



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Examensarbete för kandidatexamen i Service Management

# Fyra förutsättningar för det hälsofrämjande ledarskapet

En studie om hur det hälsofrämjande ledarskapet verkställs  
inom en hälsoorganisation

---

Linnéa Lennartsson

Tone Ledje



# Sammanfattning

- Titel:** Fyra förutsättningar för det hälsofrämjande ledarskapet  
*En studie om hur det hälsofrämjande ledarskapet verkställs inom en hälsoorganisation*
- Universitet:** Lunds Universitet, Institutionen för Service management
- Kurs:** Service Management: examensarbete för kandidatexamen
- Författare:** Linnéa Lennartsson och Tone Ledje
- Handledare:** Ulrika Westrup
- Nyckelord:** Hälsofrämjande ledarskap, välbefinnande, frisk organisation, fysisk arbetsmiljö, ledarens självkänedom, kommunikation, involvering, känsla av sammanhang
- Syfte:** Vårt syfte är att öka kunskaper om hur det hälsofrämjande ledarskapet verkställs inom en hälsoorganisation.
- Frågeställning:** Vilka förutsättningar kan tänkas ligga till grund för att underlätta det hälsofrämjande ledarskapet?
- Bakgrund:** Folkhälsomyndigheten har uppskattat att de samhällsekonomiska kostnaderna för ohälsan i Sverige har uppgått till minst 120 miljarder kronor per år. Ett ohälsotal som kan tänkas ligga till grund för en instabil arbetsmiljö med osäkra anställningsformer, ökat arbetstempo och hög tidspress. Medarbetarens betydelse inom organisationer har fått allt mer uppmärksamhet och en växande mängd bevis klagör att högpresterande medarbetare inom organisationer bidrar till förbättrad arbetstillfredsställelse och organisatoriskt engagemang. Vidare ligger det i ledningens ansvar att tillhandahålla detta.
- Metod:** Studien har genomförts genom en kvalitativ fallstudie på hälsoorganisationen Yasuragi där empirin har samlats in genom sex semistrukturerade intervjuer samt en dokumentanalys. Studien utgår från fyra övergripande teorier som kommer att benämnas som de förutsättningar som ligger till grund för det hälsofrämjande ledarskapet. De fyra förutsättningarna bygger

upp studiens teoretiska referensram som i analysen kommer belysas i förhållande till det empiriska materialet.

**Slutsatser:**

Vi har med hjälp av de fyra förutsättningar som ligger till grund för uppsatsen, analyserat det hälsofrämjande ledarskapet som bedrivs på Yasuragi. En av slutsatserna vi kom underfund med under studiens gång var att det inte finns någon definition på vilken ledartyp som kan benämnas som hälsofrämjande ledare. Det är snarare organisationens ansvar att inneha hälsofrämjande förutsättningar för att förenkla utförandet av det hälsofrämjande ledarskapet.

## Abstract

- Title:** Four conditions for a health promoting-leadership – *a study on the health promoting leadership within a health organisation*
- University:** Lund University, Institution of Service management
- Authors:** Linnéa Lennartsson and Tone Ledje
- Advisor:** Ulrika Westrup
- Key words:** Health promoting-leadership, physical environment, self-knowledge, communication, innovation, well-being, sense of coherence
- Purpose:** The purpose of this study was to raise knowledge regarding how health promoting leadership is implemented in a health organisation.
- Question:** Which conditions can facilitate in the health promotion leadership?
- Background:** Unhealthy workplaces can be seen as one of the leading issues regarding society's high costs for ill health in Sweden. However research has shown that the personnel's well-being has grown to be of bigger interest during the last few decades. The reason for this is that a connection has been made between the personnel's well-being and the effectiveness of the organisation. Furthermore the responsibility of the personnel's well-being lies with the leaders.
- Methodology:** This study is based on a qualitative case study on the spa-hotel Yasuragi. The data was collected from six semi-structured interviews with leaders from Yasuragi and an analysis of their staff handbook.
- Conclusion:** A conclusion that was made during the study was that no definition of a health promoting-leadership can be made. It is rather the responsibility of the organization to possess health-promoting conditions to simplify the performance of the health-promoting leadership.

# Ett stort tack...

---

Vill vi främst ge till de sex ledare på Yasuragi som gjorde denna uppsats genomförbar. Tack för det varma bemötandet och för att ni tog er tid att dela med er av era erfarenheter inom hälsofrämjande ledarskap.

Vi vill dessutom tacka våra fantastiska mammor som varit ett stöd genom hela uppsatsens gång.

Sist men inte minst vill vi tacka vår erfarna handledare, Ulrika Westrup, som med sina värdefulla synpunkter hjälpt oss från det stadiet vår uppsats enbart var tankar tills där den är idag.

Helsingborg, Maj 2014

Linnéa Lennartsson och Tone Ledje

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	1
1.1 Ledningens betydelse för den friska organisationen .....	1
1.2 Problemformulering.....	3
1.2.1 Syfte och frågeställning.....	3
1.3 Disposition.....	4
<b>2. Metod</b> .....	6
2.1 Den metodologiska ansatsen .....	6
2.1.1 Vår förförståelse.....	6
2.2 Kvalitativ fallstudie.....	7
2.3 Val av organisation .....	8
2.4 Insamling av det empiriska materialet .....	8
2.4.1 Intervjuer.....	8
2.4.2 Intervjuguidens utformning.....	9
2.4.3 Val av intervjupersoner .....	9
2.4.4 Intervjutillfällen .....	10
2.4.5 Kritik riktad mot vårt val av intervjupersoner .....	10
2.4.6 Dokumentanalys.....	11
2.4.7 Dokumentanalysen bidrar till ökad trovärdighet.....	11
2.5 Bearbetning av empirin .....	12
2.6 Det teoretiska materialet.....	12
2.6.1 Teoretiska referensramens utformning .....	13
<b>3. Teori</b> .....	14
3.1 En känsla av sammanhang .....	14
3.2 Den fysiska arbetsmiljön som förutsättning .....	15
3.2.1. Den fysiska arbetsmiljöns effekt på personalen.....	16
3.2.2. Den fysiska arbetsmiljön kräver ekonomiska satsningar.....	16
3.3. Ledarens självkännedom som förutsättning.....	17
3.3.1 Betydelsen av ledarens självkännedom .....	17
3.3.2 Självkännedomens effekt på personalen .....	18

3.4 Kommunikationen som förutsättning .....	18
3.4.1 Ledarens förmåga att anpassa kommunikationen.....	19
3.4.2 Kommunikativt återkopplande.....	19
3.5 Involvering som förutsättning.....	20
3.5.1 Involveringens effekt på personalen.....	20
3.5.2 Involvera medarbetarna i målen.....	21
3.5.3 Involvera medarbetarna i ett större sammanhang.....	21
3.6 De fyra förutsättningarna i en känsla av sammanhang.....	22
<b>4. Analys.....</b>	<b>24</b>
4.1 Den fysiska arbetsmiljön som förutsättning på Yasuragi.....	24
4.1.1 En fysisk arbetsmiljö som underlättar för det hälsofrämjande ledarskapet....	25
4.1.2 En fysisk arbetsmiljö som ökar välbefinnandet.....	26
4.2 Självkänedom som underlättar det hälsofrämjande ledarskapet .....	28
4.2.1 Betydelsen av att inneha en självkänedom.....	28
4.2.2 Ledarens självkänedom som en förutsättning till en positiv atmosfär.....	29
4.3 Ett närvarande ledarskap som förutsättning för kommunikationen.....	31
4.3.1 Ledarens förmåga att situationsanpassa sin kommunikation .....	32
4.3.2 Betydelsen av ett kommunikativt återkopplande.....	33
4.4 Involvering som förutsättning för det hälsofrämjande ledarskapet.....	34
4.4.1 Komplexiteten att involvera skildras beroende på ledare .....	35
4.4.2 Involvering i mål ökar effektiviteten .....	36
4.4.3 Involvering i mål ökar meningsfullheten.....	37
4.4.4 Involvering i organisationsfrågor som genererar i en stoltare personal.....	38
4.5 Förutsättningarna knyts samman med en känsla av sammanhang.....	39
<b>5. Slutsatser.....</b>	<b>40</b>
5.1 Slutdiskussion och förslag till vidare forskning.....	43
<b>6. Källförteckning .....</b>	<b>44</b>
<b>7. Bilaga .....</b>	<b>50</b>
7.1 Intervjuguide.....	50

# 1. Inledning

---

## 1.1 Ledningens betydelse för den friska organisationen

Svenskar betraktas som sunda, friska och hälsosamma och benämns som den friskaste befolkningen världen över, en befolkning som har bland den högsta medellivslängden i världen. Trots dessa upplysningar är ohälsotalen i Sverige över medeltalet, svenskarnas ohälsa har visat sig öka dramatiskt under de senaste åren (Johnsson, Lugn & Rexed 2003, s. 17). Statens folkhälsomyndighet har uppskattat att de samhällsekonomiska kostnaderna för ohälsan i Sverige har uppgått till minst 120 miljarder kronor per år (Statens folkhälsomyndighet 2013). En kostnad som är så pass hög att den hotar välfärden och en fortsatt ökning av ohälsotal kan komma att leda till en samhällsekonomisk kollaps (Johnsson et al. 2003, s. 18). Vad de ökade ohälsotalen främst beror på kan tänkas vara den instabila arbetsmiljön som inleddes under sent 1990-tal, en instabil arbetsmiljö där ett ökat arbetstempo, högre tidspress och osäkra anställningsformer började växa fram (Axelsson & Thylefors 2005, s. 9). Även ökad brist på kontroll och stöd från ledningen i kombination med för höga krav har visat sig vara en bidragande faktor till de ökade ohälsotalen (Hogstedt, Bjurvald, Marklund, Palmer & Theorell 2004, ss. 247-248).

Det har skett en utveckling i arbetsmarknaden då vi har gått från ett hierarkiskt produktionssamhälle till ett marknads- och kundorienterat samhälle som präglas av platta styrningssätt. Dessa samhällsliga förändringar har bidragit till nya villkor för ledarskapet (Hanson 2004, s. 29). Införandet av det platta styrningssättet kom till följd av avskaffandet av chefer inom organisationer. Avsikten med detta var att öka inflytandet hos medarbetarna dock visade sig resultatet bli det motsatta. Det uppstod ett gap mellan ledare och medarbetare där medarbetaren upplevde avsaknad av kontroll, en avsaknad av kontroll som bidrog till att ohälsan ökade inom organisationer (Johnsson et al. 2003, s. 18). Då medarbetare upplever ohälsa på arbetsplatsen leder det till minskad arbetsprestation och motivationen till arbetet sjunker (Lohela Karlsson 2010, s. 1). Det krävs följaktligen en medveten satsning från ledningen för att problematiken kring ohälsotal ska nå framgång. En satsning som innebär att ledningen främst bör fokusera på att inkludera sina medarbetare, en



inkludering som genererar ett organisationsklimat där alla får möjligheten att känna sig delaktiga (Hogstedt et al. 2004, ss. 247-248).

Medarbetarens betydelse inom organisationer har fått allt mer uppmärksamhet under de senaste tre decennierna och en växande mängd bevis klagör att högpresterande medarbetare inom organisationer bidrar till förbättrad arbetstillfredsställelse och organisatoriskt engagemang. Detta visar att ledare i dagens konkurrerande samhälle står inför allt större utmaningar och det ligger i ledarens ansvar att behålla och attrahera högpresterande personal (Fernandez & Moldogaziev 2013, s. 490). När ledaren tar en sådan roll på allvar benämns ledarskapet som hälsofrämjande. Det *Hälsofrämjande ledarskapet* är ett svårdefinierat begrepp som förenklat kan beskrivas som att vara mån om sina medarbetare samtidigt som det handlar om att må bra i sig själv, i sin ledarroll, vilket i sin tur är en förutsättning till att medarbetarnas välbefinnande ska verkställas (Ledarna 2011, s. 17). Malmström och Nihlén (2009, s. 9) menar att välbefinnande hos såväl ledningen som medarbetarna är en viktig förutsättning för att organisationen ska generera effektivitet och lönsamhet. Eriksson, Axelsson och Bihari Axelsson (2011, s. 76) väljer att benämna forskningen berörande hälsofrämjande ledarskap som ett paradig. Forskningen har länge fördjupat sig specifikt i ledarens egenskaper och medarbetaren har lämnats obemärkt. Från att ha studerat hierarkiska organisationer med ledarens kontroll och övervakande i fokus till att studera decentraliserade organisationer där medarbetaren uppfattas som en lika viktig förutsättning.

Som framhävts ovan har ledaren en central roll vad gäller upplevt välbefinnande på arbetsplatsen och det har visat sig finnas ett tydligt samband mellan hur ledaren bedriver sitt ledarskap och medarbetarens upplevda välbefinnande (Ericsson 2007, s. 9). *Välbefinnande* är ett återkommande begrepp genom hela uppsatsen och syftar till varje enskild individs upplevda hälsotillstånd. Hur arbetet påverkar individens upplevda hälsa och hur ledaren inom en organisation kan främja hälsa hos sina medarbetare (Juniper, Bellamy & White 2011, ss. 344-345). I dagens samhälle krävs det därmed en djupare koncentration i huruvida ledaren tillhandahåller en *frisk organisation*. En frisk organisation är ett vagt begrepp som har olika benämningar beroende på vilken organisation som formulerar det. I denna uppsats avses en definition hämtad från boken *Att leda en frisk och framgångsrik organisation*:

En frisk organisation är en organisation som har förmågan att på ett bra sätt tillvarata och utveckla ledarens och medarbetarens engagemang och kompetens i syfte att nå uppställda mål. Arbetsklimatet kännetecknas av ett gott samarbete, en hög trivsel och en stor arbetsglädje. Arbetsmiljön i övrigt är bra och den arbetsrelaterade sjukfrånvaron är låg (Ericsson 2007, s. 13).

## 1.2 Problemformulering

Arbetet utgör en väsentlig del av de flesta individers vardag och att finna välbefinnande och tillfredsställelse på arbetsplatsen har följaktligen visat sig vara direkt relaterat till livstillfredsställelse (Luthans, Youssef, Sweetman & Harms 2013, s. 122). Arbetsplatser betraktas således som en av de viktigaste miljöerna vad gäller hälsofrämjande och på senare tid har satsningar för att öka välbefinnandet inom organisationer ökat avsevärt. Således har forskningen kring hälsofrämjande ledarskap tagit fart, dock med begränsad forskning inom det perspektiv som vi har valt att inrikta oss på, det vill säga, ledningens *roll* och *hur* ledningen utför sitt hälsofrämjande ledarskap (Eriksson et al. 2011, s. 75). Vi menar att det krävs ett ledarskap som inte enbart förespråkar innebörden av att tillhandahålla en frisk organisation utan ett ledarskap som lyckas sätta det i handling. Detta är ett aktuellt och återkommande problem i många organisationer och därmed anledningen till att vi väljer att bidra med ökad kunskap om det hälsofrämjande ledarskapet i vår uppsats.

Undersökningen kommer göras inom en hälsoorganisation. Avsikten med att vi valt att begränsa oss till en hälsoorganisation är av den anledningen att välbefinnande är en central del som präglar hela organisationen. Detta bidrar till att det skapas ett förtroende gentemot personalen, ett förtroende som bygger på att ledare likväl som medarbetare inom en hälsoorganisation har en förväntan om att själva utstråla välbefinnande.

### 1.2.1 Syfte och frågeställning

Vårt syfte är att öka kunskaper om hur det hälsofrämjande ledarskapet verkställs inom en hälsoorganisation. För att nå detta syfte kommer följande frågeställning att behandlas:

- Vilka förutsättningar kan tänkas ligga till grund för att *underlätta* det hälsofrämjande ledarskapet?

Då uppsatsen skrivs inom ämnet Service Management och då vi som författare inriktar oss mot hälsosektorn valde vi att begränsa valet av organisation till att

fördjupa oss inom en serviceorganisation där välbefinnande är den främsta karaktären. Vi fann intresset att undersöka hur det hälsofrämjande ledarskapet bedrivs inom en organisation där såväl ledare som medarbetare bär kravet att ideligen utstråla välbefinnande. Vår förhoppning är att vi kan bidra med kunskap angående hur det hälsofrämjande ledarskapet i bästa mån kan bedrivas. Anledningen till att vår begränsning av hälsoorganisation kom till att bli Spahotellet Yasuragi Hasseludden har ett flertal skäl. Det främsta skälet var att vi under inventering av specifik organisation upplevde Yasuragi som den organisation där det medvetet görs satsningar för att upprätthålla en frisk organisation. Val av organisation kommer att motiveras ytterligare i kommande metodavsnitt.

### 1.3 Disposition

**Avsnitt 1 - Inledning:** I detta kapitel har läsaren fått ta del av en introduktion till problematiken gällande det höga ohälsotalet på dagens arbetsplatser. Tidigare forskning har även presenterats där det funnits en begränsad forskning gällande ledningens roll och hur ledningen utför sitt hälsofrämjande ledarskap. Slutligen tydliggjordes målet med studien genom att vi presenterade uppsatsens syfte och frågeställning.

---

**Avsnitt 2 - Metod:** Läsaren får i detta avsnitt ta del av hur vi har gått tillväga för att samla in det material som senare ligger till grund för den kommande analysen. Vi motiverar även till varför vi har valt de metoder vi har använt oss av i insamling och bearbetning av materialet. En presentation av de ledare som deltagit i studien kommer även att ske samt en motivering till varför studien gjordes på den valda hälsoorganisationen.

---

**Avsnitt 3 – Teori:** Här introduceras den teoretiska referensramen som uppsatsen har som utgångspunkt för att besvara syfte och frågeställning. Vi har valt att utgå från fyra övergripande teorier som vi själva har framställt utifrån vår frågeställning samt tidigare forskning. De fyra övergripande teorierna är förutsättningar som kan tänkas underlätta det hälsofrämjande ledarskapet och kommer avslutningsvis kopplas till en av de främsta teorierna inom hälsofrämjande, känsla av sammanhang.

---

**Avsnitt 4 - *Analys*:** I denna del av uppsatsen går vi in på djupet och analyserar det insamlade empiriska materialet i relation till vår teoretiska referensram, detta med vår frågeställning som utgångspunkt. Analysen presenteras i fyra avsnitt som utgår från teorins fyra förutsättningar.

---

**Avsnitt 5 – *Slutsatser*:** Uppsatsens sista del kommer redogöra för de slutsatser som kan antas utifrån den tidigare analysen. Vidare förs en diskussion om slutsatsernas betydelse i en större kontext vilket syftar på att ha en anknytning till uppsatsens problemformulering. Sista delen av uppsatsen kommer presentera förslag till vidare forskning som vi under skrivprocessen funnit intresse att forska vidare i.

## 2. Metod

---

Tidigare avsnitt avsåg att introducera uppsatsen som helhet. Följande avsnitt avser att presentera hur vi gick till väga vid utförandet av uppsatsen. Våra metodval har grundat sig i intervjuer samt en dokumentanalys av kvalitativ karaktär. En motivering för uppsatsens metodologiska val kommer att redogöras, detta för att ge en förklaring hur uppsatsens syfte och frågeställning kunnat besvaras.

---

### 2.1 Den metodologiska ansatsen

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur ett hälsofrämjande ledarskap bedrivs inom en hälsoorganisation. För att besvara vår frågeställning behöver vi skapa en uppfattning om hur ledaren bedriver sitt hälsofrämjande ledarskap samt deras tolkning om hur en frisk organisation definieras. För att skapa en djupare förståelse om huruvida det hälsofrämjande ledarskapet bedrivs har vi intervjuat ledare inom samma hälsoorganisation samt gjort en dokumentanalys av deras personalhandbok. Vi har därefter tolkat respondenternas berättelser och personalhandbokens innehåll i linje med ett hermeneutiskt perspektiv. Hermeneutik är en term som används i samhällsvetenskapen för att förstå en teori i samband med tolkningen av människors handlingar. Forskaren skapar sig således en förståelse av människors beteenden (Bryman 2011, s. 32). Vi ansåg ett hermeneutiskt förhållningssätt vara bäst lämpad som denna studiens vetenskapliga förhållningssätt då vi ville se till de enskilda ledarnas upplevelser samt skapa oss en förståelse i huruvida personalhandboken speglar Yasuragis förutsättningar för ett ökat välbefinnande.

#### 2.1.1 Vår förförståelse

Då vi som författare studerar Service Management med inriktning hälsa innebar det att vi sedan tidigare hade kunskap om huruvida hälsa kan användas som resurs inom en organisation. Ett centralt begrepp inom hermeneutik är att forskaren sedan tidigare har förförståelse för det undersökta fenomenet. På grund av att forskaren har en förståelse för fenomenet redan innan utförandet av undersökningen kommer det således att påverka studiens resultat (Birkler 2008, s. 101). Vi är medvetna om att våra tidigare erfarenheter kring det hälsofrämjande ledarskapet delvis har format den förståelse vi skapade oss under studiens gång. Aspers (2007, s. 36) hävdar att forskarens tidigare kunskap för den kontext som undersöks är av relevans för att

tolkningen av det undersökta fenomenet ska uppfattas representativt. Författaren hänvisar forskarens förståelseprocess till den hermeneutiska cirkeln. Den hermeneutiska cirkeln kan förklaras som forskarens tolkning av ett fenomen som växer fram i ett kretslopp mellan den egna förförståelsen och möten med nya erfarenheter, som i sin tur leder till ny förståelse.

Vår förförståelse inför denna studie var följaktligen att ett hälsofrämjande ledarskap är av högsta relevans inom en organisation. Ledare som strävar efter att motverka ohälsan inom organisationen har en human inställning, det vill säga en inställning som syftar till att värna om andra människor. Med detta som utgångspunkt har vi kunnat utforska vår förförståelse ytterligare genom att formulera frågor utifrån våra ovanstående antaganden. På så vis har vi varit öppna för nya perspektiv och haft möjligheten att utforma ny kunskap.

## **2.2 Kvalitativ fallstudie**

Vi ansåg att en kvalitativ fallstudie var bäst lämpad i relation till vårt syfte och vår frågeställning, detta då vi ville frambringa en djupare förståelse angående det hälsofrämjande ledarskapet inom hälsoorganisationen Yasuragi. Denscombe (2002, s. 178) förklarar en fallstudie som att forskaren enbart koncentrerar undersökningen på ett eller ett fåtal fall. Han menar vidare att forskaren möjliggör ett större djup i forskningen i utförandet av en fallstudie. Detta då forskaren fokuserar på ett specifikt fall och kan utifrån det skapa bredare uppmärksamhet på dynamiken i situationen och således erhålla bättre insikter med hjälp av detaljerad kunskap och förståelse av ett specifikt exempel.

Då fallstudiens främsta avsikt är att detaljerat granska ett specifikt studieobjekt har det uppstått kritik som syftar till att studien inte uppnår generaliserade resultat (Bryman 2011, s. 76). Vi är medvetna om denna kritik, dock anser vi inte att vår fallstudie är mindre trovärdig eftersom vi inte har för avsikt att dra generaliserade slutsatser. Vår avsikt är snarare att undersöka hur studiens tema, hälsofrämjande ledarskap, används inom den valda fallorganisationen, Yasuragi.

## 2.3 Val av organisation

Det var under ett studiebesök vi fick upp ögonen för den valda fallorganisationen, Yasuragi. Under studiebesöket fick vi ta del av de medvetna hälsofrämjande insatser som gjordes för att tillhandahålla välbefinnande hos personalen. Det framkom att Yasuragi hade låga ohälsotal vilket vi relaterade till organisationens insatser för att öka välbefinnandet hos personalen. Ett intresse väcktes därmed i att undersöka hur ledarna på Yasuragi utför sitt hälsofrämjande ledarskap. Ytterligare argument till att vi valde att undersöka det hälsofrämjande ledarskapet inom en hälsoorganisation var av den anledning att ledare likväl som medarbetare har en förväntan om att ideligen utstråla välbefinnande då det är hälsotjänster de säljer. Yasuragi som spa-organisation bär således kravet att tillfredsställa sina gäster med en avkopplande miljö med alla dess förutsättningar för att öka välbefinnandet. Vad vi menar är att gästernas förväntan på hälsoorganisationen som helhet ställer höga krav på personalen vilket enligt vårt anseende bidrar till att betydelsen av det hälsofrämjande ledarskapet ökar.

## 2.4 Insamling av det empiriska materialet

Ett empiriskt material kan förklaras som det material som samlats in under studiens gång och som sedan kommer ligga till grund för analysen (Denscombe 2002, s. 236). För att analysera den valda fallorganisationen har vi valt att göra två kvalitativa studier, nämligen semistrukturerade intervjuer samt en kvalitativ dokumentanalys. De semistrukturerade intervjuerna utfördes med sex ledare på Yasuragi och en kvalitativ dokumentanalys genomfördes av Yasuragis personalhandbok. Anledningen till valet av kvalitativa undersökningar är som tidigare nämnt på grund av att vi vill skapa oss en djupare förståelse om vilka hälsofrämjande insatser som kan tänkas vara förutsättningar på hälsoorganisationen Yasuragi. Nedan kommer en tydligare förklaring för genomförandet av intervjuerna och dokumentanalysen.

### 2.4.1 Intervjuer

I studien har det gjorts kvalitativa intervjuer med semistrukturerade upplägg, detta då vi önskade att få svar på redan förutbestämda frågor och samtidigt möjliggöra en flexibilitet under intervjuerna. En semistrukturerad intervju innebär att forskarna har en lista över förhållandevis specifika teman som ska beröras under intervjun. Trots förutbestämda teman finns det fortfarande en stor frihet i respondenternas svar. Vid

insamling av empiriskt material utfördes totalt sex semistrukturerade intervjuer. Då vi önskade att få ta del av spontana svar från respondenterna skickade vi inte intervjufrågorna på förhand, vi ville undvika risken att innehållet i respondenternas svar skulle vara förbestämda. Det understryks att tonvikten i en semistrukturerad intervju bör ligga på hur intervjupersonerna uppfattar och tolkar frågan. Detta ska således spegla vad respondenten anser vara av vikt vid en förklaring och förståelse av händelser och beteenden (Bryman 2011, s. 415).

#### **2.4.2 Intervjuguidens utformning**

Viktigt att benämna var att vi redan innan utformandet av intervjufrågorna hade en tydlig strategi gällande vår teoretiska referensram vilket gjorde att den lade grunden till intervjuguidens frågor. Detta av det faktum att undvika risken till en innehållslös analys. Då vår avsikt var att styra intervjuerna i en viss riktning men att de samtidigt skulle flyta på i naturlig riktning valde vi att till viss del improvisera intervjufrågornas ordning. Under intervjuprocessen justerade vi således somliga intervjufrågor med anledningen att de skulle vara lämpade till respektive respondents svar. För att inte tappa fokus från vårt huvudsakliga tema och för att säkerhetsställa att de svar som erhöles byggdes på samma grunder valde vi att inleda samtliga intervjuer med att förklara denna uppsatsens definition av hälsofrämjande ledarskap som presenterades i inledningen. Vidare valde vi även att tillfråga respondenterna om deras syn på hälsa, vi ansåg detta vara av vikt för att få en förståelse av det perspektiv följande svar byggdes på.

#### **2.4.3 Val av intervjupersoner**

Redan innan påbörjat uppsatsskrivande hade vi för avsikt att djupare studera hälsoorganisationen Yasuragi och tog således kontakt med hotellchefen via telefon. Vi förklarade vårt syfte med studien för att ge en tydligare bild av vad det var vi ville undersöka. Hotellchefen tog sedan ansvaret att finna relevanta respondenter som hon menade skulle bidra till en representativ bild av organisationen. Det enda kravet vi ställde var att vi ville intervjua personer som hade någon form av ledarskapsroll gentemot medarbetarna. Utifrån vårt krav blev vi tilldelade intervjuer med sex chefer från olika avdelningar vilket gav oss ett representativt urval av Yasuragis ledningsgrupp. Ett argument till att ytterligare intervjuer hade bidragit till en empirisk mättnad, en mättnad som tyder på att ingen ny väsentlig information uppstår (Bryman





2011, s. 394). Ryen (2004, s. 78) understryker detta då hon hävdar att ett stort urval av respondenter inte nödvändigtvis ger mer eller bättre underlag än mindre urvalsgrupper. Hon förtydligar då hon hävdar att det i en kvalitativ intervju är den enskilda respondentens tolkning som är central snarare än skildringen av svar i en bredare urvalsgrupp.

#### 2.4.4 Intervjutillfällen

Samtliga intervjuer ägde rum den 16 april 2014 och pågick efter varandra under en sju-timmars period. Vi fick tillträde till ett eget kontor på Yasuragi som vi var baserade i under hela dagen medan respondenterna inträdde till följd efter varandra. Ryen (2004, s. 97) påstår att platsen där intervjun utförs kan ha en betydande del vid utformningen av det slutgiltiga materialet. Vi upplevde det därmed som en fördel att föra intervjuerna på en avskärmad plats där respondenterna på ett avslappnat sätt kunde besvara våra frågor. Vidare fann vi det även vara av fördel att utföra intervjuerna på vår valda fallorganisation då detta gav oss en möjlighet att se respondenterna i deras vardagliga kontext. Vi anser att vår analys kommer att bli mer trovärdig då vi själva har utforskat den miljö vår analys ligger till grund för.

Vi har erbjudit samtliga respondenter att framträda anonymt i uppsatsen, dock har de givit samtycke till att vi refererar med deras namn och befattning. Nedan följer det tidschema vi gick under den dagen då vi utförde intervjuerna. I schemat kan även du som läsare få en tydligare bild av respektive respondents position inom Yasuragi.

Tid	Namn	Befattning
9:00 – 10:00	Oskar Hedberg	Receptionistchef
10:00 – 11:00	Jimmy Myhrinder	Spachef
11:00 – 12:00	Anette Steen	Bokningschef
12:00 – 13:00	LUNCH	
13:00 – 14:00	Madeleine Andersson	Hotellchef
14:00 – 15:00	Kumi Sato	Service Ambassadör
15:00 – 16:00	Phillippa Taguchi	Biträdande spachef

#### 2.4.5 Kritik riktad mot vårt val av intervjupersoner

Eftersom samtliga respondenter arbetar inom samma organisation är vi är medvetna om att deras svar till viss del kan betraktas som förskönade. Vad vi menar är att svaren som framkommer från respondenterna kan anses vara tillrättalagda då dem vill

förespråka deras arbetsplats och deras sätt att bedriva ett hälsofrämjande ledarskap. Ännu en aspekt att poängtera är att ledarna på Yasuragi arbetar efter samma mål och strategier och därav genomsyrar deras svar en totalitär bild av organisationen. För att förtydliga kan således ledarnas svar uppfattas som inlärd utefter organisationens värderingar.

#### **2.4.6 Dokumentanalys**

Ordet dokument är svårdefinierbart då det står för många olika slags källor. Exempel på dessa källor kan vara personliga dokument som brev och dagböcker, officiella dokument från statliga myndigheter samt organisatoriska dokument som produceras inom ramen för en organisation (Bryman 2011, s. 487). Då vi hade för avsikt att djupare undersöka Yasuragis personalhandbok valde vi att rikta in oss på den sistnämnde definitionen av ordet dokument, dokument inom organisationen. Merriam (1994, s. 128) menar att man i kvalitativa fallstudier normalt använder någon form av innehållsanalys för att analysera det valda dokumentet. En kvalitativ innehållsanalys handlar om att forskaren utgår från ett grundläggande tema vid utforskning av det empiriska materialet, detta för att enklare kunna tolka innehållet i texten. Inför dokumentanalysen valde vi ut ett tema på förhand, det vill säga huruvida ledarna ser till medarbetarnas välbefinnande på arbetsplatsen, detta underlättade vår analys av dokumentet. Nedan tydliggör vi för de teman vi har valt undersöka personalhandboken utifrån.

#### **2.4.7 Dokumentanalysen bidrar till ökad trovärdighet**

Vi ansåg Yasuragis personalhandbok vara en relevant källa till informationen gällande deras sätt att leda sina medarbetare. Personalhandboken delas ut till medarbetarna då de startar sin tjänst på Yasuragi. Syftet med personalhandboken är att varje enskild medarbetare ska skapa en överblick av organisationen, dess policys, förtydliganden och annan viktig information. Boken innehåller dessutom förtydliganden om ledarens roll inom Yasuragi och hur medarbetaren kan förvänta sig att bli bemött. Därmed anser vi personalhandboken vara en utgångspunkt då vi vill se till hur ledarna skriftligt går ut med sitt hälsofrämjande ledarskap gentemot sina medarbetare. Vi kommer följaktligen tillämpa den information vi har erhållit från dokumentanalysen och ställa den i kontext till respondenternas svar. Dokumentanalysen som metodval anser vi därmed öka trovärdigheten av vad som

framkommer av intervjupersonerna och därför bidrar dokumentanalysen med en ökad trovärdighet av uppsatsen som helhet. Dock är vi medvetna om att personalhandboken kan påverka ledarens språkbruk, det vill säga ledarnas svar blir påverkade av vad som står skrivet i personalhandboken.

## 2.5 Bearbetning av empirin

Vi har både spelat in och transkriberat samtliga intervjuer. Detta är av relevans för en kvalitativ forskning då respondenternas svar analyseras utifrån vad de säger och hur de säger det. För att respondenterna ska avspeglas på ett representativt sätt i analysen är det avgörande att forskaren får en fullständig redogörelse av de utbyten som ingått i intervjuerna (Bryman 2011, s. 428). Vi författare valde därmed att tillsammans gå genom det transkriberade materialet, detta av den anledningen att vi senare kunde utbyta synpunkter och på detta sätt säkerhetsställa att ingen viktig information förbisågs. Vi valde att se på det transkriberade materialet utifrån de teorier vi sedan tidigare format. Detta gjorde vi med hjälp av överstrykningspennor för att markera vilka av respondenternas svar som skulle kunna kopplas till de olika teorierna. Detta arbetssätt lade dessutom grunden för vår bearbetning av dokumentanalysen där vi sammanställde det empiriska materialet utefter våra teorier. Anledningen till detta var att vi ville sortera ut den information som inte var av relevans för den kommande analysen.

## 2.6 Det teoretiska materialet

Vi kom underfund med att det hälsofrämjande ledarskapet var ett relativt nytt begrepp då det var svårt att finna material behandlande ämnet. Detta påstående avspeglas inte minst i de artiklar som vi har använt oss av där majoriteten är skrivna år 2012 eller senare. Vi har därför utgått från definitionen av hälsofrämjande ledarskap som presenterades inledningsvis och utifrån den skapat oss de teorier som ligger till grund för vår studie. Sökandet efter relevanta artiklar och annat teoretiskt material har gjorts inom sökområden så som fysisk arbetsmiljö, ledarens självkänedom, kommunikation samt involvering. Vid noggrant studerande av det teoretiska materialet har vi skapat oss ett antagande om hur det hälsofrämjande ledarskapet bör tillämpas inom organisationer. Därefter har vi ställt detta antagande i kontext till det empiriska materialet vi samlat in. Vi har således använt oss av en abduktion som en argumentation till vårt senare resultat. Birkler (2008, s. 84) förklarar abduktion som

ett sätt för forskaren att röra sig mellan teori och empiri. Författaren förtydligar genom att förklara att forskaren utifrån sina kunskaper försöker förklara det han eller hon vill undersöka.

### **2.6.1 Teoretiska referensramens utformning**

Följande teoriavsnitt är uppbyggd utifrån den ledande teorin inom hälsofrämjande, känsla av sammanhang. Teorin, känsla av sammanhang, genomsyrar hela analysen men kommer inte att diskuteras förrän analysens avslutande del. Anledningen till detta är att majoriteten av de uppsatser som skrivits inom hälsofrämjande bygger upp sina analyser utifrån denna teori. Med detta sagt, menar vi, för att nå ett kunskapsbidrag inom hälsofrämjande ledarskap krävs ett nytt sätt att förhålla sig till denna teori. Vi kommer således att bygga upp vår teoretiska referensram med avsikt att nå upp till en känsla av sammanhang.

## 3. Teori

---

I föregående avsnitt motiverades uppsatsens metodologiska val. I följande avsnitt presenteras de teorier som vi anser varit relevanta i förhållande till uppsatsens syfte och frågeställning. Vår teoretiska referensram är väl konstruerad utifrån stödjande litteratur som berör tidigare forskning om det hälsofrämjande ledarskapet. Med vår frågeställning som utgångspunkt bygger vår teoretiska referensram på fyra hälsofrämjande förutsättningar som vi genom tidigare forskning upptäckt vara nära relaterade till det hälsofrämjande ledarskapet. Den ledande teorin inom hälsofrämjande ledarskap, känsla av sammanhang, kommer avslutningsvis illustreras i förhållande till de fyra förutsättningarna.

---

Forskning visar att det finns en kontext vad gäller ledarens utförande av sitt ledarskap och dess anställdas upplevda välbefinnande. Ett upplevt välbefinnande i den bemärkningen att den är betydande vad gäller medarbetarens arbetsprestanda och resulterar i en fördubblad sannolikhet för att han eller hon förblir inom organisationen (Ericsson 2007, s. 21). För att återkoppla till inledningen ligger det främsta ansvaret hos ledaren för att ett upplevt välbefinnande ska verkställas inom organisationen. Detta framgår tydligt av arbetsinstitutets (2000, s. 40) forskning där de pekar på att ledare vars strävan är att tillhandahålla ett välbefinnande hos medarbetarna är en avgörande förutsättning för företagets framgång. För att se till hur det skapas välbefinnande inom organisationen som helhet krävs det en djupare undersökning om relationer inom organisationen. Haar och Brougham (2011, s. 463) hänvisar till forskning som har visat att en relation mellan ledare och medarbetare där respekt och förståelse är ett faktum, genererar positiva signaler inom hela verksamheten.

### 3.1 En känsla av sammanhang

Aaron Antonovsky är den ledande professorn inom sociologi och myntade begreppet salutogenes. Salutogenes kan med andra ord förklaras som de förutsättningar som frambringar hälsa. Antonovsky har grundat den ledande teorin inom forskning om hälsofrämjande, nämligen, *Känsla av sammanhang*. Teorin syftar till att en individ som kan begripa, hantera och känna en mening i den kontext de befinner sig i innehar en känsla av sammanhang. Teorin fokuserar på vad som gör människor hälsosamma och friska, detta i kontrast till att se till de riskfaktorer som leder till ohälsa och

sjukdom (Medin & Alexandersson 2000, s. 63). Hanson (2010, s. 28) menar att teorin om känsla av sammanhang är en tankemodell som hjälper ledaren att utforma ett ledarskap som gynnar välbefinnandet hos sina medarbetare. Vidare skriver författaren att både ledarens och medarbetarens upplevda känsla av sammanhang är av förutsättning för att tillhandahålla en frisk organisation. Han fortsätter förklara att känsla av sammanhang är en pedagogisk modell för själva ledarskapet, detta då den besvarar frågor om hur ledaren ska leda för att medarbetarna ska finna välbefinnande inom organisation. Denna teori genomsyrar hela uppsatsen och kommer slutligen av teorikapitlet kopplas samman med uppsatsens huvudteorier som nedan kommer att presenteras.

### **3.2 Den fysiska arbetsmiljön som förutsättning**

En organisations arbetsmiljö kan handla om såväl psykiska som fysiska aspekter, det vill säga ett begrepp som omfattar allt inom en arbetsplats. De psykiska arbetsmiljöfaktorerna är svårdefinierbara men vi menar att dem redogörs genom hela uppsatsen då det syftar till de psykiska faktorer som berör individens upplevda välbefinnande på arbetsplatsen. Shuck och Reio (2013, s. 45) hävdar att personalens psykiska tillstånd påverkas av organisationens fysiska arbetsmiljö. Nedan kommer vi att redogöra för de fysiska arbetsmiljöfaktorerna som följaktligen har en inverkan på personalens psykiska tillstånd så som upplevd trivsel, uppskattning och välbefinnande.

Den fysiska arbetsmiljön handlar om de synliga delarna inom organisationen så som lokalernas utformning, arbetsredskap, ljud och ljus (Ledarna 2011, s. 4). Nerell och Sandberg (1994, s. 29) redogör för att det är den fysiska arbetsmiljöns synbarhet som gjort det möjligt att skapa pålitliga dokument om dess effekt på personalens välbefinnande och prestationsförmåga inom organisationen. Författarna fastslår att ledningen inom en organisation bär kravet att anpassa organisationens omgivning utefter medarbetarnas förutsättningar och behov. Elsbach och Pratt (2008, ss. 181 - 182) tillägger att en positivt upplevd fysisk arbetsmiljö, är den arbetsmiljö som kan associeras till den stimulans personalen inom en organisation integrerar med. Dessutom antyder författarna att den fysiska arbetsmiljön har en central roll för att undvika organisatoriska åtgärder som tillhandahålls för att främja hälsan.

### 3.2.1. Den fysiska arbetsmiljöns effekt på personalen

Dul, Ceylan och Jaspers (2011, s. 716) förklarar vikten av en organisations fysiska arbetsmiljö och menar vidare att en väl konstruerad fysisk arbetsmiljö kan uppmuntra till ökat engagemang och innovationsförmåga hos såväl ledare som medarbetare. Rashid, Spreckelmeyer och Angrisano (2012, s. 24) styrker detta då dem hävdar att den fysiska arbetsmiljöns utformning påverkar personalens arbetsinställning. De beskriver vidare att då organisationens uppbyggnad och utformning är den synliga delen utåt sänder det ett budskap om organisationen som helhet vilket i sin tur avspeglar stoltheten hos personalen. Bettelley (2014) menar att en väl planerad fysisk arbetsmiljö gynnar ledningen då de kan utnyttja arbetsmiljöns resurser till att undvika ohälsan på arbetsplatser. Hon exemplifierar med att såväl designen på omgivningens lokaler och närheten till naturområden kan ha en effekt på personalens upplevda välbefinnande. Thatcher & Milner (2012, ss. 3817-3822) tydliggör hur uppbyggnaden av en organisation bör planeras utifrån mänskliga hälsofrämjande aspekter. De förklarar att fysiska arbetsmiljöfaktorer som är konstruerade efter hälsofrämjande aspekter som exempelvis närheten till grönområden, ljusa lokaler samt ergonomiska möbler kan bidra till minskade ohälsotal och ökad produktivitet bland personalen.

### 3.2.2. Den fysiska arbetsmiljön kräver ekonomiska satsningar

Menckel och Österblom (2000, s. 42) talar för att organisationer har som krav att investera i hälsofrämjande åtgärder för att tillhandahålla en frisk organisation:

Vår uppfattning är att det inte räcker med att åstadkomma en god arbetsmiljö, arbetsgivare måste även se till att det finns förutsättningar för en god hälsa. Det måste till hälsofrämjande insatser på arbetsplatserna (ibid., s. 42).

Elsbach och Pratt (2008, s. 183) återger vikten av att investera i en väl planerad fysisk arbetsmiljö och argumenterar för att en organisation som satsar på den omgivande miljön är förknippat med organisationens önskade framgång. Dock problematiserar författarna ledarnas utmaning att tillhandahålla detta då det handlar om en prioritering av kostnader. De menar vidare att ledningen ofta står inför komplexa avvägningar i utmaningen att investera i den fysiska arbetsmiljön. Likt Nerells och Sandbergs (1994, s. 26) problematisering om hur investering i den fysiska arbetsmiljön inte sällan bidrar till en diskussion om kostnader inom ledningsgruppen.

### 3.3. Ledarens självkänedom som förutsättning

Ledare i dagens konkurrerande samhälle står inför en mångkulturell och ständigt föränderlig organisationsvärld, därmed är det av vikt att ledaren innehar självkänedom gällande sin egen ledarkompetens för att sedan förmå att leda sina medarbetare (Mayo, Kakarika, Pastor & Brutus 2012, s. 631). Lilja (2009, s. 9) förklarar att en självkänedom byggs inifrån och ut genom att ledaren dagligen och disciplinerat lever sitt liv utifrån en genomtänkt värdegrund med fasta principer. Ericsson (2007, s. 47) hävdar att en självkänedom är en förutsättning för att ledaren ska bevara sitt välbefinnande trots de krav och förväntningar som de utsätts för. Ledarens välbefinnande förklarar författaren som betydelsefull, inte minst för ledaren själv utan även för organisationen. Detta då det har visat sig att ohälsa hos ledaren påverkar deras beteende negativt och således även ledarskapsförmågan. Detta förtydligas då det i boken ”chefen och arbetslivet” (2011, s. 10) står skrivet att en självkänedom är av relevans då ledarens sätt att agera sätter normer för förhållningssättet hos sina medarbetare. För att som ledare kunna agera förebild i det hälsofrämjande ledarskapet är det av vikt att ledaren främst främjar sitt eget välbefinnande.

#### 3.3.1 Betydelsen av ledarens självkänedom

Det krävs en självkänedom för att som ledare förmå att hantera komplexa situationer som man dagligen utsätts för. Ledarskapsrollen innebär tvetydliga förväntningar, diverse ansvarsområden och sociala konflikter. Om ledaren inte förmår att möta de ställda kraven kan det bidra till påfrestande situationer som i sin tur kan bidra till ohälsa hos ledaren (Lundquist, Fogelberg Eriksson & Ekberg 2010, s. 420). Syrek, Apostel och Antoni (2013, s. 252) understryker detta då de hävdar att dagens arbetsplatser ställer höga krav på ledaren. De menar att den tidspress som ledaren utsätts för på arbetsplatsen kan påverka ledarnas privatliv i en negativ bemärkelse, en negativ bemärkelse i den mån att ohälsa skapas då ledaren inte kan finna en balans mellan arbete och privatliv. Mayo et al. (2012, s. 632) förklarar att de ledare som innehar förmågan att bedriva ett ledarskap med en självkänedom kan undvika att dessa påfrestningar blir destruktiva genom att de håller nivån på arbetet inom motiverande intervaller. Denna förmåga är avgörande för att en ledare ska kunna behålla fokus och känslomässig stabilitet inför de utmaningar de står inför.



### 3.3.2 Självkännedomens effekt på personalen

Det finns i dag samstämmiga empiriska forskningsrön som visar att en företags- och arbetsledning som i grunden har en positiv och tillitsfull människosyn vanligtvis är ett nödvändigt villkor för att erhålla god psyko- social arbetsmiljö och därmed högt välbefinnande bland de anställda. (Menckel & Österblom, 2000, s. 17).

Som framgår av ovanstående citat är ledarens självkännedom om sin egen attityd och inställning till sina arbetsuppgifter en central del i huruvida ledarskapet bedrivs. Lilja (2009, s. 85) menar att ledarens positiva attityd är av relevans då det är en av de främsta förutsättningarna för medarbetarens upplevda välbefinnande på arbetsplatsen. Vidare förklarar författaren att ledarens positiva attityd kan omvända medarbetarens eventuella problem till möjligheter. Luthans et al. (2014, s. 124) förtydligar detta då de förklarar att ledarna med hjälp av rätt attityd och inställning kan uppmuntra medarbetarna till att fortsätta kämpa trots motgångar. En attityd handlar således om vad ledaren förmår att prestera utifrån sin inställning samt ledarens förmåga att påverka medarbetarens prestationer. Hanson (2010, s. 160) hävdar att en ledare som strävar efter att kontinuerligt uppmärksamma sina medarbetares kompetens har större möjligheter att bidra till välbefinnande på arbetsplatsen. Ett visat intresse och en öppenhet gentemot medarbetaren genererar en positiv atmosfär då medarbetarna upplever sig själva som värdefulla och efterfrågade. Luthans et al. (2014, s. 124) förtydligar detta då de menar att vägen till välbefinnande på arbetsplatsen är en process som skapas utifrån ledarens och medarbetarens positiva attityd. De hävdar dock att det främsta ansvaret ligger hos ledningen för att behålla en positiv atmosfär inom organisationen som helhet.

### 3.4 Kommunikation som förutsättning

Heide, Johansson och Simonsson (2005, s. 17) beskriver dagens samhälle som ett ”organisationssamhälle” där kommunikationen är en gemensam ståndpunkt och en framgångsfaktor inom organisationen. Detta tydliggörs då de vidare tolkar kommunikationen som ett villkor för att organisationen ska ha möjlighet att frambringas, existera samt utvecklas. Genom att betrakta tidigare forskning visar sig kommunikationen utgöra 80 procent av en ledares arbetsdag (ibid., ss. 97-99). För att en ledare ska ha möjligheten att bedriva en organisation med framgång är ledarens kommunikationsförmåga med sina medarbetare således en central del. Författarna redogör för hur ledarens kommunikationsförmåga kan skilja sig beroende på situation eller vilken omgivning han eller hon verkar inom (Hammerfors 2009, s. 47). En fysisk

distans mellan ledaren och medarbetaren hävdar Neufeld, Wan och Fang (2008, s. 232) påverkar kommunikationsflödet negativt. De hävdar att en ledare med mest framgång har visat sig integrera och kommunicera kontinuerligt med sina medarbetare. Angelöw (2002, s. 71) bekräftar ovanstående resonemang om ett närvarande ledarskap då han förtydligar vikten av att som medarbetare ständigt uppleva en ledares tillgänglighet. Ericsson (2007, s. 45) framför att en av ledarens främsta förmåga bör vara att visa en öppenhet gentemot medarbetarna och vara uppmärksam för signaler om brister inom organisationen. För att tillhandahålla en frisk organisation är öppenheten och regelbunden kommunikation mellan ledare och medarbetare således ett faktum. En upplevelse av uppskattning, respekt och erkännande hos medarbetaren ligger till grund för organisationens framgång där kommunikationen och ett fysiskt närvarande från ledaren är av största väsentlighet.

#### **3.4.1 Ledarens förmåga att anpassa kommunikationen**

Ledaren kan inneha olika kommunikationsstilar som skildras beroende på situation och vem integrationen sker med. En kommunikationsstil ur ett ledningsperspektiv handlar således om ledarens anpassningsförmåga att framföra upplysningar till sina medarbetare beroende på kontext, medarbetare, samt hur informationen tenderar att tolkas. Tidigare forskning har dessutom klargjort att ledarens personlighet och kommunikationsstil är nära sammankopplade (Vries, Bakker-Pieper, Konings & Schouten 2011, s. 507). Hanke (2009, s. 22) förespråkar vikten av att som ledare vara medveten om hur medarbetare vill bli bemötta. Denna medvetenhet kommer generera en ömsesidig förståelse i dialogen, detta då ledaren kan anpassa sitt framförande utifrån vem det är han eller hon kommunicerar med. Författaren syftar dessutom till att detta kommer bidra till en positiv relation då medarbetaren kommer uppleva en bekräftelse i att ledaren fokuserar på hans eller hennes behov. Rubenowitz (2004, s. 131) för ett resonemang om hur ledaren bäst anpassar sitt ledarskap och klargör att ledarens personlighetsdrag bör vara flexibla i den mån att de har förmågan att bemöta och anpassa sig till många olika karaktärer.

#### **3.4.2 Kommunikativt återkopplande**

Faktum är att feedback är ett väsentligt inslag i organisationer eftersom det binder organisatoriska mål med kontinuitet, ökar kreativiteten, driver förtroende och driver motivation i individer (vår översättning)(Baker, Perreault & Reid 2013, s. 260).

Feedback (återkoppling) kan definieras som ett kommunikationsverktyg mellan två personer som används för att underlätta förbättring och framsteg inom organisationer. Inom de flesta organisationer används feedback för att upplysa om önskvärd utveckling genom uppsatta mål vilket syftar till att bidra med ökad kreativitet, ökad motivation samt starkare förtroende mellan ledare och medarbetare. Organisationer som effektivt använder sig av kontinuerlig feedback har dessutom större konkurrensfördelar (Baker et al. 2013, s. 260). Angelöw (2002, s. 67) resonerar kring ett stödjande och uppmuntrande ledarskap och klargör att en ömsesidig feedback inom organisationen är relaterad till graden av arbetstillfredsställelse.

### **3.5 Involvering som förutsättning**

Att tillhandahålla en kostnadseffektiv organisation med högt presterade medarbetare är två av många utmaningar en ledare dagligen utsätts för. Att skapa ökad delaktighet genom att involvera medarbetarna i diverse organisationsfrågor har visat sig vara komplext i dagens stressiga arbetsmiljöer men av främsta fördel i främjandet av ovanstående utmaningar. I dagens konkurrerande samhälle bör en ledare ge regelbunden coaching, konstruktiv feedback och involvera sina medarbetare i beslutsfattanden. Forskning har visat att ledare som antar dessa beteenden kan engagera sina medarbetare med mindre motstånd vilket i sin tur resulterar i ökad arbetstillfredsställelse samt högre arbetsprestanda (Wong & Laschinger 2013, s. 948). Menckel och Österblom (2000, s. 43) menar att delaktighet ur ett ledningsperspektiv handlar om om att ge sina medarbetare förmågan att hantera sina arbetsuppgifter. Författarna tolkar vidare det som en hälsofrämjande åtgärd att delegera ansvar till sina medarbetare.

#### **3.5.1 Involveringens effekt på personalen**

Att delaktighet uppfattas som en hälsofrämjande åtgärd förtydligas ytterligare av Fernandez och Moldogaziev (2013, s. 490) då de syftar till att medarbetarens grad av delaktighet är beroende av dess välbefinnande på arbetsplatsen. Författarna fortsätter argumentera för vikten av att som ledare överlämna ansvar till medarbetaren och menar att en ökad delaktighet skapar ett större engagemang och förtroende till organisationen som således kan vara avgörande för organisationens framgång. Dock har tidigare forskning visat att det många gånger uppkommer hinder vid delegering av ansvar. Angelöw (2002, s. 64) tolkar hindret utifrån citatet *"Ledaren själv agerar ofta*

*bromskloss*”. Författaren berättar att det kan vara lättare sagt än gjort att överlåta ansvar till sina medarbetare och menar vidare att det ligger i ledarens ansvar att tillrättgöra sina brister i att släppa kontrollen och öka förtroendet till sina medarbetare.

### **3.5.2 Involvera medarbetarna i målen**

I ett ledarskap går det inte att förbise vikten av ett resultatbaserat arbete för att nå framgång inom organisationen. För att nå framgång bör ledarna arbeta med att etablera tydliga mål för sig själva så väl som för sina medarbetare (Cartwright 2008, s. 21). Ett målinriktat beteende innebär att sätta upp tydliga mål för att därefter arbeta med prioriteringar och avgränsningar (Lilja 2009, s. 108). Detta arbetssätt leder till en så kallad hälsosam effektivitet. Hälsosam effektivitet innebär att nå framgång genom att disciplinerat arbeta utifrån de prioriteringar som slutligen ska leda till den förutbestämda målsättningen. Det är ett allmänt faktum inom psykiatrin, att känslan av att åstadkomma något skapar välbefinnande hos individen (ibid., s. 118).

För att skapa en effektivitet och således en motivation för arbetet menar Rubenowitz (2004, s. 149) att ledaren bör ha organisationens övergripande vision som utgångspunkt vid utvecklandet av konkreta mål inom sitt arbetsområde. Ledaren bör även ha en förmåga att bryta ned dessa mål i tydliga delmål inom de olika arbetsgrupperna för att förenkla för medarbetarna att på ett självständigt sätt hantera arbetsuppgifterna. Enligt Huhtala, Feldt, Hyvönen & Mauno (2013, s. 266) är detta ett sätt för ledaren att frambringa lojalitet hos medarbetarna. De får möjligheten att självständigt lösa arbetsuppgifterna och således skapa en motivation för arbetet. Vidare förklarar Johnson, Garrison, Hernez-Broome, Fleenor & Steed (2012, s. 557) att medarbetarna är mer benägna att uppnå ett mål om dem är med och frambringar det. Detta då det ökar engagemanget och motivationen gentemot det uppsatta målet.

### **3.5.3 Involvera medarbetarna i ett större sammanhang**

Ericsson (2007, s. 17) diskuterar delaktighet i ett större perspektiv och framhäver vikten av att involvera hela organisationen vad gäller att framta en vision. Författaren klargör att medarbetarens aktiva medverkan för att tillhandahålla den framtagna visionen är av lika stor relevans som ledarens. Vidare tydliggörs det hur en väletablerad vision bidrar till ökad delaktighet och en ökad drivkraft inom hela

organisationen. Menckel och Österblom (2000, s. 37) framför en diskussion om hur organisationer drar fördel av att etablera förändringsarbeten inom en organisation där ledare liksom medarbetare har inflytande och makten att påverka:

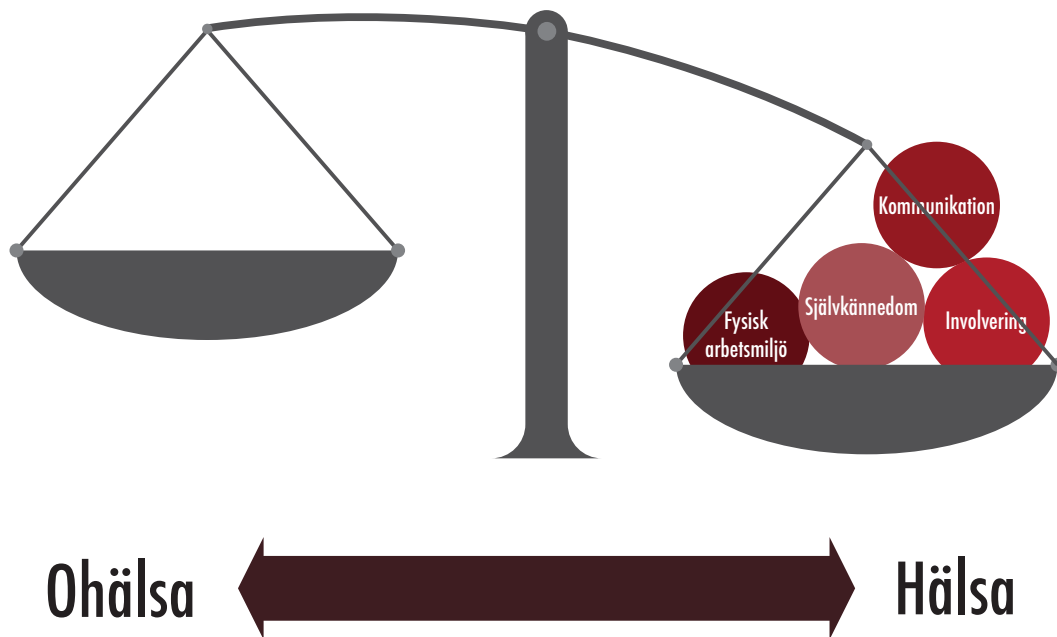
De människor som har det bra på sitt arbete, de har de färdigheter som krävs. De tycker om sitt arbete, det tillfredsställer deras grundläggande behov och drivkrafter. Slutligen är de stolta över sitt arbete, det återspeglar deras värdesystem (ibid., s. 37).

Rashid et al. (2012, s. 24) hävdar att organisationer som utstrålar ett tydligt koncept ofta tolkas som en organisations innehav av en hälsofrämjande ledning. Författarna menar att detta har en effekt för medarbetarna som får en positiv inställning till organisationens vision och kommer att stanna längre inom organisationen då visionen genererar i en positiv inställning till arbetet. Norton, Zacher och Ashkanasy (2014, s. 50) framställer en hypotes som menar att en medarbetare som verkar inom en organisation som aktivt arbetar med viktiga organisationsfrågor kommer utöka sitt engagemang och förtroende till organisationen.

### **3.6 De fyra förutsättningarna i en känsla av sammanhang**

Uppsatsens ovanstående teorier skall härmed presenteras med Aaron Antonovskys hälsofrämjande teori: *Känsla av sammanhang* som utgångspunkt. Teorin ligger, som ovan nämnt, till grund för uppsatsen som helhet och bygger således samman uppsatsens redan presenterade teorier. Det vill säga, uppsatsens huvudteorier är förutsättningar till att uppnå en känsla av sammanhang.

De hälsofrämjande förutsättningar som presenterats ovan, det vill säga, den fysiska arbetsmiljön, ledarens självkänedom, kommunikation samt involvering är alla förutsättningar för ledarnas skapande av en känsla av sammanhang på arbetsplatsen. Antonovsky (1991, s. 28) hävdar att människans välbefinnande kan placeras på ett kontinuum som rör sig mellan två pooler, nämligen från hälsa till ohälsa. Författaren menar att tillvaron är full av påfrestningar vilket individen bör lära sig att hantera. En känsla av sammanhang innebär att individen kan förhindra påfrestningar och därav röra sig mot hälsopoolen längst sitt kontinuum. På nästa sida presenteras en illustration av ett kontinuum (Figur 1) där ovanstående förutsättningar används som dragkrafter i skapandet av en känsla av sammanhang:



**Figur 1.** Den teoretiska referensramens fyra förutsättningar är i ovanstående figur presenterade i ett kontinuum. Som nämndes ovan används de fyra förutsättningarna som dragkrafter i skapandet av känsla av sammanhang. Figuren syftar således till att då en ledare inom en organisation upplever att de fyra förutsättningarna fungerar väl kommer det att underlätta utförandet av ett hälsofrämjande ledarskap. De fyra förutsättningarna rör sig därmed mot hälsopoolen och en känsla av sammanhang på arbetsplatsen är uppnådd.

## 4. Analys

---

Föregående avsnitt presenterade den teoretiska referensramen som ligger till grund för kommande analys. I följande avsnitt kommer det föras en analys som grundar sig i den ovan presenterade teoretiska referensramen. Analysen har för avsikt att presentera uppsatsens frågeställning:

- *Vilka förutsättningar kan tänkas ligga till grund för att underlätta det hälsofrämjande ledarskapet?*

Vi kommer inledningsvis att se till en generell förutsättning för det hälsofrämjande ledarskapet, *den fysiska arbetsmiljön*. Därefter kommer vi att fokusera på att de *förutsättningar ledaren själv innehar* för bedrivandet av ett hälsofrämjande ledarskap. Därefter kommer vi analysera betydelsen av *kommunikationen* mellan ledaren och medarbetaren. Avslutningsvis kommer vi återigen generalisera och se till *delaktighet* och *involvering* som förutsättningar vid bedrivandet av det hälsofrämjande ledarskapet.

---

### 4.1 Den fysiska arbetsmiljön som förutsättning på Yasuragi

Trots arbetsmiljöns breda betydelse förknippade respondenterna (2014-04-16) det främst till den fysiska arbetsmiljön, organisationens omgivning, dess lokaler och dess utrustning, som de dagligen vistas omkring. Faktumet att Yasuragi är en hälsoorganisation där förutsättningar som syftar till att öka välbefinnandet inom organisationen är naturliga inslag har visat sig vara av fördel i det hälsofrämjande ledarskapet. Då Yasuragis centrala syfte är att sälja hälsofrämjande resurser investerar organisationen kontinuerligt i den fysiska arbetsmiljön. En positiv förutsättning om man utgår från Nerells och Sandbergs (1994, s. 26) tolkning om hur ledningen inom de flesta organisationer väljer att finna kostnadsbesparande resurser vid främjandet av personalens hälsa. En aspekt som även Elsbach och Pratt (2008, s. 183) belyser då de konstaterar att utformningen av den fysiska arbetsmiljön är ett besvärligt moment som en ledare står inför. De menar att besvärligheten uppstår då ledningen står inför komplexa avvägningar vid frågan om att investera i den fysiska arbetsmiljön då detta är en investering som ofta medför ekonomiska satsningar.

#### 4.1.1 En fysisk arbetsmiljö som underlättar för det hälsofrämjande ledarskapet

Bokningschefen (2014-04-16) beskrev hur hennes förmedling av hälsa handlar om att kunna ge möjligheter till sina medarbetare och menar vidare att Yasuragis lokaler och utrustning gör sig fördelaktiga. Både hon och hennes medarbetare får tillåtelse att använda anläggningens resurser vilket hon förespråkar som det unika med Yasuragi. *”Jag har aldrig varit på en arbetsplats förut där man på samma ställe kan avsluta dagen genom att gå ner och bada och verkligen leva Yasuragi”*. Hotellchefen (2014-04-16) förespråkade att Yasuragi som arbetsplats förstärker hennes hälsofrämjande ledarskap. *”Att kunna låta mina medarbetare nyttja vår anläggning skapar en fantastisk personalförmåga och underlättar utförandet i mitt hälsofrämjande ledarskap”*. Hon förklarar hur hon uppmanar sina medarbetare att vid lugnare tillfällen gå ifrån och vara med på en träningsaktivitet. Hon tolkar det signifikanta med Yasuragi, där hon menar att det ständigt finns en strävan att se till den andra människan. *”Som chef här är man mån om att sina medarbetare ska må bra och få pauser och sånt, vilket är så enkelt här”*.

Ur Bettelleys (2014) dokumentation om hur arbetsplatsens utformning har en direkt påverkan på personalens välbefinnande förespråkas tydliga illustrationer som kan kopplas till Yasuragi. Författaren för ett resonemang om huruvida ledaren kan uppmuntra medarbetarna till välbefinnande med hjälp av den fysiska arbetsmiljön. Hon syftar exempelvis till att ledaren bör erbjuda sina medarbetare att ta pauser från sitt arbete i form av avkoppling då hon framför exempel som massage eller träning på plats. Även spachefen (2014-04-16) talade för Yasuragis hälsofrämjande förutsättningar, förutsättningar för att öka välbefinnandet inom organisationen. Hon beskriver dem som tillåtande i den mån att *”/.../det är okej både för mig och mina medarbetare att vid rätt tillfälle göra avbrott mitt på dagen för träning, ingen ifrågasätter här”*. Han förklarar vidare de hälsofrämjande förutsättningarna som unika med det faktum att det är hälsotjänster Yasuragis koncept bygger på. Han menar att de existerande hälsoresurserna ger en underlättning i ledarskapet *”/.../det är bara för mig att använda mig av dessa resurser och luta mig mot dem”*. Detta återges av bokningschefens (2014-04-16) poängterande angående det upplevda välbefinnandet då hon låter sina medarbetare ta del av Yasuragis resurser. *”Jag märker en tydlig skillnad i energi och förbättrad säljefekt då jag låter någon av mina medarbetare gå och testa på en ny behandling”*. Hon understryker att Yasuragis



resurser är ett stöd för både henne och sina medarbetare då resurserna bidrar till att personalen ökar medvetenheten kring vad de säljer och att detta gynnar försäljningen i allmänhet.

Utifrån ovanstående ståndpunkter kan detta kopplas till Dul et al. (2011, s. 720) citerande; *”Ju mer en medarbetare uppfattar stöd från hans/hennes fysiska arbetsmiljö, desto högre är hans/hennes kreativa prestationer”*. De förklarar vidare hur öppna ytor och ergonomiska arbetsredskap har visat positiv effekt på personalens arbetsprestanda och tillfredsställelse på arbetsplatsen. Rashid et al. (2012, s. 24) påstår att organisationer som har en uppskattad fysisk utformning bidrar till en personal som är mer benägna att prestera bättre arbetsresultat. De understryker att personalens tillfredsställelse av organisationens utformning dessutom bidrar till ökad trivsel och författarna uppger att detta många gånger är relaterat till organisatoriskt engagemang och omsättning.

#### **4.1.2 En fysisk arbetsmiljö som ökar välbefinnandet**

Service ambassadören (2014-04-16) förklarar att den fysiska arbetsmiljön är konstruerad efter den Japanska kulturen. Hon uppger om att ledarna på Yasuragi har en strävan om att få sina medarbetare att bli mer engagerade i Japan och dess kultur. Hon berättar att de därför under flera tillfällen har varit på studiebesök i Japan med syftet att ta med inspirationen till Yasuragi, inspiration som senare förser både den fysiska och psykiska arbetsmiljön. Hon vill poängtera att Yasuragis fysiska arbetsmiljö som är formad efter den Japanska kulturen tillför en unik atmosfär som senare smittar av sig på personalens psykiska välbefinnande. Receptionistchefen (2014-04-16) beskrev hur den lugnande *”pling-plong-musiken”* och hela den fysiska andan har blivit ett naturligt inslag i hans arbetsvardag. Han uppfattar Yasuragis fysiska arbetsmiljö som ett inslag han och hans medarbetare omedvetet påverkas positivt av. Biträdande spahef (2014-04-16) förespråkar hur hela atmosfären i form av ljud, färgtoner och inredning har en viss effekt på hennes arbetstillvaro. Hon förklarar att Yasuragis atmosfär har i syfte att förmedla en känsla av harmoni, en harmonisk känsla som hon och hennes medarbetare finner sig i och därefter utstrålar. Shuck och Reio (2014, s. 44) hävdar att medarbetarens upplevda välbefinnande är beroende av dess tolkning av arbetsmiljön. Författarna hävdar att organisationens fysiska

arbetsmiljö är av särskild betydelse för ett upplevt välbefinnande vilket kan återkopplas till samtliga utförda intervjuer på Yasuragi.

Bokningschefen (2014-04-16) förespråkar den fysiska arbetsmiljön då hon beskriver hur varje arbetsdag tillbringas i en omgivning som utstrålar ett lugn. Hon redogör för att detta lugn inte enbart beror på det faktum att Yasuragi är ett spa med dess tillhörande resurser utan även på grund av organisationens belägenhet. Att organisationen ligger beläget ett par mil utanför "Stockholms stadspuls" med närhet till natur och vatten förklarade hon vara av fördel både för henne och hennes medarbetare. Hon uttryckte sin upplevda trivsel enligt följande:

Jag har svårt att slita mig, jag har svårt att komma härifrån, för jag tycker att det är så mysigt. Jag har aldrig mått så bra på en arbetsplats tidigare, vi har sådana förutsättningar här.

Utifrån ovanstående resonemang styrker det hotellchefens (2014-04-16) upplevelse av Yasuragis fysiska arbetsmiljö. Hon syftade specifikt till hur hon kan erbjuda möten tillsammans med sina medarbetare på rogivande platser. Att kunna samtala med sina medarbetare med utsikt över Stockholms skärgård menar hon effektiviserar dialogen. "Jag mår bra av att ha närheten till naturen, jag brukar ibland hålla mina möten under en promenad, det är helt naturligt här". Hon menar vidare att Yasuragis omgivning både inomhus och utomhus underlättar det hälsofrämjande ledarskapet och förklarar att det är anledningen till att hon aldrig arbetar hemifrån trots möjligheten. "Jag har ju möjligheten att sitta hemifrån men jag trivs så bra här och hade inte kunnat önska mig en bättre atmosfär". Hon syftar till att Yasuragis aura är en del av hennes livsstil. Hon beskriver hur personalen drar fördel av den fysiska arbetsmiljön som dagligen hålls ren med väl planerade hälsofrämjande förutsättningar för att det är Yasuragis koncept. Även spachefen (2014-04-16) förespråkade anläggningens omgivning som positiv, han talade för att anläggningens belägenhet och atmosfär ger en skjuts i det hälsofrämjande ledarskapet. Han tolkar vidare att anläggningens avlägsna belägenhet där naturen är ett nära inslag är ett faktum till den trivsamma atmosfären inom organisationen. "Jag brukar spontant ta en promenad eller löptur efter lunchen och det har jag sett att mina medarbetare också tagit efter".

Bettelley (2014) tydliggör att grönska i och omkring arbetsplatsen har en tillfredsställande effekt på personalen. Detta återges av Thatcher och Milner (2012, s. 3822) som intygar hur en fysisk arbetsmiljö som förbinder personalen till naturen

bidrar till ökad arbetsprestanda. Med detta sagt menar författarna att en organisation som har utsikt över naturlandskap, mötesplatser utomhus och har naturliga inslag även inne i organisationen kan uppmuntra till välbefinnande hos personalen.

## 4.2 Självkännedom som underlättar det hälsofrämjande ledarskapet

Samtliga ledare (2014-04-16) uttryckte att deras eget välbefinnande är beroende av hur de kan bedriva sitt hälsofrämjande ledarskap. De förklarar att de inte kan vägleda sina medarbetare i rätt riktning om de själva inte innehar ett välbefinnande. De syftar således till att de ständigt bör ha i åtanke att de agerar förebilder gentemot sina medarbetare. Detta framtonas av hotellchefens (2014-04-16) resonemang: *”Mitt ledarskap är A och O, som ledare gör man som med barn, medarbetarna gör inte som jag säger utan som jag gör”*. Genom att analysera personalhandboken (2014-01-18, s. 4) framgår det att ledarna på Yasuragi tillsammans har definierat en förebild som en ståndpunkt i vad de kallar för *”det goda ledarskapet”*. Vidare står det skrivet att ledaren bör agera förebild genom att bland annat *”föregå med gott exempel”* och visa på en *”god självinsikt”*. Det krävs således en medvetenhet hos ledaren som kan beskrivas som att ha en självkännedom om sig själv. Dessa aspekter är av relevans enligt boken *”Chefen och Arbetslivet”* (2011, s. 10) där det står förklarat att ledarens agerande avger ett betydelsefullt avtryck hos medarbetarna, det vill säga ledarens sätt att agera sätter normer för förhållningssättet i arbetsgruppen.

### 4.2.1 Betydelsen av att inneha en självkännedom

Service ambassadören (2014-04-16) utstrålar en självkännedom då hon uttrycker *”/.../jag försöker ju också tänka på mig själv när det kommer till hälsa och inte bara berätta för andra vad dem ska göra”*. För att tydliggöra fortsätter hon förklara att då hon arbetar för att främja sin egen hälsa tillför det en omedveten utstrålning i sitt ledarskap som hon menar genererar ett välbefinnande hos sina medarbetare. Spachefen (2014-04-16) hävdar följande *”Jag måste leva som jag lär, är jag lugn och harmonisk så kanske jag utstrålar lugn och harmoni”*. Vidare klargör han att balans är nyckeln till välbefinnande. Detta understryks av bokningschefens (2014-04-16) resonemang om vikten av den upplevda balansen mellan arbete och fritid i utförandet av hennes ledarskap och menar således att en balans i sitt eget välbefinnande är av relevans för att hennes välbefinnande ska utmynnas hos medarbetarna. Hon hävdar dock att det kan vara komplext att finna denna balans då hon syftar till att arbetet inte

sällan går ut över hennes vardag. Hon förklarar att detta beror på att hennes arbete som ledare inkluderar omfattande ansvarsområden med många medarbetare att ta hänsyn till. Även hotellchefen (2014-04-16) resonerar kring de svårigheter som förekommer i att finna balans mellan arbete och fritid. Hon hävdar att hon som ledare är så pass mån om att hennes medarbetare ska må bra och få pauser från arbetet att hon ofta glömmer bort sitt eget välbefinnande. Hon menar således att hennes roll som ledare bidrar till att medarbetarens välbefinnande är av främsta fokus. Biträdande spachef (2014-04-16) spekulerar i vad hon anser vara utmärkande drag hos ledarna på Yasuragi och menar att många ofta glömmer bort sig själva. För att tydliggöra hänvisar hon till sig själv och menar att hennes omsorg till sina medarbetare gör att hon försummar sitt eget välbefinnande ”/.../där får jag ju ha koll på mig själv att bromsa om jag skulle ta det för långt”.

Mayo et al. (2012, s. 631) understryker värdet av ledarens självkänedom för att de ska förmå att möta de krav och påfrestningar som ställs på dem och ha möjligheten att hålla arbetet inom motiverande intervaller. Författarna menar att ett misslyckande i att hålla arbetet inom motiverade intervaller kan påverka ledarens privatliv negativt. Syrek et al. (2013, s. 252) förklarar att en grundläggande faktor till ledarens välbefinnande är att de finner en balans mellan arbete och fritid. Författarna menar vidare att dagens arbetsplatser ställer krav på ledaren och att tidspress således är en av de mest inflytelserika faktorerna till att samspelet mellan privatliv och arbete drabbas negativt. Ericsson (2007, s. 47) hävdar att det är av yttersta vikt för ledningen att inneha en personlig balans då de underlättar för ledaren att generera välbefinnande hos sina medarbetare.

#### 4.2.2 Ledarens självkänedom som en förutsättning till en positiv atmosfär

Bokningschefen (2014-04-16) beskriver sin ledarskapskaraktär som positiv och glad, att tänka i möjligheter istället för problem vilket hon har funnit bidra till en positiv effekt hos sina medarbetares upplevda välbefinnande. En positiv effekt i den mån att hon upplever en ökad trivsel och arbetsinställning hos sina medarbetare. Likaså Spachefen (2014-04-16) förmedlar vikten av en positiv och glad ledarskapskaraktär. Han uttrycker dock att det inte alltid är enkelt att utstråla en positiv karaktär och påstår att ledare ”/.../inte är mer än människor” han menar således att ledare också kan ha sämre dagar. Han fortsätter med att klargöra att det handlar om attityd:

Jag kan gömma mig någonstans så att jag kan grotta ner mig i min misär, eller så kan jag bestämma mig för att det idag är en bra dag och istället sätta på ett leende.

Vidare menar han att det underlättar att tillkännage sina känslor, vare sig de är positiva eller negativa, då detta skapar en ömsesidig förståelse mellan honom och personalen. Detta leder till att spachefen själv tar tag i att skapa en positiv atmosfär trots hans negativa känslor. Hanson (2010, s. 160) understryker värdet i ledarens roll av den positiva atmosfären då han uttrycker sig enligt följande: *”Oftast är det ledaren som ”äger” känslan i rummet och därför måste ta ansvar för den”*. Detta återspeglas i Yasuragis personalhandbok (2014-01-18, s. 2) där det står skrivet att ett av organisationens löfte är att dela med sig av positiv energi till medarbetare så väl som till kunder. Både receptionistchefen och bokningschefen (2014-04-16) framhäver att de tar sig an löftet om att dela med sig av positiv energi då de förklarar att de agerar prestigelöst för att låta varje enskild medarbetare känna sig betydelsefull. Bokningschefen (2014-04-16) förtydligar detta då hon menar att positivitet skapas då hon genom sin prestigelöshet *”ser sina medarbetare”*. Hon återkopplar till sina första veckor på Yasuragi:

Allt behöver inte vara perfekt, har du rätt inställning så kommer du väldigt långt, du behöver inte kunna systemen direkt när du börjar för det kan du lära dig genom att ta hjälp av medarbetarna som har varit där längre än dig själv.

Hon förklarar vidare hur hon genom sin prestigelöshet låtit sina medarbetare bli uppmuntrade i sitt arbete vilket gjort att det skapats ett förtroende gentemot varandra. Receptionistchefen (2014-04-16) tydliggör detta då han berättar att hans uppfattning av en positiv atmosfär kräver att man visar förtroende till sina medarbetare. Han menar att ledare visar förtroende då de tillåter sig själva att lära och ta till sig av medarbetarnas kunskap. Detta styrks utav Menckel och Österblom (2000, s. 17) som förklarar att en positiv atmosfär skapas då ledaren innehar en positiv och tillitsfull människosyn. Även hotellchefen (2014-04-16) förmedlar en tillitsfull människosyn då hon förklarar sitt ledarskap som att hon visar öppenhet och omsorg till sina medarbetare och att detta har tillfört en ömsesidig positiv energi inom organisationen. Fortsättningsvis förmedlar hon *”Jag mår bra utav att gå runt i huset och känna att mina medarbetare mår bra och har det bra”*. Hon finner följaktligen ett välbefinnande i den positiva atmosfär som hon har skapat tillsammans med sina medarbetare.

Utifrån ovanstående resonemang understryker det Liljas (2009, s. 85) argument om betydelsen av att ledaren själv innehar en positiv attityd till det dagliga arbetet och dess omgivning då det är en av de främsta förutsättningarna för att medarbetarna ska uppleva välbefinnande på arbetsplatsen. Luthans et al. (2014, s. 124) återger ovanstående påstående då de menar att ledarens positiva attityd inte enbart skapar välbefinnande utan att det även kan förändra beteenden hos personalen. En förändring av beteende i den mån att medarbetarna lägger ned mer kraft och energi i de arbetsuppgifter de står inför.

#### 4.3 Ett närvarande ledarskap som förutsättning för kommunikationen

Att kommunikationen har inflytande i utförandet av det hälsofrämjande ledarskapet var samtliga respondenter på Yasuragi överens om. Dock uppfattade de olika ledarna, beroende på vilken avdelning de arbetar inom, kommunikationen som mer eller mindre komplex. Spachefen (2014-04-16) tolkade sin avdelning som mer avancerad vad gäller att som ledare upprätthålla en kommunikation gentemot sina medarbetare. Han tydliggjorde sin komplicerade situation då han förklarade hur hans medarbetare arbetar självständigt och hur de under större delen av sina arbetspass utför behandlingar och befinner sig ”bakom stängda dörrar”. Han fortsätter beskriva sin kommunikationssituation som en utmaning och menar att han ständigt bör kombinera sin tillgänglighet till de stunder då hans medarbetare är närvarande. Biträdande spachef (2014-04-16) instämmer vad gäller kommunikationssituationen i hennes avdelning. Hon menar att komplexiteten dels beror på att många medarbetare inom hennes avdelning är timanställda samtidigt som de under sina arbetstimmar oftast inte är närvarande. Hon tydliggör vikten av att inom hennes avdelning ständigt vara anpassningsbar till de stunder hennes medarbetare är tillgängliga och hon menar således att det krävs ytterligare ansträngning för att tillhandahålla ett tillgängligt ledarskap.

Hamrefors (2009, s. 47) menar att förmågan att framföra ett kommunikativt ledarskap skildras beroende på vilken kontext man befinner sig i och vidare beskriver hur kommunikationsflödet kan upplevas hopplöst i en omgivning och desto enklare i en annan. Hotellchefen (2014-04-16) vars medarbetare arbetar mer synligt inom organisationen tolkar sin kommunikationssituation som desto enklare. Hon menar att dagligen vara synlig och närvarande bidrar till en öppenhet, ”/.../min dörr står alltid

*öppen vilket gör att jag skapar en relation och förtroende till mina medarbetare som gör att dem vågar öppna sig för mig". Även receptionistchefen (2014-04-16) uppfattade sin avdelning som den enhet där kommunikationen mellan honom och hans medarbetare ständigt vara rådande. Han framhävde att han har möjligheten till den dagliga kommunikationen med sina medarbetare då han arbetar nära dem och många gånger med samma arbetsuppgifter. Utifrån hans uppfattning är den ständiga tillgängligheten av högsta relevans i hans ledarskap och menar *".../att som ledare måste man vara med i verkligheten och förstå hur allting går till på riktigt för att kommunikationsflödet ska komma någon vart"*.*

Neufeld et al. (2008, ss. 228 & 231) klargör att en fysisk distans mellan ledare och medarbetare påverkar deras relation som i sin tur leder till en negativ inverkan på arbetsprestandan och följaktligen organisationens framgångar. Författarna fortsätter förklara att ett fysiskt närvarande samt en öppen och kontinuerlig kommunikation mellan ledaren och medarbetaren är en förutsättning för ett upplevt välbefinnande på arbetsplatsen. Angelöw (2002, s. 71) resonerar kring det tillgängliga ledarskapet och en klarläggning framtonas i att som ledare inneha ett strategiskt tänkande, en stöttande ledare som medarbetaren kan förvänta sig ideligen finnas tillgänglig. Att ledare i större verksamheter utsetts för komplexa situationer klargörs av Heide et al. (2005, s. 139) då författarna menar att ledarnas kunskaper och vetenskap om dess medarbetares arbetsuppgifter oftast inte är tillräckliga. Ericsson (2007, s. 72) förklarar vikten av att som ledare låta sina medarbetare bli sedda och bekräftade, vilket följaktligen innebär att ett tillgängligt ledarskap är av avgörande karaktär.

#### **4.3.1 Ledarens förmåga att situationsanpassa sin kommunikation**

Receptionistchefen (2014-04-16) belyser sin relation till sina medarbetare och hävdar: *"Ingen annan chef här läser av mina medarbetare så bra som jag gör"*. Han berättar om sin förmåga att kommunicera med sina medarbetare på ett vis som han av erfarenhet och kännedom är medveten om når fram till samtliga med framgång. Bokningschefen (2014-04-16) tydliggör sin anpassningsbara kommunikationsstil genom att uttala ett exempel. *"Jag har en medarbetare som jag vet, henne måste jag mejla, sedan prata med och till sist visa"*. Hon fortsätter diskussionen kring hennes förmåga att anpassa sitt ledarskap till respektive medarbetare och tydliggör vikten av hur hon som ledare framför kommunikationen. Det vill säga hur hennes tonläge och

val av ord skildras främst beroende på medarbetare men dessutom på situationen. *”Vissa av mina medarbetare vill ha en rak och ärlig kommunikation medan andra inte kan hantera det på samma sätt”*. Vidare förklarar bokningschefen att hon av erfarenhet lärt sig att alltid framföra kommunikationen med ett behagligt tonläge och hävdar att medarbetarens uppfattning av informationen är beroende av hur hon framför det. Biträdande spachef (2014-04-16) uppfattar sin kommunikationsstil som rak och tydlig och förmodar att det är anledningen till att många utöver hennes egna medarbetare tyr sig till henne. *”Att vara rak och tydlig drar ju till sig en viss typ av människor medan en annan skara människor tycker det är jätteläskigt, det handlar om att känna av”*. Spachefen (2014-04-16) berättar att han dagligen behöver påminna sig själv om att åsidosätta sin *”skämtsamma personlighet”* för att få en mer seriös framtoning i dialogen med sina medarbetare. Han förklarar att detta är en utmaning då den seriösa framtoningen inte speglar hans verkliga personlighet. Han menar samtidigt att strävan efter en seriös framtoning är av högsta relevans då många medarbetare behöver en bestämd och tydlig ledare för att de ska ta informationen på allvar.

*”Var medveten om vem du pratar med och anpassa din kommunikationsstil utefter det”* (vår översättning)(Hanke 2009, s. 22). Författaren resonerar kring ledarskapets olika kommunikationsstilar och framtonar vikten av att anpassa sin kommunikationsstil till respektive medarbetare. Författaren klargör att en anpassad kommunikationsstil är nyckeln till att skapa och hantera relationer. Rubenowitz (2005, s. 131) studerar det situationsanpassade ledarskapet och menar att den ledare som uppnår kraven är den ledare *”/.../som har förmåga att anpassa sitt ledarskapsbeteende till situationens krav”*. Vries et al. (2013, s. 507) påstår att kommunikationsstilen är alstrad utifrån ledarens personlighet. Det handlar således om att frambringa en lämpad kommunikationsstil beroende till person och sammanhang.

#### **4.3.2 Betydelsen av ett kommunikativt återkopplande**

Under samtliga intervjuer (2014-04-16) var feedback ett återkommande verktyg för att tillhandahålla sitt hälsofrämjande ledarskap. Som ledare på Yasuragi bär man kravet av att vara en god kommunikatör i den bemärkelsen att man ger kontinuerlig feedback och är en god lyssnare (Personalhandbok, 2014-01-18, s. 4). Receptionistchefen (2014-04-16) belyser detta då han syftar till att organisationen



som helhet gör att han som ledare blir uppmanad att ge återkoppling till sina medarbetare. Han framför ett exempel då han berättar hur han som ledare bär kravet att erhålla återkommande medarbetarsamtal. Ett krav som han menar bidrar till en kontinuerlig respons mellan honom och sina medarbetare. Biträdande spachef (2014-04-16) framhävde hennes inställning till återkoppling och uttalade sig enligt följande *"Att kunna ge och ta feedback är nyckeln till framgång och hälsa"*. Hon berättar att hon dagligen tänker på att ge feedback till sina medarbetare vilket hon dessutom hävdar ger ett välbefinnande i sin ledarroll. *"Om jag ser någon som ser strålande ut så säger jag det vilket även gör att jag mår bättre med mig själv efteråt"*. Spachefen (2014-04-16) gav oss inslag i hur hans hälsofrämjande ledarskap bygger på att kontinuerligt leverera feedback till sina medarbetare. Oavsett vad han vill framföra genom sin feedback menar spachefen att han öppnar dialogen till sin medarbetare genom att säga: *"Har du tid över en stund, får jag ge dig lite feedback?"*. Detta förhållningssätt beskriver ledaren som ett sätt som bidrar till att feedbacken leder någon vart då medarbetaren har chansen att förbereda sig på att någon form av återkoppling kommer att ske. Han beskrev hur han strävar mot att uppmärksamma de medarbetare som inte alltid levererar utefter det uppenbara, utan uppmärksamma nyrekryterade medarbetare som *".../lyckas sälja en produkt men aldrig gjort det innan"*.

Ovanstående resonemang kan kopplas till Baker et al. (2013, ss. 478 & 483) som hävdar att ledarens leverans av feedback skildras beroende på medarbetaren. En vidare förklaring menar att medarbetare som har varit i tjänst under längre perioder inte sällan är i lika behov av kontinuerlig feedback som den nyanställda. Författaren klargör vikten av att feedbacken må levereras begriplig och hur feedback kan framföras genom olika metoder och syftar till att respektive medarbetare kräver olika sätt att bli bemötta. Angelöw (2002, ss. 66-67) tydliggör hur det hälsofrämjande ledarskapet bygger på att ge stöd och uppmuntring till sina medarbetare. Att som ledare uppskatta sina medarbetare genom att ge feedback har tydliga samband till medarbetarens upplevda välbefinnande.

#### **4.4 Involvering som förutsättning för det hälsofrämjande ledarskapet**

Utifrån samtliga respondenters uppfattning om att öka delaktigheten hos sina medarbetare var alla samstämmiga om att det är något de dagligen arbetar för. Genom

att analysera Yasuragis personalhandbok (2014-01-18, s. 5) klargörs det att det hälsofrämjande ledarskapet inte är möjligt om medarbetarna saknar känsla av samhörighet och delaktighet. Ledarna på Yasuragi har som krav att involvera och delegera sina medarbetare olika uppgifter.

#### 4.4.1 Komplexiteten att involvera skildras beroende på ledare

Hotellchefen (2014-04-16) förespråkar om hur hennes kommunikation främst baseras på att involvera sina medarbetare genom att låta dem vara en del av Yasuragi. Hon beskriver sin kompetens i att engagera och involvera sina medarbetare genom att kontinuerligt dela med sig av information och förklarar vidare hur det karaktäriserar hennes hälsofrämjande ledarskap. Receptionschefen (2014-04-16) belyser hans kännedom om sina medarbetare som han erhåller genom att arbeta tätt inpå dem. Detta beskriver han som faktumet att enklare kunna delegera ut ansvar, han kan tydligare frambringa ett förtroende och se vardera medarbetarens kompetens och därmed överlåta ansvarsområden utifrån det. *"Kan man ge sina medarbetare förtroende så kommer dem att utvecklas"* förklarar han.

Återigen skildras respondenternas uppfattning beroende på vilken avdelning de verkar inom. Bokningschefen (2014-04-16) berättar att hon delegerar ut ansvar till sina medarbetare men tillkännager att hon vill inneha en känsla av kontroll. Hon förklarar hur hon innehar känslan av kontroll när hon låter sina medarbetare fatta egna beslut men med hänsyn till vissa regler. *"Vi håller oss till ramen men inom ramen får ni mandaten att bestämma hej vilt"*. Genom att djupare analysera biträdande spachef (2014-04-16) förklarar hon att hon så gott det går arbetar för att göra alla medarbetare delaktiga. Hon problematiserar det dock och tillkännager att hon stundtals fattar egna beslut *".../för att det bara måste hända saker"*. Ett problem som tydliggörs ytterligare då spachefen (2014-04-16) instämmer och vidare beskriver hur hans delegering av ansvar inte kommer av naturlighet då han inte har möjligheten att skapa en uppfattning om medarbetarens kompetens. Ännu en gång problematiserar han sina medarbetares decentralisering som ett argument till komplexiteten att delegera ut ansvar.

Angelöw (2002, ss. 64 - 65) klargör problematiken en ledare står inför vad gäller att delegera ansvar till sina medarbetare. Han menar att hindret ofta är ledaren själv då de kan anses vara svårt att släppa kontrollen samtidigt som det kan finnas en viss rädsla

att medarbetaren ska övervinna ledarens kompetens. Han menar vidare att en ledare som delegerar ut ansvar och låter sina medarbetare vara delaktiga har kvalifikationerna till att främja medarbetarnas hälsa. Menckel och Österblom (2000, s. 36) understryker att ledare som skapar förtroende till sina medarbetare har enklare att delegera ut ansvar och ökar villkoren till en friskare organisation. Vidare argumenterar Fernandez och Moldogaziev (2013, s. 491) för vilka ledaregenskaper som är av relevans för att medarbetare ska känna sig delaktiga. De beskriver hur en ledare må engagera medarbetarna i beslutsbefattande, kontinuerligt upplysa om ny information, sträva efter att öka meningsfullhet i arbetet samt visa omtanke gentemot sina medarbetare.

#### 4.4.2 Involvering i mål ökar effektiviteten

*”Jag har märkt det, att jag både mår och arbetar bäst då jag har något att sträva efter och försöker därför alltid att arbeta utefter förutbestämda mål”* (Hotellchefen, 2014-04-16). Samtliga ledare på Yasuragi (2014-04-16) var överens om att ett målinriktat arbete är att föredra då det skapar motivation hos dem själva så väl som hos medarbetarna. De menar även att tydliga och väletablerade mål i den vardagliga arbetsprocessen leder till att personalen känner en trygghet i sitt arbete. Spachefen (2014-04-16) förtydligar detta då han menar att skapandet av målsättningar är ett sätt för honom att finna en struktur i sina arbetsuppgifter, dels för sig själv men också för sina medarbetare. Han tar detta steget längre då han hänvisar det målinriktade arbetet som ett krav i det hälsofrämjande ledarskapet. *”Jag har upplevt en otrolig skillnad i arbetsengagemang de gångerna jag har visat mina medarbetare tydliga strukturer och mål att jobba efter”*. Han spekulerar i vad han tror att detta kan tänkas bero på och kommer fram till att då ledaren sätter upp mål skapas det en effektivitet i arbetet. Effektiviteten skapas genom att de utgör riktlinjer som i sin tur ställer krav på medarbetaren. Fortsättningsvis menar han att ledare som strävar efter ett målinriktat arbete skapar rutiner på arbetsplatsen. Rutiner som kan tänkas ligga till grund för den trygghet som samtliga ledare på Yasuragi associerade till ett målinriktat arbete. Service ambassadören (2014-04-16) resonerar kring det upplevda välbefinnandet som uppstår då medarbetarna slutligen når sitt mål. Hon hänvisar till sig själv då hon yttrar sig enligt följande *”.../för det finns ju ingen bättre känsla än att sätta den där bocken efter att ha nått sitt mål och säga att nu har jag faktiskt gjort det här.”* Hon förklarar vidare att samtliga ledare på Yasuragi bär kravet att arbeta efter delmål för att skapa

motivation hos personalen, detta då de genom delmålen får ett tydligt resultat på arbetsinsatserna. Den biträdande spachefen (2014-04-16) förklarar sin tillfredsställelse då ett delmål visar resultat. Hon fortsätter att berätta att ny energi skapas gentemot arbetet då hon menar att resultaten fungerar som ”ett kvitto” på en god arbetsinsats.

Ledarnas ovanstående resonemang återspeglas av Lilja (2009, s. 108) som hävdar att ett målinriktat arbete leder till ett effektivare arbetssätt. Författaren hävdar vidare att effektiviteten i utförandet av arbetsuppgifterna leder till tydliga resultat vilket i sin tur skapar välbefinnande hos dem som utfört uppgiften. Vidare menar Huhtala et al. (2013, s. 262) att ett upplevt välbefinnande hos en medarbetare i det målinriktade arbetet inte enbart frambringas då målet är uppnått utan även under processen de tar sig dit. Författarna förklarar att uppbyggnaden av målsättningar kan vara avgörande i huruvida medarbetaren känner sig engagerad och motiverad gentemot arbetet. Som tidigare nämnts av service ambassadören (2014-04-16) bygger ledarna på Yasuragi upp sina mål genom att etablera mindre delmål. Rubenowitz (2004, s. 149) förklarar att skapandet av mindre mål leder till att medarbetaren på ett självständigt sätt kan utföra arbetsuppgifterna. Vidare menar författaren att detta skapar ett engagemang och ökar motivation hos medarbetaren.

#### 4.4.3 Involvering i mål ökar meningsfullheten

Den biträdande spachefen (2014-04-16) förklarar vikten av att etablera tydliga mål ut mot medarbetaren för att undvika missförstånd. Hon uttrycker; ”*Sätter man upp mål tillsammans så säkerhetsställer man att alla går åt samma riktning*”. Det hon menar är att ett målskapande handlar om att engagera och involvera medarbetare i de uppsatta målen, detta för att organisationens utveckling ska följa en sammangående riktning. Även hotellchefen (2014-04-16) yttrar:

Jag skulle kunna göra målen själv, men det blir ju inte så trovärdigt, målen måste vara hela organisationens och det hänger på oss ledare att engagera våra medarbetare i målskapandet.

För att se till huruvida ledarna på Yasuragi arbetar med att engagera medarbetarna i målskapandet hänvisar hotellchefen till personalhandboken. I personalhandboken (2014-01-18, s. 5) står det skrivit att personalen tillsammans har arbetet fram ett av Yasuragis övergripande mål som de valt att benämna som ”Butai”. Butai är ett medarbetarprogram som syftar till att skapa välbefinnande hos medarbetaren.

Medarbetarprogrammet avser att nå fram till det slutgiltiga målet, personallöftet: ”*Jag vill känna att jag mår bra på jobbet*”. Hotellchefen (2014-04-16) påpekade att det var av naturlig själ medarbetarna medverkande i framställandet av personallöftet. Detta då syftet var att sammanställa medarbetarens egen uppfattning av välbefinnande på arbetsplatsen.

Hanson (2010, s. 111) understryker vikten i ett gemensamt mål då han menar att gemensamma mål motiverar gruppen på ett vis som gör att arbetet blir meningsfullt. Vidare förklarar Johnson et al. (2012, s. 557) att medarbetarna är mer benägna att uppnå ett mål om de är med och frambringar det. Detta då det ökar engagemanget och motivationen gentemot det uppsatta målet. Hanson (2010, s. 111) tydliggör detta då han menar att de bästa målen är dem som sätts upp då både medarbetare och ledare är delaktiga, detta beror på att medarbetarna då blir samstämmiga med organisationens övergripande mål.

#### **4.4.4 Involvering i organisationsfrågor som genererar i en stoltare personal**

Yasuragi utför ett aktivt arbete kring miljö och hållbarhet som ligger till grund för deras egna hållbarhetskoncept som innehar mottot: *Yasuragi Feel good, Do good – för en hållbar livsstil*. Konceptet handlar om att eftersträva ”*en sund själ i en sund kropp i en sund värld*” (Personalhandboken, 2014-01-18 s. 6). Med ovanstående resonemang som utgångspunkt styrks det då Norton, Zacher och Ashkanasy (2014, s. 50) understryker att organisationer som är inriktade på miljö- och hållbarhetsfrågor bidrar till en positiv arbetsinställning hos medarbetarna.

Bokningschefen (2012-04-16) betonar hennes stolthet av det faktum att hon arbetar inom en organisation som eftersträvar miljö och hållbarhet som generar värde även utanför organisationen. Hon förklarar hur organisationens resurser och inköp har en hållbar grundtanke där hon menar att Yasuragi eftersträvar kvalitet före kvantitet. ”*Plötsligt är jag en del av ett jättestort engagemang, som jag aldrig skulle klara av själv och det lyfter ju mig och då känner jag mig bättre*”. Hon förklarar vidare att Yasuragi har startat ett hållbarhetsråd som ledningen medvetet har valt ska bestå enbart av medarbetare. Hon menar att detta skapar ett engagemang i flera led och underlättar hennes ledarskap då hon låter sina medarbetare vara delaktiga i en så pass viktig organisationsfråga. Receptionistchefen (2014-04-16) förespråkar det aktiva

hållbarhetsrådet och framtonar att det ger honom inspiration till arbetet. Han vidare belyser hur han finner inspiration i att uppmuntra en grupp av medarbetare driva organisationen i en riktning som han försäkrar bidrar till en sammanhållning. Service ambassadören (2014-04-16) konstaterar det unika med att enbart inkludera medarbetarna i hållbarhetsrådet och tolkar det som ett sätt att få dem att uppleva ytterligare engagemang och positiv inställning till Yasuragi. Hon tolkar vidare medarbetarens delaktighet som ett skäl till att många medarbetare stannar kvar länge inom organisationen.

En sammankoppling kan göras till Ericsson (2007, s 17) som berättar hur en organisation drar fördel av att låta medarbetare vara lika delaktiga som ledarna i en organisationsfråga. Ett resonemang förs om hur en noggrant utformad vision kan influera och leda personalen mot ett föränderligt arbete där en ökad delaktighet och engagemang blir rådande. Detta resonemang återges av Menckel och Österblom (2000, s. 48) då de hävdar att organisationer som involverar sina medarbetare i förändringsarbeten är de organisationer som har bäst förutsättningar att utöka kunskap hos sina medarbetare. Rashid et al. (2012, s. 24) berättar att organisationer som har ett positivt rykte ut mot omgivningen det vill säga en organisation som sänder ett uppskattat budskap, kommer troligtvis öka medarbetarens arbetsprestanda då de upplever en stolthet av att vara delaktiga och engagerade inom något värdefullt.

#### **4.5 Förutsättningarna knyts samman med en känsla av sammanhang**

Ovanstående analys har syftat till att undersöka Yasuragis förutsättningar som underlättar det hälsofrämjande ledarskapet. Genomgående i analysen har vardera hälsofrämjande förutsättning konstaterat sig frambringa välbefinnande hos ledare, medarbetare och i organisationen som helhet. Den utförda analysen har visat tydliga samband till Aaron Antonovskys teori: Känsla av sammanhang. Hanson (2010, s. 28) återger syftet med en känsla av sammanhang då han menar att det ligger i ledarens ansvar att åstadkomma ett välbefinnande hos medarbetarna inom organisationen. Författaren hävdar att ledarens och medarbetarens upplevda känsla av sammanhang är en sammanfattning för frambringandet av en frisk organisation.

## 5. Slutsatser

---

Ovanstående analys har syftat till att undersöka hälsoorganisationen Yasuragis eventuella förutsättningar för att tillhandahålla ett hälsofrämjande ledarskap. I följande avsnitt kommer studiens slutsatser att sammanfattas och således kommer studiens frågeställning att besvaras. Avslutningsvis kommer förslag på vidare forskning att diskuteras som vi under uppsatsens gång funnit relevanta att forska vidare i.

---

Vi har under uppsatsens gång kommit underfund med att organisationer bär kravet att inneha hälsofrämjande förutsättningar inom organisationen, detta för att underlätta det hälsofrämjande ledarskapet. Vad vi vill komma fram till är att det inte finns någon definition på vilken ledartyp som kan benämnas som hälsofrämjande ledare. Det är snarare organisationens ansvar att inneha hälsofrämjande förutsättningar för att förenkla utförandet av det hälsofrämjande ledarskapet. Vi har med hjälp av den centrala teorin *känsla av sammanhang* och fyra hälsofrämjande förutsättningar: *fysisk arbetsmiljö, ledarens egen självkänedom, kommunikation* samt *involvering* analyserat fram slutsatser som nedan kommer presenteras.

I analysens inledande del presenterades Yasuragis fysiska arbetsmiljö som en eventuell förutsättning till det hälsofrämjande ledarskapet. Flertalet forskare påpekade att organisationer har som villkor att investera i den fysiska arbetsmiljön men att majoriteten av organisationer väljer att prioritera sina investeringar inom andra områden. Faktumet att Yasuragi är ett spa med redan existerande hälsofrämjande förutsättningar har genom analysen visat sig vara fördelaktiga vid utförandet av ett hälsofrämjande ledarskap. En av ledarna beskrev de hälsofrämjande förutsättningarna som en skjuts i det hälsofrämjande ledarskapet. Utifrån vår uppfattning krävs det således mindre ansträngning hos ledare för att främja medarbetarens välbefinnande om organisationer innehar en väl konstruerad fysisk arbetsmiljö. Ledarna på Yasuragi använder dessutom den fysiska arbetsmiljön som ett argument för dess låga ohälsotal bland personalen.

Vi är medvetna om att alla organisationer inte kan ha samma fysiska arbetsmiljöförutsättningar som Yasuragi dock kan vi konstatera att organisationer bör

satsa på den fysiska arbetsmiljön i möjligaste mån. Vi kan klargöra att en väl konstruerad fysisk arbetsmiljö bidrar till ett välbefinnande inom organisationen och att det i sin tur bidrar till ett minskat ohälsotal. Till följd av detta kommer det inte enbart generera i kostnadsbesparande inom organisationen utan även bidra till minskade samhällskostnader. Detta kan konstateras med avstamp i uppsatsens inledande del då en problematisering utfördes angående samhällets kostnader gällande organisationers ohälsa.

Vi kan efter sex utförda intervjuer på Yasuragi intyga om att samtliga ledare utstrålade en medvetenhet gällande deras egen roll som förebild ut mot medarbetarna. För att agera förebild krävs det en självkänedom samt en viss inställning till hur man ser till sina medmänniskor. En undersökning gjordes i analysen angående ledarens självkänedom och attityd som förutsättning för att kunna bedriva ett hälsofrämjande ledarskap. Det framkom i analysen att en nyckel i det hälsofrämjande ledarskapet var att ledaren själv innehar ett välbefinnande. Förklaringen till detta var att då ledaren är en förebild sätter de även normer för förhållningssättet i arbetsgruppen. Vidare såg vi att samtliga ledare på Yasuragi fann sitt välbefinnande i ett samskapande med sina medarbetare. Respondenterna hävdade att de är så pass måna om sina medarbetare att de själva finner välbefinnande då medarbetarna mår bra. Utifrån detta kan slutsatser göras om att ledaren bör inneha en viss typ av personlighet för att förmå att bedriva ett hälsofrämjande ledarskap. Det vi menar är att alla komponenter i ett ledarskap inte går att lära in, ledaren måste inneha en positiv och tillitsfull människosyn för att kunna uppskatta sina medarbetare och för att de tillsammans ska kunna frambringa ett välbefinnande på arbetsplatsen.

Vi kan efter vår studie av sex ledare på Yasuragi intyga att avdelningscheferna var anpassade specifikt för sin avdelning. Det vi menar är att vi upplevde att de olika ledarna hade en passion för sitt område inom Yasuragi och således fann ett välbefinnande i sitt arbete. Som nämnt ovan är nyckeln till ett hälsofrämjande ledarskap att ledaren själv innehar ett välbefinnande då denna ska agera förebild ut mot medarbetaren. Vi menar således att en slutsats kan antas att vem som helst inte kan agera ledare och förmå att bedriva ett hälsofrämjande ledarskap på Yasuragi. För att förtydliga bör det finnas ett genuint intresse för de arbetsuppgifter ledaren står



inför. Detta för att de ska sprida positivitet och välbefinnande vidare till sina medarbetare.

Att kommunikation hade en central roll vid bedrivandet av ett hälsofrämjande ledarskap kunde tillkännages av samtliga ledare på Yasuragi. Ledarna på Yasuragi uppfattade kommunikationen med sina medarbetare som mer eller mindre komplex beroende på vilken avdelning de verkade inom. Det framgick under intervjuerna att komplexiteten infann sig hos de ledare som upplevda en distans till sina medarbetare. En förutsättning för att kommunikationen ska kunna bedrivas väl kan således konstateras vara sammankopplat med ett närvarande ledarskap. Genom det närvarande ledarskapet framgick det att ledarna hade möjligheten att anpassa sin kommunikation till respektive medarbetare. Detta berodde på att de genom sitt närvarande ledarskap lyckats skapa en relation och således en kännedom till sina medarbetare.

Att som ledare involvera sina medarbetare och delegera ut ansvar visade sig öka välbefinnandet hos samtliga inom organisationen. Yasuragis största satsning vad gäller att delegera ut ansvar till sina medarbetare är att involvera sina medarbetare i miljö- och hållbarhetsfrågor. Organisationsfrågor som inte enbart genererar värde inom organisationen utan även samhället i stort. Vi vill dra slutsatsen att ledare som låter sina medarbetare vara involverade i organisationsfrågor som är positivt uppmärksammade av omgivningen kommer generera i en personal med ett ökat engagemang och stolthet gentemot organisationen. Yasuragis omfattning och dess titel ”årets spa 2014” är enligt oss ett argument till att organisationen kan fullfölja organisationsfrågor som dessa. Ännu en aspekt till att Yasuragi kan möjliggöra dessa organisationsfrågor är att de innehar ekonomiska resurser för det.

Vi är medvetna om att Yasuragis hållbarhetsråd bidrar till ekonomiska satsningar, dels på grund av personalkostnad men också av det faktum att miljö och hållbara resurser bidrar till större kostnader. Med detta sagt kan vi klargöra att flertalet organisationer möjligtvis inte har samma ekonomiska förutsättningar för att åstadkomma så pass omfattande organisationsfrågor. Enligt våra resultat kan vi dock se att ledare som har möjligheten att involvera sina medarbetare i organisationsfrågor

som genererar någon form av värde till samhället kommer inneha medarbetare med ett ökat engagemang samt högre arbetsprestanda.

## 5.1 Slutdiskussion och förslag till vidare forskning

Vi vill tydliggöra att vår studie är begränsad i den bemärkelsen att vi enbart ämnat undersöka hur det hälsofrämjande ledarskapet utspelas inom en viss typ av organisation. Ett tydliggörande vill dessutom göras angående uppsatsens tidsbegränsning och att detta bidrog till att ytterligare önskad forskning inte var möjlig. Med detta sagt vill vi härmed ge förslag till vidare forskning inom det hälsofrämjande ledarskapet.

Inledningsvis av uppsatsen belystes den ökade forskningen om medarbetarens betydelse inom organisationer. Återupprepande gånger under uppsatsens skrivprocess har vi kommit underfund med att medarbetaren är en omfattande förutsättning för att tillhandahålla ett hälsofrämjande ledarskap. Trots den växande uppmärksamheten angående medarbetarens betydelse inom organisationer kan vi se en brist på forskning som enbart fokuserar på medarbetarens roll. Vi anser att en ledare är beroende av dess medarbetare i utförandet av ett hälsofrämjande ledarskap och vill därmed se forskning som enbart fokuserar på medarbetarens effekt gentemot ledaren. För att tydliggöra vill vi således ge förslag på forskning som ökar kunskaper om medarbetarens *roll* och *effekt* gentemot ledningen vid utförandet av ett hälsofrämjande ledarskap.

Som poängterades ovan kan vi klargöra att ett närvarande ledarskap är en högst relevant förutsättning för bedrivandet av det hälsofrämjande ledarskapet. En enligt oss så pass omfattande förutsättning att vi iakttog bristen på litteratur vad gäller relevansen av ett närvarande ledarskap. Vi anser det därmed varit intressant att enbart fokusera på att studera betydelsen av ledarens närvaro för att tillhandahålla ett hälsofrämjande ledarskap.

Till sist hade vi även funnit ett intresse i att utföra samma typ av studie som denna dock med fokus på en organisation där hälsa *inte* är den främsta karaktären. Detta anser vi varit intressant av den anledningen att de hade kunnat tillföra ytterligare bevis på att en hälsoorganisation är den främsta förutsättningen för bedrivandet av det hälsofrämjande ledarskapet.

## 6. Källförteckning

### Tryckta källor:

Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser: att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.

Antonovsky, A. (1991). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och kultur.

Baker, A., Perreault, D. Reid, A. & Blanchard, C.B. (2013). Feedback and organizations: feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 54. (4), 260-268.

Birkler, J. (2008). *Vetenskapsteori: en grundbok*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2. uppl.) Malmö: Liber.

Cartwright, T. (2008). The Leadership Value of Setting Priorities. *Leadership In Action (LIA)*, 27. (6) 18-21.

Dul, J., Ceylan, C. & Jaspers, F.P.H. (2011). Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human Resource Management*, 50. (6) 715-734.

Denscombe, M. (2004). *Forskningens grundregler: samhällsforskarens handbok i tio punkter*. Lund: Studentlitteratur.

Elsbach, K.D., & Pratt, M.G. (2008). The physical environment in organizations. In J. Walsh & A. Brief (eds.), *Academy of Management Annals*, 1. 181-224. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Ericsson, B. (2007). *Att leda en frisk och framgångsrik organisation*. Jönköping: Brain Books AB

Eriksson, A., Axelsson, R. & Bihari Axelsson, S. (2011). Health promoting leadership – different views of the concept. *Work (IOS Press)*, 40. 75-84.

Fernandez, S. & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: testing a causal model. *Public Administration Review*, 73. (3), 490-506.

Haar, J.M. & Brougham, D. (2011). Consequences of cultural satisfaction at work: A study of New Zealand Maori. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46. (4), 461–475

Hanke, S. (2009). Communication Styles What Is Your Impact on Others?. *Professional Development*. 22-25

Hamrefors, S. (2009). *Kommunikativt ledarskap: den nya tidens ledarskap i värdeskapande nätverk*. (1. uppl.) Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

Hanson, A. (2010). *Salutogent ledarskap: för hälsosam framgång*. Solna: Fortbildning.

Hanson, A. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur AB

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C (2005). *Kommunikation & organisation*. (1. uppl.) Malmö: Liber AB

Hogstedt, C., Bjurvald, M., Marklund, S., Palmer, E. & Theorell, T. (2004). *Den höga sjukfrånvaron – sanning och konsekvens*. Stockholm: Statens folkhälsoinstitut.

Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K. & Mauno, S. (2013). Ethical Organisational Culture as a Context for Managers' Personal Work Goals. *J Bus Ethics*, 114. 265–282

Johnson, S.K., Garrison, L.L., Hernez-Broome, G., Fleenor, J. W. & Steed, J.L. (2012). Go for the goal(s): relationship between goal setting and transfer of training

following leadership development. *Academy of management learning & education*, 11. (4), 555-569.

Johnsson, J., Lugn, A. & Rexed, B. (2003). *Långtidsfrisk så skapas hälsa effektivitet och lönsamhet*. Stockholm: Ekerlids Förlag

Juniper, B., Bellamy, P. & White, N. (2011). Testing the performance of a new approach to measuring employee well-being. *Leadership & organization development journal*, 25. (4), 344-357.

Ledarna (2011). *Chefen & arbetsmiljön*. 1-28. [www.ledarna.se](http://www.ledarna.se).

Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi. Om den psykosociala arbetsmiljön, gruppdynamik, relationer, arbetsroller, ledarskap, konflikter, förändring och personliga olikheter*. Stockholm: Natur och kultur.

Lilja, T. (2009). *Personligt Ledarskap – hur du utvecklar ledaren inom dig*. (1. uppl). Malmö: Liber AB

Lohela Karlsson, M. (2010). *Healthy workplaces: factors of importance for employee health and organizational production*. Stockholm: Karolinska institutet, 2010. Stockholm.

Lundqvist, D., Fogelberg Eriksson, A. & Ekberg, K. (2012). Exploring the relationship between managers' leadership and their health. *Work (IOS Press)*, 42. 419–427.

Luthans, F., Youssef, M.C., Sweetman, D.S., & Harms, P.D. (2013). Meeting the Leadership Challenge of Employee Well-Being Through Relationship PsyCap and Health PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20. 118 – 133.

Malmström, C. & Nihlén, C. (2002). *Positiv stress: leda och utveckla med hälsokompetens*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.

Mayo, M., Kakarika, M., Pastor, J.C. & Brutus, S. (2012). Aligning or Inflating Your Leadership Self-image? A Longitudinal Study of Responses to Peer Feedback in MBA Teams. *Academy of Management Learning & Education*, 11. (4), 631-652

Medin, J. & Alexanderson, K. (2000). *Begreppen hälsa och hälsofrämjande: en litteraturstudie*. Lund: Studentlitteratur.

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

Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Nerell, G. & Sandberg, C.G. (1994). *Ledarskap & arbetsorganisation för hälsa, kvalitet och effektivitet*. Stockholm: Arbetarskyddsnämnden.

Neufeld, D.J., Wan, Z. & Fang, Y. (2010). Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. *Group Decis Negot.* (19), 227–246

Nortona, T.A., Zacher, H. & Ashkanasy, N.M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38. 49 – 54

Rashid, M., Spreckelmeyer, K. & Angrisano, N.J. (2012). Green buildings, environmental awareness, and organizational image. *Journal of Corporate Real Estate*, 14. (1), 21-49

Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.

Shuck, B. & Reio, T.G.Jr. (2014). Employee engagement and well-being: a moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21. 43-58.

Syrek, C.J., Apostel, E. & Antoni, C.H. (2013) Stress in Highly Demanding IT Jobs: Transformational Leadership Moderates the Impact of Time Pressure on Exhaustion and Work–Life Balance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18. 252–261

Thatchera, A. & Milnera, K. (2012). The impact of a ‘green’ building on employees’ physical and psychological wellbeing. *Work (IOS Press)*, 4. 3816-3823.

Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Konings, F. E. & Schouten, B. (2013). The Communication Styles Inventory (CSI): A six-dimensional behavioral model of communication styles and its relation with personality. *Communication Research*, 40. (4), 506 - 532.

Wong, C.A. & Laschinger, H.K.S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69. (4), 947–959.

#### **Elektroniska källor:**

Bettely (2014). How workplaces can affect employee health

<http://www.employeebenefits.co.uk/benefits/healthcare-and-wellbeing/how-workplaces-can-affect-employee-health/103894.article> (Läst 2014 – 05 – 05)

Folkhälsomyndigheten. (2013). Vad kostar ohälsa?

<http://www.folkhalsomyndigheten.se/amnesomraden/livsvillkor-och-levnadsvanor/metoder-och>

[planeringsverktyg/planeringsverktyg/folkhalsoekonomi/vad-kostar-ohalsa](http://www.folkhalsomyndigheten.se/amnesomraden/livsvillkor-och-levnadsvanor/metoder-och-planeringsverktyg/planeringsverktyg/folkhalsoekonomi/vad-kostar-ohalsa). (Läst 2014 – 04 -23)

#### **Muntliga källor:**

Anette Steen. Intervju 2014-04-16.

Jimmy Myhrinder. Intervju, 2014-04-16.

Kumi Sato. Intervju, 2014-04-16.

Madeleine Andersson. Intervju, 2014-04-16.

Phillippa Taguchi. Intervju, 2014-04-16.



## 7. Bilaga

### 7.1 Intervjuguide

Vi vill börja med att definiera ett begrepp som är genomgående genom vår uppsats:

**Det hälsofrämjande ledarskapet** – handlar om att vara mån om sina medarbetare samtidigt som det handlar om att må bra i sig själv, i sin ledarroll, vilket i sin tur är en förutsättning till att medarbetarnas välbefinnande ska verkställas. Det handlar om att tänka i möjligheter istället för problem.

- Vad är hälsa för dig?
  - *Är hälsa en del av din vardag?*
  
- Vill du kortfattat beskriva ditt hälsofrämjande ledarskap på en hälsoorganisation som Yasuragi Hasseludden där du/medarbetarna ständigt måste utstråla välbefinnande?
  
- Hur länge har du haft en chefsbefattning på Yasuragi?
  - *Har du haft en tidigare chefsbefattning, om ja, skildras det hälsofrämjande ledarskapet?*
  
- Hur kom du dit du är idag? Har du någon ledarutbildning?
  
- *(Har ni någon utbildning som kopplas till detta vi skriver om, både för er chefer och medarbetare?)*
  
- Vad gör du för att må bra i dig själv? (Kan du koppla bort arbetet på din fria tid?).
  - *Vill du säga att ditt välbefinnande påverkar ditt hälsofrämjande ledarskap?*
  
- Vilka förutsättningar ser du av att arbeta i er fysiska arbetsmiljö?

- Vilka hinder ser du i utförandet av ditt hälsofrämjande ledarskap?
- Hur är din relation med dina anställda i ditt dagliga arbete?
- Hur arbetar du för ökad trivsel hos medarbetarna?
- Hur arbetar du för aktivt upprätthålla en kommunikation gentemot dina medarbetare? Anser du det vara lika viktigt med feedback från båda hållen.
- Hur uppmuntras medarbetarnas egen kompetens, är ni öppna för att ge medarbetarna eget ansvar?
- När ni fattar beslut inom organisationen? Hur delaktiga låter ni medarbetarna vara?
- Om det skulle uppstå problem/konflikter inom organisationen hur arbetar ni för att lösa de?
- Hur arbetar du för att skapa en gemenskap inom organisationen?
- *Anser ni den personliga relationen inom organisationen vara av relevans, på vilket sätt? Arbetar ni med ökad trivsel även utanför arbetet?*
- Hur ser ni på sjuknärvaro? Tror du ni är striktare här jämfört med andra organisationer där hälsa inte är en del av tjänsten?
- Hur arbetar du för att bedriva organisationen som en helhet?

**Tack för din närvaro.**