta hand om alla sina kunder. Som Angelöw (2002:52-53) förklarar är det viktigt att de

anställda får tid till återhämtning då det kan lindra stressymptom och ge möjlighet till att samla kraft både psykiskt och fysiskt. På så sätt kan man lättare stå ut med de olika krav som man ställs inför i arbetet. Under samtliga intervjuer har det framkommit hur viktigt det är att kunna ge varje kund en god upplevelse av sin behandling, men när spaterapeuterna har en begränsad tid att återhämta sig mellan behandlingarna kan det vara svårt att samla ny energi till nästa kund. Spaterapeut 5 förklarar att det ibland kan upplevas som stressigt att enbart ha tio minuter mellan behandlingarna då det är mycket som ska hinnas med under denna tid. Bland annat ska de hinna städa behandlingsrummet, rekommendera produkter till kunderna och ta hand om betalningen samtidigt som de ska hinna återställa sig till nästa kund.

”Man har ju vissa kunder som bär så mycket med sig, det kan vara cancer och kan vara allt möjligt och jättejobbigt. Och då måste man rensa till nästa kund.”
(Spaterapeut 5 2014)

Detta är något även spaterapeut 3 beskriver som stressfullt och förklarar att hon önskar få mer tid mellan behandlingarna. Samtidigt förstår hon att det är en ekonomisk fråga för företaget och berättar hur det hela tiden är ett fokus på kostnadseffektivitet i företaget. Chef 2 förklarar att det inte finns en chans för återhämtning mellan behandlingarna och att de vissa dagar inte ens hinner äta lunch. Detta är även något spaterapeut 3 bekräftar och förklarar hur hon måste vara effektiv för att hinna städa i ordning rummen mellan behandlingarna. Företagen ställer således ett krav på att personalen ska kunna leverera en god service samtidigt som de inte får tillräckligt med tid att återhämta sig för att leverera den önskade kundservicen. När personer upplever att de inte har tillräckligt med resurser till sitt förfogande att hantera de krav som företaget ställer på en har man enligt Antonovsky (2005:5) en låg känsla av hanterbarhet. Detta kan enligt Hanson (2004:121-122) bidra till att individen kan drabbas av stress och frustration, och det är således viktigt att skapa en balans mellan företagets krav och personalens resurser.

Under samtliga intervjuer framkommer det även att det inte finns möjlighet till avlastningssamtal för de anställda. Spaterapeut 4 förklarar hur hon ibland haft kunder som delat med sig av sina personliga problem vilket påverkar henne psykiskt. Trots detta känner hon inget behov av något avlastningssamtal utan önskar istället mer tid för återhämtning mellan behandlingarna. Spaterapeut 3 förklarar dock hur hon ibland känner ett behov av att prata med någon för att bearbeta den psykiska belastning hon ibland får från kunder. Angelöw (2002:66-67) menar att det är viktigt som chef att vara stödjande och ge tillfälle till samtal om svårigheter i arbetet för att kunna skapa en hälsofrämjande arbetsplats. Spaterapeut 2 förklarar

hur hon ibland skulle önska få stöd att hantera sina kunder då det ibland leder till väldigt intima och djupa samtal vilket hon ibland har svårt att förhålla sig till. Vidare beskriver spaterapeut 3 att hon tidigare inte reflekterat kring sitt behov av avlastningssamtal då hon är van vid att ta hand om sig själv och uttrycker ”Det är jag som ska ta hand om andra förstår du. Men man måste ha någon att prata med.”.

Vi har nu redogjort för huruvida arbetsmiljön är hälsofrämjande på de fyra spa som vi undersökt. Det framfördes att arbetsmiljön på spa inte alltid är optimal och att det är av stor vikt att ha ergonomisk utrustning på grund av den fysiska arbetsbelastning som arbetet medför. Endast ett av företagen hade någon form av friskvårdsbidrag vilket de flesta intervjuade anser som viktigt. För att ytterligare undvika fysisk arbetsbelastning arbetar vissa spachefer med arbetsrotation. Det framkom dock att majoriteten upplever att återhämtning är en av de viktigaste delarna för att skapa en tillfredsställande arbetsplats, vilket inte är tillräckligt i nuläget. I följande avsnitt kommer ledarskapet behandlas då även detta har stor betydelse för det hälsofrämjande arbetet.

4.3 Ledarens ansvar att säkerställa en hälsofrämjande arbetsplats

Som ledare är det viktigt att skapa motivation hos de anställda och enligt Hanson (2004:123-124) kan detta uppnås genom att personalen känner att arbetet är meningsfullt. Detta kan man som arbetsgivare skapa genom att sätta upp klara och attraktiva mål i företaget. Chef 1 presenterar hur hon går igenom en utarbetad personalguide med varje nyanställd i början av anställningen. Där står det bland annat om vilken företagskultur, mål, visioner och värderingar företaget står för samt personalens och ledarens ansvar. Som Lindmark och Örnevik (2006:103-104,112-113) förklarar är arbetsprocessen vid introduktionen för en nyanställd av stor vikt. Det är här organisationen har chansen att förklara vad som förväntas av de anställda och vilka mål, värderingar och visioner som företaget arbetar utefter.

Chef 1 förklarar vidare hur personalguiden har arbetats fram med hjälp av personal, ledning och koncernledning och att det på så sätt resulterat i en blandning av värderingar från olika håll. Detta gör hon då hon vill att de anställda ska känna sig stolta över sitt arbete. Hanson (2004:123-124) förklarar att det som skapar meningsfullhet är individuellt och bör därför utarbetas efter varje enskild individs behov och värderingar. Vidare förklarar chef 1 hur hon försöker skapa en delaktighet hos de anställda genom att inkludera dem i framtagningen

av värderingarna. Däremot berättar de intervjuade spaterapeuterna att de inte känner till dessa värderingar. Hanson (2004:123-124) förklarar att företag bör ha uppsatta värderingar och mål då det kan generera i en starkare meningsfullhet och en ökad motivation hos personalen. Chef 2 och 3 nämner att deras företag har uppsatta värderingar men uttrycker en viss osäkerhet kring vad de innefattar. Chef 2 berättar att det är viktigare att den dagliga driften fungerar med argumentet att ingen dag är den andra lik och menar att det inte finns ett behov av uppsatta värderingar.

INVOLVERA PERSONALEN I FÖRETAGETS BESLUTSPROCESSER

Samtliga spaterapeuter har i intervjuerna nämnt att de upplever att de kan påverka sin arbetssituation till viss del, men att det finns vissa delar som skulle kunna utvecklas. Spaterapeuterna har till exempel ett visst utrymme att själva kunna bestämma hur behandlingarna ska utföras, men kan oftast inte påverka själva arbetsupplägget då det är kundens efterfråga som styr arbetet. Som Rubenowitz (2004:97-98) förklarar är det viktigt för den psykosociala arbetsmiljön att de anställda kan påverka sin arbetssituation. Spaterapeut 2 förklarar hur hon är frustrerad över att inte kunna påverka sina arbetstider och framför en önskan om att få vara mer delaktig i beslut som rör hennes arbete. Som ett exempel tar hon upp hur ledningen beslutat att de anställda ska arbeta varannan helg istället för var tredje, ett beslut som togs utan att involvera de anställda.

Att inte kunna påverka sitt arbete fullt ut kan enligt Angelöw (2002:14,55) skapa en viss stress hos den anställda och motivationen kan försämrats. Det är viktigt som chef att låta de anställda vara involverade i beslutsprocesser och ge dem inflytande över sina arbetstider. Samtliga spaterapeuter uttrycker i intervjuerna att de delvis kan påverka vissa beslut och upplever att deras chefer är lyhörda för deras synpunkter och behov. Spaterapeut 2 upplevde dock att beslutet om omorganisering av helgpasstagits över hennes huvud och hade önskat mer information under beslutsprocessen. Här uppvisas en låg grad av begriplighet då det i enlighet med Anotnovsky (2005:44,48-49) leder till att man har svårt att förstå oväntade händelser som dyker upp i arbetssituationen och har svårt att begripa varför händelsen utvecklar sig som den gör. Enligt Hanson (2004:120) kan det skapa en känsla av utanförskap och osäkerhet hos personalen.

Som Lindmark och Önnevik (2006:23) förklarar är det dock inte alltid möjligt att inkludera de anställda i vissa beslutsprocesser, men att det i sådana fall är viktigt att kommunicera ut besluten för att skapa en förståelse hos personalen. Spaterapeut 2 fortsätter

förklara att viss personal tvingats sluta på grund av att de inte kunnat påverka sina arbetstider. Hon ger ett exempel på spaterapeuter som slutat på grund av att de inte kunnat anpassa sina arbetstider utifrån sin familjesituation. Detta visar på en brist på hanterbarhet, vilket Hanson (2004:121-122) beskriver som den utsträckning individen kan påverka sin situation och omgivning. Har man en låg känsla av hanterbarhet kan det leda till att individen upplever frustration och det är därför viktigt att företaget skapar en balans mellan företagets krav och individernas resurser.

Chef 2 förklarar hur hon försöker skicka ut information via mail varje kväll men att det ibland glöms bort. Spaterapeut 3 beskriver hur hon upplever brist på information och förklarar att det endast hålls möten för ledningsgruppen i företaget. Hon önskar att få vara mer delaktig i företagets beslutsprocesser och få ett mer kontinuerligt informationsflöde. Hanson (2004:177) förklarar hur den viktigaste faktorn för ett framgångsrikt hälsofrämjande arbete är att skapa delaktighet hos personalen. Det innebär att ge dem anställda möjlighet att vara med och påverka de beslut som rör deras arbete. Spaterapeut 2 uttrycker sin frustration över att information om de beslut som tagits ofta kommer tätt inpå genomförandet. Hon förklarar att hennes planering med andra aktiviteter kommer i kläm när det sker sådana plötsliga förändringar. Lindmark och Önnevik (2006:281-285) menar att det är ledarens uppgift att inkludera de anställda i beslutsprocesser och samtidigt få de att förstå varför besluten tas.

VIKTEN AV FEEDBACK FÖR DE ANSTÄLLDAS UTVECKLING

Chef 4 förklarar att det är viktigt att ge dem anställda konstruktiv feedback i syfte att utveckla personalen, vilket hon själv arbetar aktivt med. Som Lindmark och Önnevik (2006:23) förklarar är det viktigt att skapa en arbetsplats där de anställda kan utveckla sin arbetskompetens då det skapar en ökad tillfredsställelse hos personalen. Chef 1 förklarar hur de anställda kan ge varandra behandlingar när de inte har någon inbokad behandling. Detta ser spaterapeut 1 som ett bra utbildningssyfte då de kan lära sig av varandras arbetstekniker och samtidigt få feedback kring sitt eget arbetssätt.

Spaterapeut 3 förklarar hur hon saknar att få feedback i sitt arbete och önskar mer uppskattning vid goda prestationer. Lindmark och Önnevik (2006:156-159,161) förklarar hur feedback fungerar som psykosociala belöningar och får de anställd att känna sig uppskattade. Chef 2 uppger dock att man som anställd inte kan förvänta sig att någon ska berömma ens arbetsinsatser utan menar att det är upp till en själv att veta om man gör ett bra jobb eller inte. Resterande av de intervjuade cheferna förklarar dock hur de arbetar aktivt med feedback och

förklarar vikten av att visa uppskattning för att öka motivationen hos de anställda. Samtliga intervjuade spaterapeuter har uppgett att det är av stor vikt att få höra av deras chefer att deras arbete uppskattas. Spaterapeut 1 förklarar hur hennes chef regelbundet förmedlar hur nöjda kunderna är med henne vilket hon beskriver som viktigt och motiverande.

Får de anställda ingen uppskattning eller återkoppling i sitt arbete menar Angelöw (2002:66-67) att de anställda kan drabbas av ohälsa. Spaterapeut 3 beskriver hur företagets ledning ibland reagerar negativt och ifrågasätter varför hon ska jobba. Detta gör att spaterapeuten ofta känner sig som en kostnad snarare än som en tillgång i företaget vilket sårar henne. Som Lindmark och Önnevik (2006:156-159,161) förklarar är det viktigt som chef att visa uppskattning och beröm då det leder till ökat självförtroende hos de anställda. Spaterapeut 3 beskriver vidare hur denne önskar att få mer uppskattning för sitt arbete och känner sig ibland inte uppskattad för sina arbetsinsatser.

”Nej men uppmuntran hade varit roligt ju, ett glatt leende och uppmuntran någon gång det hade varit kul. Det är viktigt ju. Att bara få ett leende och hej. Liksom så. Ifrån högre makter, ja. Visa lite uppskattning och inte säga att vi kostar pengar 'Oh är du här, ska du jobba?'. Uppifrån då. Då blir jag ledsen, då blir jag ledsen, det blir jag. Då blir jag inte glad” (Spaterapeut 3 2014)

FÖRÄNDERLIG BRANSCH KRÄVER UPPDATERAD KUNSKAP

Chef 2 beskriver hur de ibland haft spaterapeuter med kunskap om nya behandlingsmetoder och hur de då lär sig av varandra genom att utbyta erfarenheter. Angelöw (2002:63-66) förklarar att man som chef bör ta tillvara på de anställdas erfarenheter och kunskaper för att skapa en hälsofrämjande arbetsplats. Detta är något som även chef 1 arbetar aktivt med vilket spaterapeuterna 1 och 2 bekräftar och förklarar hur de lär sig av varandras behandlingstekniker och delar sina erfarenheter genom att utföra behandlingar på varandra.

Spaterapeut 3 nämner att de inte erbjuds någon utbildning inom företaget och förklarar att detta är något som hade uppskattats. Cohen och Bodeker (2008:373) förklarar hur spabranschen är föränderlig och kräver ständigt uppdaterade behandlingar. Detta är något även chef 4 berättar och menar att man måste erbjuda utbildning till de anställda då behandlingar och produkter förnyas kontinuerligt. Hon förklarar hur de ibland har stängt en helg för att helt ägna sig åt utbildningar. Detta kan skapa stor motivation hos de anställda i enlighet med Lindmark och Önnevik (2006:23), som menar att utvecklingsmöjligheter är viktigt för att skapa en hög effektivitet och arbetstillfredsställelse.

Spaterapeuterna 1 och 2 berättar att de får möjlighet till kontinuerlig utbildning och menar att de utvecklat sin kompetens under sin tid inom företaget. Chef 1 beskriver hur hon uppmuntrar de anställda att besöka andra spa i utvecklingssyfte genom att erbjuda rabatterade behandlingar på flera olika spaanläggningar. Hon förklarar hur de ingår i en dansk koncern med andra hotell och att de anställda får ta del av deras erbjudanden till förmånliga priser. Spaterapeut 2 beskriver hur hon fått åka till andra spa för att arbeta vilket hon menar har utvecklat hennes kompetens ytterligare genom att utbyta kunskaper kring olika behandlingstekniker. Som Angelöw (2002:79) förklarar är det viktigt att erbjuda de anställda möjligheter till att utvecklas genom utbildning samtidigt som det är viktigt att kompetensutvecklingen sker i olika former då alla individer lär sig på olika sätt.

UPPMÄRKSAMMA PERSONALENS UTVECKLING

Spaterapeuterna 4 och 5 förklarar att de ibland har individuella utvecklingssamtal men att detta inte är något som sker regelbundet. Som Lindmark och Önnevik (2006:129-130) förklarar är det viktigt att man som chef följer de anställdas utveckling för se om det finns behov av förändringar. I våra intervjuer framkommer det att det endast är chef 1 som utför regelbundna årliga utvecklingssamtal med de anställda. Hon berättar vidare hur de årliga individuella utvecklingssamtalen inleds med en nulägesanalys där de går igenom hur den anställda trivs i sitt arbete. Därefter diskuteras vilka ambitioner och mål den anställde har samt om det är något som den anställde önskar förändra i arbetet. Som Angelöw (2002:66-67) utvecklar är det av stor vikt att chefen ger de anställda tillfällen till samtal i sina dagliga arbeten och ger dem återkoppling och möjlighet till utveckling. En viktig del av utvecklingssamtalen är något som chef 1 kallar för PU som står för personlig utveckling och hälsa. Det handlar om hur den anställde mår både fysiskt och psykiskt och om det är något som behöver arbetas på. Spaterapeut 1 berättar att hon uppskattar utvecklingssamtalen och förklarar att det får henne att känna sig sedd i företaget.

Chef 1 förklarar att återkoppling och utveckling av de individuella samtalen sker först när det uppstår ohälsa hos personalen. Hanson (2004:61-62) menar att det är viktigt att fokusera på det friska hos personalen och inte enbart när sjukdom uppkommer för att upprätthålla ett framgångsrikt hälsofrämjande arbete. Enligt Angelöw (2002:66-67) kan de anställda uppleva stress och kan drabbas av ohälsa vid brist på återkoppling i sitt dagliga arbete. Under intervjuer med chef 2 och 3 framkom det att de inte har något individuellt utvecklingsarbete med de anställda. Chef 4 beskriver även hur det saknas regelbundna

utvecklingssamtal men att de däremot har en öppen kommunikation som präglas av en ärlighet och där det är välkommet med konstruktiv kritik för att utveckla varandra i sitt arbete. Spaterapeut 6 beskriver vidare hur de går direkt till sin kollega när de upplever att denne gjort något som kan utvecklas.

”Och sen så är vi ju så som personer, också att vi trivs tillsammans och man är rak och ärlig. Är det någonting så tar man det med personen direkt.” (Spaterapeut 6 2014)

BELÖNING – ETT SÄTT ATT VISA UPPSKATTNING FÖR PERSONALEN

Tre av de intervjuade cheferna förklarar hur de anställda får ta del av företagets behandlingar kostnadsfritt eller till ett rabatterat pris utanför arbetstid. Detta är ett exempel på vad Lindmark och Önnevik (2006:151-161) förklarar som ickemonetära belöningar där de anställda får utnyttja företagets erbjudanden. Det framkommer dock under samtliga intervjuer att detta är något som inte alltid utnyttjas av de anställda, delvis på grund av tidsbrist. Chef 4 förklarar hur hon försöker uppmuntra de anställda att utnyttja företagets erbjudande utanför deras arbetstider. Hon beskriver hur de anställda alltid kan komma till spat efter stängning för att ta ett bad eller utföra behandlingar på varandra, men att hon har förståelse för att de anställda inte vill vara på sin arbetsplats på sin lediga tid. Spaterapeut 6 förklarar att hon inte utnyttjar behandlingarna på grund av att hon prioriterar sina kunders hälsa först och på så sätt inte lägger tid på sin egen hälsa.

I intervjun med chef 1 beskrivs hur de anställda även erbjuds andra hälsoaktiviteter inom företaget. De anställda får till exempel ta del av de olika träningspassen som företaget erbjuder sina kunder och får även utnyttja företagets gym- och spaanläggning utanför arbetstid. Det är enligt Lindmark och Önnevik (2006:116) viktigt att erbjuda fysiska hälsoaktiviteter på arbetsplatsen till de anställda då det minskar risken för skador och ohälsa i arbetet. Spaterapeuterna 1 och 2 uttrycker en tillfredsställelse över sitt arbete då de även får utöva fysiska aktiviteter när de arbetar som träningsinstruktörer. Spaterapeut 1 förklarar hur hon känner sig lyckligt lottad som får möjlighet att utföra något hon brinner för på sin arbetsplats. Att utforma arbetsuppgifter som även innefattar fysiska aktiviteter är enligt Rubenowitz (2004:75-76) viktigt då det främjar personalens hälsa.

Spaterapeut 2 förklarar hur de anställda får julklappar av företaget vilket hon förklarar som värdeskapande. Lindmark och Önnevik (2006:151-161) beskriver hur en belöning genererar ökad motivation och produktivitet hos de anställda och menar att belöningen även

kan vara av ickemonetära former. Det innebär att de anställda kan få vissa förmåner, exempelvis presenter vid högtider. Spaterapeut 2 beskriver däremot hur företaget ger olika julklappar beroende på vilken anställning personalen har. De som är fulltidsanställda får mer exklusiva gåvor än de som är deltidsanställda, vilket hon upplever som orättvist och förklarar att det kan skapa en känsla av utanförskap. Lindmark och Önnevik (2006:151-161) förklarar hur belöningssystem oftast är kostsamma och menar att det därför är viktigt att utforma dem på ett välfungerande och effektivt sätt i syfte att gynna personalen. Belöningssystemen kan påverka organisationskulturen och kan skapa vissa spänningar när det finns tydliga skillnader inom systemet. När företag delar ut belöningar utifrån vilken anställning personalen har kan detta skapa viss känsla av segregering inom företaget, att vissa är mer värda än andra.

I avsnittet om det hälsofrämjande ledarskapet påvisades vikten av att ha tydliga värderingar och mål inom företaget för att skapa meningsfullhet hos personalen. Därefter behandlades huruvida de anställda får vara delaktiga i sitt arbete och samtliga spaterapeuter upplever att de kan påverka sitt arbete till viss del. När det däremot handlar om större beslut som rör hela verksamheten upplever många att de inte blir involverade i beslutsprocessen och kan på grund av det uppleva viss utanförskap. När de anställda inte blir inkluderade i besluten och får brist på information uppvisar de en låg känsla av hanterbarhet.

Det som framkom som den viktigaste delen av ledarskapet visade sig dock vara att personalen får feedback och uppskattning i sitt arbete, något som beskrivs som utvecklande. Att få kontinuerlig utbildning i sitt arbete var även av stor vikt för personalens utveckling. Slutligen konstaterades vikten av att få olika former av belöning i sitt arbete, bland annat i form av behandlingar. Att få tillgång till företagets behandlingar var uppskattat men utnyttjades inte alltid, bland annat på grund av tidsbrist. Återigen visades hur kundernas hälsa prioriteras före personalens. I avsnittet som följer kommer en utveckling av det hälsofrämjande ledarskapet att framföras med fokus på att skapa en gemenskap på arbetsplatsen.

4.4 Vad skapar motivation på arbetsplatsen?

Chef 1 förklarar hur de anställda får provision på försäljning av produkter till sina kunder och menar att det fungerar som en motiverande faktor för de anställda att nå uppsatta mål i

företaget. Spaterapeut 1 förklarar att hon blir motiverad av denna typ av belöning då hon drivs av att nå uppsatta mål. Detta liknar det Rubenowitz (2004:74-77) kallar för yttre, tvångsbetonade incitament vilket är ett verktyg för de anställda att öka produktiviteten. Vidare förklarar dock spaterapeut 2 att provisionslönen inte är en motivationsfaktor då pressen att sälja kan upplevas som stressande och tar bort fokus från den ordinarie verksamheten att behandla kunden.

“Ibland kritiserar vi ju henne för t.ex. hon skickar ut massa veckobrev om försäljning och sånt nu har vi sålt dåligt och nu måste vi skärpa oss, och då känner man bara liksom det här negativa. Sen pratade man om just det att om man lägger en förväntan på till exempel att nu ska vi sälja för 30 000 denna veckan men så säljer man för 25, då har vi ju varit jättedåliga för det har ju varit minus MEN vi har ju sålt för 25!.” (Spaterapeut 2 2014)

Som framkommer i citatet har spaterapeut 2 kritiserat sin chef för belöningsystemet då hon menar att det är stressfullt. Fernet (2013-72-73) förklarar hur en kontrollerad motivation kan leda till att den anställde upplever sig tvingad att utföra vissa arbetsuppgifter samtidigt som det kan användas som ett verktyg att öka produktiviteten. Spaterapeut 2 beskriver hur de ständigt får mail där fokus ligger på att motivera de anställda till att sälja mer och menar på så sätt att fokus tas bort från det de faktiskt har sålt. Lindmark och Önnevik (2006:155) förklarar att det är individen som avgör om det är en belöning eller inte och belöningsystem bör utformas utefter de individuella behoven. Spaterapeut 3 förklarar att de inte arbetar med provisionslön och uttrycker en lättnad för att det inte har pressen att behöva sälja extra produkter till kunderna.

UPPKOMSTEN AV SPECIELLA KUNDRELATIONER

Chef 4 förklarar hur hon försöker skapa en öppen kommunikation och är noga med att ge spaterapeuterna den feedback som företaget får från kunderna. Vidare förklarar hon att det även är ett sätt att få lojala anställda då de uppmuntras av att få uppskattning i sitt arbete. Cohen och Bodeker (2008:378,383-385) förklarar vikten av att företag fokuserar på att skapa en tillfredsställd och lojal personal då detta i slutändan genererar lojala kunder. Spaterapeut 6 beskriver hur hon uppskattar den feedback som kommer från kunderna och de nära relationer som har skapats till dem. Hon berättar hur hon får dåligt samvete om hon skulle ta semester eller vara sjukfrånvarande och på så sätt inte kunna behandla sina kunder. Detta är även något spaterapeut 5 uttrycker när hon beskriver att kunden utgör en stor motivationskälla och förklarar hur hon ständigt vill förbättra sitt arbete för kundens skull. Detta visar på vad Fernet

(2013:72-73) kallar för en autonom motivation. En sådan motivation uppstår när den anställda blir engagerad i sitt arbete då denne blir tillfredsställd i sina arbetsuppgifter och är ofta förknippat med psykiskt välbefinnande. Spaterapeut 3 beskriver hur kunden är en belöning i sig när denne uppvisar en tillfredsställelse av sin spabehandling och vill komma tillbaka. Rubenowitz (2004:75) menar att de anställda upplever ett positivt arbetsengagemang när arbetsuppgifterna upplevs som stimulerande och belönande.

Under samtliga intervjuer med spaterapeuterna framkommer det hur speciella relationer skapas till deras kunder. Spaterapeut 5 har exempelvis vid ett tillfälle fått åka till en kund som varit sjuk och vars sista önskning var att få träffa spaterapeuten. Hon beskriver hur hennes relationer är väldigt speciella där vissa kunder har stannat hos henne sedan 12 år tillbaka. Vidare förklarar spaterapeut 4 hur de ibland får presenter eller skickar iväg vykort och presenter till kunder när de exempelvis fyller år eller fått barn vilket visar på att en mer personlig relation uppstått. Fernet (2013:72-73) menar att personal har lättare att ta sig an arbetsuppgifter och samtidigt upprätthålla en god psykisk hälsa när de upplever sitt arbete som meningsfullt. Meningsfullhet är även motivationskomponenten i KASAM och Hanson (2004:123-124) förklarar hur det innebär att man som anställd kan se meningen med sitt arbete. Samtliga terapeuter beskriver i intervjuerna hur kunderna är en motivationsfaktor där de upplever tillfredsställelse när de får nöjda kunder som ger positiv feedback och återkommer. Spaterapeuterna förklarar även i intervjuerna hur de älskar sitt arbete, vilket de även menar är ett måste för att klara av deras yrkesval som emellanåt kan vara fysiskt och psykiskt påfrestande, och chef 2 uttrycker ”Och vi älskar det vi gör. Och där tror jag allting måste börja, annars gör man inget bra jobb.”.

DET KÄNSLOMÄSSIGA STÖDETS BETYDELSE

Majoriteten av spaterapeuterna uttrycker i intervjuerna att gemenskap är en viktig del för att kunna skapa en god arbetsmiljö. Rubenowitz (2004:73) menar att arbetsgruppen är en drivande faktor till ökad trivsel på arbetsplatsen. Spaterapeut 6 förklarar hur hon längtar efter att komma till sitt arbete och beskriver sina kollegor som en familj. Snyder et al. (2011:418-419) förklarar att när vänskap utvecklas på arbetsplatsen skapas viktiga sociala band och ett ökat arbetsengagemang. Chef 1 beskriver hur de anställda har en nära relation och umgås även utanför arbetet vilket hon förklarar skapar en positiv arbetsmiljö. Vidare utvecklar spaterapeuterna 1 och 2 hur den goda sammanhållningen bland sina medarbetare är oerhört betydelsefull. Som Hanson (2004:121-122) förklarar kan en god sammanhållning leda till att

de anställda känner en stark hanterbarhet. Majoriteten av cheferna beskriver hur de arbetar aktivt med att skapa en gemenskap på arbetsplatsen genom aktiviteter som exempelvis övernattning på annan ort och gemensam matlagning. Chef 2 förklarar dock att det finns utmaningar med att skapa gemenskap på arbetsplatsen då det är svårt att få alla att dyka upp vid gemensamma personalaktiviteter där hon förklarar att alla prioriterar olika saker.

Chef 4 berättar hur det inte finns några grupperingar på arbetsplatsen utan att det präglas av ett öppet klimat där alla fritt kan uttrycka sina känslor och åsikter. Som Sias och Cahill (1998:277,292) förklarar kan det vara svårt att separera sitt privatliv och arbetsliv då viktiga livshändelser ofta delas med sina kollegor och fungerar därmed som betydelsefullt känslomässigt stöd. Chef 4 beskriver hur man kan komma till arbetsplatsen och vara ledsn men samtidigt känna att det är en plats att få råd och tröst från samtliga kollegor.

”Och så är vi allihopa lyssnare, vi är alla lyssnare och det är aldrig någon som ställer sig vid sidan om, aldrig. Det är väldigt unikt, men det är faktiskt så, vi har lyckats.”
(Chef 4 2014)

Citatet ovan visar på hur de anställda tar hand om och lyssnar på varandra. Spaterapeut 6 beskriver hur det är som att komma till sin familj när hon går till arbetet, där alla kan dela med sig av sina känslor och sitt privatliv. Nära band skapas enligt Snyder et al. (2011:426) när uppgångar och nedgångar delas med sina kollegor.

Många av spaterapeuterna beskriver hur de trivs oerhört bra på sina arbetsplatser och förklarar även hur det öppna klimatet med cheferna bidrar till en god arbetsmiljö. Rubenowitz (2004:97-98) menar att goda relationer mellan under- och överordnade är en viktig faktor för betydelsen av den goda arbetsmiljön. Majoriteten av de intervjuade spaterapeuterna uttrycker en tillfredsställelse vad gäller deras relationer till respektives chef och beskriver dem som lyhörda och uppskattande. Spaterapeut 4 beskriver hur hon alltid kan vända sig till sin chef vid behov av förändringar eller med andra bekymmer. Vidare förklarar spaterapeuten att hon har svårt att hålla inne sina åsikter och att chefen alltid lyssnar och tar till sig hennes önskemål. Även spaterapeut 3 beskriver den goda relationen till sin chef men förklarar att hon vid vissa tillfällen avstår från att ta upp vissa problem för att undvika att chefen hamnar i konflikt med ledningen. Även Spaterapeut 6 nämner en viss problematik kring vänskap på arbetsplatsen då det kan hindra de från att ta upp problem som uppkommer. På så sätt kan det vara svårt att säga ifrån när något upplevs besvärligt.

I kapitlets avslutande avsnitt framkommer det att den viktigaste motivationskällan kommer från de anställdas relation till sina kunder. Majoriteten upplever en autonom motivation som ökar deras arbetsengagemang och känsla av meningsfullhet. Det har även uppvisats hur speciella kundrelationer utvecklas då personalen arbetar intimt med sina kunder. En annan viktig motivationsfaktor är det vänskapsband som utvecklas på arbetsplatsen och fungerar som en drivande faktor att längta till sitt arbete.

5 Slutsatser och diskussion

I det avslutande kapitlet presenteras och diskuteras uppsatsens resultat i förhållande till vårt syfte och frågeställningar. I första avsnittet görs först en tillbakablick på undersökningens problembakgrund, varefter uppsatsens första frågeställning behandlas. I det andra avsnittet diskuteras svaren på uppsatsens andra frågeställning följt av ett avsnitt med förslag på vidare forskning.

5.1 Hälsöfrämjande arbete inom hälsobranschen

Som beskrevs i uppsatsens inledning har det de senaste årtiondena skett stora förändringar inom arbetslivet som påverkar individernas hälsa. Bland annat har det tillkommit nya risker vad gäller den psykosociala miljön där många upplever en mental påfrestning och har svårt att hitta en balans mellan arbete och privatliv (jfr Arbetsmiljöverket 2013:7). Detta har ställt stora krav på företag och ledare att arbeta för att främja personalens hälsa, men det finns fortfarande arbetsmiljöer som brister ur hälsosynpunkt (jfr Menckel och Österblom 2000:7).

Inledningsvis presenterades även vilka utmaningar som personalintensiva företag står inför, så kallade human service-organisationer. Sådana verksamheter har som främsta arbetsuppgift att ta hand om andras hälsa och personalen använder sig själva som främsta verktyg i sitt arbete. Detta innebär en mer psykisk belastning för personalen än i många andra serviceföretag och en risk att bli allt för personligt involverad i sitt arbete (jfr Thylefors 2007:33-35).

Det har tidigare forskats mycket kring hälsöfrämjande arbete på företag, men vi upptäckte behov av ytterligare studier kring hur hälsoorganisationer arbetar med sådana frågor. Syftet med uppsatsen var således att studera hur serviceföretag inom hälsobranschen, med spa som exempel, arbetar för att upprätthålla en hälsöfrämjande arbetsplats. Uppsatsens första frågeställning var följaktligen:

- Hur arbetar ledningen på serviceföretag inom hälsobranschen, med spa som exempel, med hälsöfrämjande arbete i den dagliga verksamheten?

Det framkom i vår undersökning hur det delvis ses som ett individuellt ansvar att upprätthålla en god hälsa, samtidigt som det är företagets skyldighet att skapa förutsättningar för att detta ska kunna uppnås. Då spaföretag har ett stort fokus på kundernas hälsa uppvisades dock vissa

svårigheter i det hälsofrämjande arbetet där personalens egen hälsa ofta prioriteras bort. Vi ser ett behov av att spaföretag bör ha väl utarbetade strategier för att det hälsofrämjande arbetet även riktas mot personalen. Vi kan konstatera att man inom spa har långa och tunga arbetsdagar med ett ständigt fokus på kunders hälsa och det är således viktigt att även spapersonalen har tid över att ägna sig åt hälsofrämjande aktiviteter.

Det är endast ett av de fyra undersökta spaföretagen som i dagsläget erbjuder någon form av friskvårdsbidrag till de anställda som en hälsofrämjande strategi. Det uppstår en viss motstridighet när det ingår i spaterapeuternas dagliga verksamhet att ta hand om kunder som vänder sig till dem via sina friskvårdsbidrag, samtidigt som detta inte är något som de själva erbjuder. Däremot får samtliga spaterapeuter ta del av företagets erbjudanden utanför arbetstid vilket beskrivs som en hälsofrämjande aktivitet för personalen. Det framkommer dock att majoriteten av spaterapeuterna inte utnyttjar detta då de återigen prioriterar kundernas hälsa och har svårt att hitta tid över till sig själva. Många har även påpekat hur de inte vill gå till sin arbetsplats när de är lediga och hade hellre önskat få möjlighet att få behandlingar på något annat spa. Vi ser att det är viktigt som ledare att säkerställa att personalen har tid över till att ta hand om sig själva utefter deras individuella behov av hälsoaktiviteter. Företagen bör således säkerställa att personalen får bidrag för hälsofrämjande aktiviteter utanför sin arbetsplats, vilket även flera spaterapeuter efterfrågat.

En ytterligare viktig del i det hälsofrämjande arbetet visade sig vara att ge feedback och uppskattning i personalens dagliga arbete. Detta fungerar som motivationsskapande och ökar personalens välbefinnande på arbetsplatsen. För att ytterligare motivera de anställda i sitt arbete erbjuder majoriteten av de intervjuade cheferna de anställda kontinuerliga utbildningsmöjligheter, vilket skapar stor arbetstillfredsställelse. Att erbjuda de anställda utvecklingsmöjligheter anser vi som betydelsefullt för att få personalen att bli engagerade i arbetet och på så sätt skapa lojala anställda som blir motiverade att stanna kvar inom företaget.

Som påvisades i undersökningen har spaterapeuterna ett tungt arbete som ofta innebär stor fysisk ansträngning. Detta har vissa chefer försökt underlätta genom att skapa varierande arbetsuppgifter som minskar den fysiska arbetsbelastningen. Att arbeta med arbetsrotation var dock inte möjligt på alla spa, utan detta är något som styrs mycket utefter kundernas efterfrågan. Med anledning av att spaterapeuternas arbete är fysiskt påfrestande anser vi dock att detta är en viktig strategi i det hälsofrämjande arbetet. Om spaterapeuterna dessutom blir

fysiskt utmattade blir det svårt för dem att utföra bra behandlingar. Vi menar därför att kundernas efterfråga på behandlingar inte bör prioriteras före personalens hälsa.

5.2 Ledarskapet och arbetsmiljöns betydelse för personalens hälsa

Efter att ha besvarat hur företagen arbetar med hälsofrämjande arbete i den dagliga verksamheten är det intressant att ta reda på ledarskapets och arbetsmiljöns betydelse i det hälsofrämjande arbetet. Vår andra frågeställning var således:

- Vilken betydelse kan ledarskapet och arbetsmiljön ha för personalens hälsa?

LEDARSKAPETS BETYDELSE

För att personalen ska känna att deras arbete är meningsfullt och viktigt visade det sig i undersökningen att personalen bör inkluderas i beslutsprocesserna inom företaget. Flera uppger i intervjuerna hur deras chefer är lyhörda för deras synpunkter och behov vilket är av stor vikt för deras tillfredsställelse på arbetsplatsen. Däremot uppger flera en önskan på att få vara mer delaktiga i beslut som tas och få mer information från ledningens perspektiv. När detta brister skapar det en känsla av stress, utanförskap och frustration. Vi anser det viktigt som ledare att involvera de anställda i de beslut som rör deras verksamhet då detta har stor betydelse för deras välbefinnande och känsla av meningsfullhet på arbetsplatsen.

En viktig aspekt i det hälsofrämjande ledarskapet har visat sig vara att visa uppskattning och ge dem anställda feedback i sitt dagliga arbete, vilket genererar en ökad arbetsmotivation hos personalen. Som påvisades i undersökningen kan hälsan påverkas negativt när ledningen inte visar någon uppskattning till sin personal. Som även framkommit kan chefer visa uppskattning med hjälp av olika belöningssystem. Det som var mest betydelsefullt för spaterapeuterna var i form av psykosociala belöningar, där de anställda belönas genom beröm för utförda prestationer. Detta skapar ett ökat självförtroende till skillnad från tvångsbetingade belöningsincitament, såsom provisionsbaserad lön, som istället kan skapa stress hos personalen. Ledarskapet har en stor betydelse i det hälsofrämjande arbetet och det är viktigt att man som chef har en god kommunikation med sin personal och säkerställer att de visas uppskattning i sitt dagliga arbete.

ARBETSMILJÖNS BETYDELSE

Vi kan utifrån vår undersökning konstatera att arbetsmiljön har stor betydelse för det hälsofrämjande arbetet. Även om spa är utformat för att skapa välbefinnande och harmoni framkommer det att det inte alltid är den optimala arbetsmiljön för personalen. För att erbjuda kunderna en rogivande miljö uppger några av de intervjuade att de måste ha dämpad belysning och hög temperatur på deras spa, vilket är påfrestande för personalens hälsa. Då spaterapeuternas arbete även är fysiskt påfrestande har det visat sig att ergonomisk utrustning är viktigt för att främja personalens hälsa. Den ergonomiska utrustningen bör dock vara utformad utefter individernas enskilda behov för att säkerställa att den fungerar som hälsofrämjande för samtliga anställda.

En av de viktigaste delarna för att skapa en hälsofrämjande arbetsmiljö visade sig vara att personalen får möjlighet till återhämtning i sitt arbete. I undersökningen framkommer det hur spaterapeuterna har en begränsad tid till återhämtning mellan sina behandlingar vilket upplevs som påfrestande. För att skapa en hälsofrämjande arbetsplats är det således viktigt att de anställda får tid över till att ta hand om sig själva och återhämta sig, inte minst på grund av den fysiska och psykiska påfrestning som deras arbete innebär.

En ytterligare viktig del av arbetsmiljön visade sig vara de sociala relationer som uppstår på arbetsplatsen. I undersökningen har det framkommit hur det skapas speciella relationer mellan spaterapeut och kunder vilket har stor betydelse för personalens motivation och arbetstillfredsställelse. Det som har visat sig ha störst betydelse för att skapa en god arbetsmiljö är dock gemenskapen som utvecklats på arbetsplatsen mellan kollegorna. När vänskapsband skapas ökar arbetsmotivationen och kan i vissa fall resultera i en längtan att få komma till sin arbetsplats. Som framkommit kan en avsaknad av gemenskap på arbetsplatsen leda till att spänningar och vantrivsel uppstår bland personalen. Att bygga relationer kan ses som en avgörande faktor för personalens välbefinnande på arbetsplatsen och det är viktigt som chef att vara närvarande i arbetet.

5.3 Avslutande reflektion

Vår undersökning har genererat ett bidrag till forskningen vad gäller vikten av hälsofrämjande arbete inom hälsobranschen. Vi har visat på hur personal inom sådana verksamheter arbetar med ett ständigt fokus på andras hälsa vilket gör att deras egen hälsa ibland bortprioriteras. Utifrån undersökningens resultat kan vi se vikten av att man som ledare skapar förutsättningar och verktyg för personalen att uppnå och vidmakthålla en god hälsa.

Vi ser att vår undersökning kan utvecklas ytterligare genom att till exempel undersöka hur högsta ledningen i hälsoföretag arbetar för att upprätthålla ett hälsofrämjande arbete som ska genomsyra hela företaget. Det hade även varit intressant att utföra liknande studier på andra företag som arbetar med personalintensiva och hälsofokuserade tjänster för att vidga kunskapen om hur man kan arbeta hälsofrämjande. En annan intressant aspekt att utveckla i en vidare undersökning är att ta fram olika strategiska verktyg som kan användas för att skapa en hälsofrämjande arbetsplats för personalen. Vår undersökning har inte haft som ambition att ge något generaliserbart resultat. Det hade däremot varit intressant att se om våra resultat är något som är generellt för hela spabranschen.

6 KÄLLFÖRTECKNING

TRYCKTA KÄLLOR

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber AB.
- Alvesson, M., Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser: Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.
- Antonovsky, A. (2005). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Cohen, M., Bodeker, G. (2008). *Understanding the Global Spa Industry – Spa Management*. United Kingdom: Butterworth Heinemann.
- Fernet, C. (2013). The Role of Work Motivation in Psychological Health. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne Vol. 94. (1)*, 72-74.
- Hanson, A. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervju*. Lund: Studentlitteratur.
- Lennér Axelsson, B., Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lindmark, A., Önnevik, T. (2006). *Human Resource Management – organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur.

Ljusenius, T., Rydqvist, L. (1999). *Friskt ledarskap – ledarskap ur ett hälsoperspektiv*. Stockholm: Arbetarskyddsnämnden.

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

Rubenowitz, S. (2004). *Organisations- psykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Shain, M., Kramer, D.M. (2004). Health Promotion in the Workplace: Framing the Concept; Reviewing the Evidence. *Occupational and Environmental Medicine, Vol. 61. (7), 643-648.*

Sias, P.M., Cahill, D.J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication, Vol. 62:3. 273-299.*

Snyder, C.R., Lopez, S.J., Pedrotti, J.T. (2011). *Positive Psychology: the Scientific and Practical Explorations of Human Strengths*. Thousand Oaks, Calif: SAGE.

Thylefors, I. (2007). *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur och Kultur.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

ELEKTRONISKA KÄLLOR

Arbetsförmedlingen. (2013). *Inspektionskampanj SLIC 2012 - psykosociala riskbedömningar*. <http://www.av.se>. (Läst 2014-04-10).

Electa. <http://electa.se/helsingborg/spa-2/>. (Läst 2014-05-19).

Hellekant, J. (2013). *Arbetsgivare ducker arbetsplatsrisker*. Svenska Dagbladet. http://www.svd.se/naringsliv/arbetsgivare-duckar-arbetsplatsrisker_8835458.svd. (Läst 2014-03-23).

Kiviks Hotell & Konferens & Spa. <http://www.kivikshotell.se>. (Läst 2014-05-19).

Spa Njuta. <http://spanjuta.se/spa/>. (Läst 2014-05-19).

Sveriges Hotell & Restaurangföretagare. (2010). *Spamarknaden i Sverige. En ekonomisk genomgång*. <http://www.svenskaspahotell.se>. (Läst 2014:03-23).

Varbergs Kurort. http://www.varbergskurort.se/kontakt/om_oss/. (Läst 2014-05-19).

WHO. *Frequently asked questions*. <http://www.who.int/suggestions/faq/en/>. (Läst 2014-03-23).

EMPIRISKT MATERIAL

Chef 1, Spachef, Varberg. Intervju 2014-04-15.

Chef 2, Spachef, Kivik. Intervju 2014-04-17

Chef 3, Spaansvarig, Helsingborg. Intervju 2014-05-05.

Chef 4, Spachef, Helsingborg. Intervju 2014-05-07.

Spaterapeut 1, Varberg. Intervju 2014-04-15.

Spaterapeut 2, Varberg. Intervju 2014-04-15.

Spaterapeut 3, Kivik. Intervju 2014-04-17.

Spaterapeut 4, Helsingborg. Intervju 2014-05-05.

Spaterapeut 5, Helsingborg. Intervju 2014-05-05.

Spaterapeut 6, Helsingborg. Intervju 2014-05-07.

7 BILAGOR

7.1 Intervjuguide chef

1. Berätta lite om dig själv
 - Vad är din position i företaget och hur länge har du arbetat här?
 - Vilka arbetsuppgifter har du?
 - Hur många anställda ansvarar du för?
2. Kan du berätta om hur en typisk arbetsdag ser ut för dig?
3. Hur är företaget uppbyggt?
 - Vad har ni för typer av anställningar?
 - Hur många anställda har ni och vad har de för arbetsuppgifter?
4. Kan du berätta om era värderingar på företaget?
 - Hur arbetar ni med värderingarna i företaget?
 - Hur kommunicerar ni ut värderingarna till personalen?
5. Hur arbetar du för att skapa en gemenskap mellan de anställda på arbetsplatsen?
6. Vem är ansvarig för personalfrågor i företaget?
 - Vad har du för ansvar när det kommer till personalfrågor?
 - Hur arbetar du med personalfrågor?
7. Vilket ansvar har de anställda när det kommer till personalfrågor?

HÄLSA

8. Hur skulle du definiera hälsa?
 - Hur skulle du definiera vad god hälsa är?
9. Hur skulle du beskriva hur ert företag ser på hälsa?
10. Hur ser du på hälsofrämjande arbete?
 - Vilka positiva respektive negativa effekter tror du att ett sådant arbete kan leda till?
11. Beskriv hur ert hälsofrämjande arbete i företaget kan se ut?
12. Hur skulle du definiera vad en god arbetsmiljö är för något?
 - Hur arbetar du för att upprätthålla detta?
13. Hur arbetar du för att upprätthålla en god personalhälsa?
 - Hur skapar du motivation och engagemang hos de anställda?

14. Vad ser du som den största utmaningen när det kommer till hälsofrämjande arbete?
15. Erbjuder ni några friskvårdsaktiviteter till de anställda?
16. Har de anställda tillgång till företagets erbjudande?
17. Vilka möjligheter har de anställda att styra över sitt eget arbete?
18. Hur belönar ni goda prestationer?
19. Finns det några uppsatta mål vad gäller personalhälsa?
20. Vilka riktlinjer har ni vid ohälsa, till exempel vid missbruk, stress, depression osv?
 - Hur hanterar ni detta?
21. Har de anställda möjlighet till avlastningssamtal eller liknande?
22. Har ni någon speciell strategi för att hantera konflikter på arbetsplatsen?
23. Hur tycker du att arbetet med personalhälsa skulle kunna utvecklas i företaget?
24. Vilka svårigheter med hälsofrämjande arbete tycker du att det finns?
25. Har du något att tillägga eller några frågor?

7.2 Intervjuguide anställd

1. Berätta lite om dig själv
 - Vad är din position i företaget och hur länge har du arbetat här?
 - Varför valde du att arbeta just på detta företag?
 - Vilka arbetsuppgifter har du?
2. Kan du berätta om hur en typisk arbetsdag ser ut för dig?
3. Hur trivs du på företaget?
4. Vad erbjuder företaget till kunderna?
5. Kan du berätta om era värderingar på företaget?
 - Hur arbetar ni med värderingarna i företaget?
 - Hur kommunicerar företaget ut dessa värderingar till er terapeuter?
6. Hur arbetar företaget för att skapa en gemenskap bland er anställda på arbetsplatsen?
7. Vem är ansvarig för personalfrågor i företaget?
8. Vad har du för ansvar när det kommer till personalfrågor?

HÄLSA

9. Hur skulle du definiera en god hälsa?
10. Hur ser du på hälsofrämjande arbete?
 - Vad betyder det för dig?
 - Vilka positiva respektive negativa effekter tror du att ett sådant arbete kan leda till?
11. Beskriv hur ert hälsofrämjande arbete kan se ut?
12. Hur skulle du definiera vad en god arbetsmiljö är för något?
13. Hur arbetar din chef för att upprätthålla en god personalthälsa?
14. Hur blir du motiverad och engagerad i ditt arbete?
 - På vilket sätt bidrar din chef till detta?
15. Vad ser du som den största utmaningen när det kommer till hälsofrämjande arbete?
16. Erbjuds ni några friskvårdsaktiviteter?
17. Erbjuds ni några andra aktiviteter än just behandlingar?
18. Känner du att du har inflytande i ditt dagliga arbete?
 - Om ja, i vilken utsträckning? Ge gärna exempel
19. Hur belönas goda prestationer?
20. Vet du om det finns några uppsatta mål vad gäller personalthälsa?

21. Vilka riktlinjer har företaget vid ohälsa, till exempel vid missbruk, stress, depression osv?
 - Hur hanterar dem detta?
22. Har ni möjlighet till avlastningssamtal eller liknande?
23. Finns det någon speciell strategi för att hantera konflikter på arbetsplatsen?
24. Hur tycker du att arbetet med personalhälsa skulle kunna utvecklas i företaget?
25. Vilka svårigheter med hälsofrämjande arbete tycker du att det finns?
26. Har du något att tillägga eller några frågor?