

PEDK21: Kandidatuppsats, 15 hp
Seminariedatum: 2015-03-31

Hälsofrämjande arbete

med kompetens & motivation i fokus

Pernilla Einsbohr

Handledare
Elisabeth Porath Sjöo



ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats, 15 hp
Sidantal:	42 (47)
Titel:	Hälsofrämjande arbete med kompetens & motivation i fokus
Författare:	Pernilla Einsbohr
Handledare:	Elisabeth Porath Sjöö
Datum:	2015-03-24
Sammanfattning:	<p>Syftet med uppsats är att med hjälp av begreppen kompetens och motivation belysa en modell för hälsofrämjande arbete. Detta genomförs genom att sätta Ljusenius och Rydqvists effektmodell ur boken "Friskt ledarskap- lönar sig!" i relation till arbetslivspedagogiska teorier.</p> <p>Studien är en litteraturstudie genomförd med hjälp av effektinriktad funktionell idéanalys med hermeneutiskt tolkningsperspektiv.</p> <p>Resultatet pekar på att Ljusenius och Rydqvists modell som helhet fortfarande är relevant för att beskriva hur man skapar effekt och hälsofrämjande organisationer. Deras definition av hälsa och motivation står sig väl mot annan forskning medan deras definition av begreppet kompetens bör omdefinieras. Kompetens bör istället definieras som skicklighet eller förmåga samt ses ur ett individperspektiv och inte enbart organisationsperspektiv för att skapa störst effekt i organisationer.</p> <p>Fortsatt forskning som skulle vara intressant är att förankra de teorier som finns kring hälsofrämjande arbete i empiriska undersökningar eller att undersöka hur medarbetarna själv kan påverka det hälsofrämjande arbetet i organisationen.</p>
Nyckelord:	Hälsofrämjande, motivation, hälsa, välbefinnande, kompetens.

Förord

Denna uppsats är skriven vid den pedagogiska institutionen vid Lunds Universitet inom programmet för personal- och arbetslivsfrågor.

Jag skulle vilja tacka min handledare Elisabeth Porath Sjöo för att ha stöttat mig genom denna process och tålmodigt svarat på frågor som kommit upp längs vägen. Men framförallt för att ha fått mig att fokusera på mållinjen när motivationen svikit.

Pernilla Einsbohr
Lund, 2015-03-18

Innehållsförteckning

Inledning.....	1
Friskt ledarskap- lönar sig	1
Problemspecificering	3
Syfte	3
Pedagogisk relevans	3
Uppsatsens utformning	3
Metod.....	4
Forskningsstrategi	4
Kvalitativ strategi	4
Funktionell idéanalys	5
Hermeneutisk tolkningsperspektiv	5
Genomförande	7
Urval av litteratur	8
Sökstrategi	8
Kvalitet & Källkritik	9
Källkritik	10
Litteraturöversikt	11
Hälsa, Välbefinnande och Hälsöfrämjande	11
Hälsa & Välbefinnande	11
KASAM- Känsla av sammanhang	12
Hälsöfrämjande	13
Kompetens	14
Livsstilskompetens	15
Kompetensutveckling.....	16
Varför satsar organisationer på kompetensutveckling?	16
Erfarenhetsbaserat lärande	17
Lärande organisation	19
Motivation	19
Empowerment	21
Resultatredovisning av textanalys.....	23
Kompetens	23
Alla resurser för att nå resultat inom ett prestationsområde	23
Kompetens- den nya framgångsfaktorn	23

Lärande som en evig process	24
Motivation.....	24
Tillfredsställa behov, inte skapa motivation	24
Undvika missnöje eller möjliggöra för arbetsmotivation	25
Människosyner- avgörande för motivationen.....	25
Sammanfattning.....	26
Analys & Resultat.....	28
Kompetens	28
Vad är egentligen kompetens?	28
Livsstilskompetens	29
Varför behövs kompetensen?	30
Lärande kräver reflektion	31
Motivation.....	31
Begreppet motivation	31
Inre motivation- det ultimata målet.....	32
Hur kan organisationer möjliggöra för inre motivation?	32
Slutsatser.....	34
Kompetens.....	34
Motivation	34
Diskussion	36
KASAM i förhållande till effektmodellen	37
Fortsatt forskning	38
Källor.....	39

Inledning

*Det är visserligen berömvärt att hjälpa de sjuka att bli friska
men lika berömvärt att hjälpa de friska att bevara hälsa.*

- Hippokrates , 400 före Kristus.

Folkhälsan i Sverige har som helhet utvecklats positivt de senaste åren. Trots detta ökar hälsoskillnaderna mellan olika socioekonomiska grupper i samhället. Bland annat har det visat sig att individer med lägre utbildning har fler hälsorisker på arbetet, större ekonomisk utsatthet och mindre makt över den egna livssituationen (Folkhälsomyndigheten, 2014). Ohälsa påverkar inte enbart individer utan även organisationer när sjukskrivningar ökar och effektiviteten blir allt sämre (Wihlborg, 2012).

I denna uppsats har jag tittat på hur organisationer kan fokusera på hälsa och välbefinnande istället för ohälsa. Tidigare var en organisations hälsa utvärderad från en miniminivå där man arbetade för att undvika ohälsa. Under 1940-talet började man diskutera det sociala ansvaret och organisationer erbjöd sina anställda picknicks och utflykter. 1970-1980-talet började organisationer istället erbjuda friskvårdsaktiviteter i form av kostföreläsningar, motion, slutaröka-grupper och stresshantering. Idag pratar man istället om det promotiva arbetet och hälsofrämjande organisationer där man arbetar för att maximera hälsan för individ och organisation (Lindberg och Vingård, 2012).

För att vara en hälsofrämjande organisation krävs det att ett stort antal faktorer fungerar ifrån allt från policys, arbetstempo, ledarskap, möjligheten att utvecklas och ett fungerande samarbete (Lindberg och Vingård, 2012). Jag har valt att avgränsa mig till effektmodellen från Ljusenius och Rydqvists bok "Friskt ledarskap - lönar sig!" som hanterar begreppen välbefinnande, kompetens och motivation. Välbefinnande och hälsa kommer vara ett genomgående tema i samtliga begrepp då god hälsa är en enorm resurs som aldrig kan separeras från övriga mål (WHO, 2009).

Kunskapen och forskningen inom det salutogena arbetet har varit obetydligt liten i förhållande till forskningen om det patogenesa arbetet, det vill säga hur vi inte bör ha det på våra arbetsplatser. Forskningen är ännu ofullständig och kan uppfattas väldigt komplex då där finns gott om modeller men få som testats empiriskt. Det är emellertid viktigt att förstå att ett undvikande av det negativa inte automatiskt leder till en positiv situation. Med detta sagt hjälper det inte att vi endast undviker det som framkommit i den preventiva forskningen för att vi ska uppnå hälsofrämjande organisationer (Lindberg och Vingård, 2012).

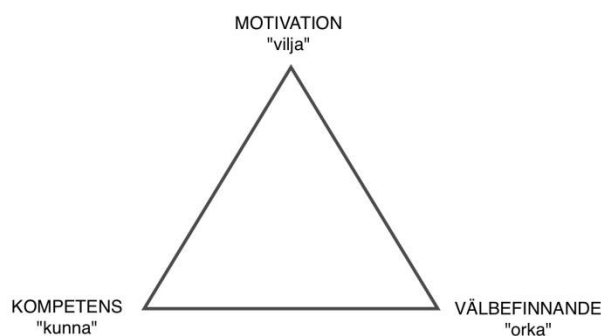
Friskt ledarskap- lönar sig

Boken jag grundar min textanalys på är skriven av Tommy Ljusenius och Lars-Göran Rydqvist och släppt av Prevent. Prevent beskriver sig själv i boken som en ledande kunskaps- och utbildningsförmedlare inom arbetsmiljöområdet. De skriver att de arbetar för ett friskt, sunt och säkert arbetsliv genom att förmedla kunskap och metoder för varje arbetsplats. Detta gör dem genom att publicera faktaböcker, utbildnings- och arbets-

material, cd-rom samt videofilmer. De arrangerar även utbildningar och konferenser, genomför projekt tillsammans med arbetsgivare och fackförbund samt ger ut tidningen Arbetsliv (Ljusenius & Rydqvist, 2004).

Avgränsningar

Boken är uppdelad i två delar. Del ett består av deras teoretiska ställningstagande och del två består av vad de benämner som en verktygslåda för ett "friskt ledarskap". Denna uppsats kommer bestå av en textanalys av dem teoretiska ställningstagande som benämns i del ett. Efter att ha läst boken har jag valt att fokusera på det jag kommer kalla för effektmodellen som beskrivs i boken och som nämns i form av två olika modeller:



Figur 1. Triangel över effektmodellen (Ljusenius och Rydqvist, 2004, s.41)

KOMPETENS x MOTIVATION x VÄLBEFINNANDE = EFFEKT

Figur 2. Effektmodellen (Ljusenius och Rydqvist, 2004, s.34)

Jag har valt denna modell för att den täcker temat av boken och återkommande nämns som avgörande för organisationen och människorna i den. Här följer några exempel där dessa faktorer nämns utöver modellerna ovan:

"Inte minst när vi lämnar det löpande bandet och kommer in i de moderna kunskapsorganisationerna är vi beroende av att ha en personal som både kan, vill och orkar arbeta. Personalens kvalitet blir den avgörande framgångsfaktorn vad avser dess kompetens, motivation och välbefinnande." (s.11)

"Tveklöst är det så att kompetens, motivation och välbefinnande är faktorer som tillsammans skapar kvalitet i organisationen. Om personalen sviktar i något av dessa områden kommer det tydligt att märkas på resultatet". (s.33)

"Kvaliteten på personalens insatser byggs upp av dess kompetens, dess motivation och dess välbefinnande" (s.41)

"Hälsa och välbefinnande blir vid sidan av den strikta kompetensen en direkt framgångsfaktor. Detsamma kan sägas om arbetsmotivationen". (s.42)

Jag har valt att fokusera huvudsakligen på kompetens och motivation och hur dessa begrepp kan vara en del av skapandet av en hälsofrämjande organisation. Välbefinnandet behandlas utifrån dessa två begrepp. Detta val har jag främst gjort utifrån det faktum att detta är en pedagogisk uppsats samt för att begränsa mig då det är tre stora begrepp att behandla.

Problemspecificering

Trots att boken "Friskt ledarskap- lönar sig" släpptes år 2004 så har den fortfarande en avgörande roll som referenslitteratur kring hälsofrämjande organisationer. I denna uppsats vill jag belysa hur Ljusenius och Rydqvists modell kring hur kompetens, motivation och välbefinnande står sig i jämförelse med dagens tillgängliga forskning samt hur de behandlar begreppen kompetens och motivation utifrån en hälsoaspekt i förhållande till forskningen som finns.

Syfte

Syftet med denna uppsats är att med hjälp av begreppen kompetens och motivation belysa en modell för hälsofrämjande arbete.

Detta genomförs genom att sätta Ljusenius och Rydqvists effektmodell ur boken "Friskt ledarskap- lönar sig!" i relation till arbetslivspedagogiska teorier.

Pedagogisk relevans

Denna uppsats är av pedagogisk relevans ur två synpunkter. Den första anledningen är att öka förståelsen kring hur motivation, välbefinnande och kompetens förhåller sig till varandra och påverkar varandra i organisationer. Den andra anledningen är för att belysa om denna bok som används flitigt än idag fortfarande är relevant eller om det finns ny forskning som borde ersätta användandet av den och på så vis sprida ny kunskap.

Uppsatsens utformning

Efter denna inledning följer ett metodkapitel samt teoridel med mina utvalda teorier för att kunna besvara mitt syfte. Efter presentation av mina teorier beskriver jag mitt resultat från min textanalys utifrån de ämnesgrupper jag funnit. Avslutningsvis presenteras en kort sammanfattning av textanalysen för att sedan leda in på mitt resultat, analys och vidare diskussionsdel som avslutas med förslag på fortsatt forskning.

Metod

I metodkapitlet kommer jag beskriva vilka val jag gjort i min uppsats. Jag beskriver och kritiserar min forskningsstrategi och mitt tolkningsperspektiv. Utifrån detta beskriver jag hur min förförståelse påverkat arbetet och hur jag genomförde processen. Därefter presenterar jag mitt urval av litteraturen jag valt att analysera samt den litteratur som används i mina teorier och beskriver de avgränsningar jag gjort. Avslutningsvis diskuterar jag min trovärdighet och äkthet och framför min källkritik.

Forskningsstrategi

För att uppnå mitt syfte har jag använt mig av det som kallas för funktionell idéanalys (Bergström & Boréus, 2000). Jag har valt att använda mig av hermeneutiskt tolkningsperspektiv.

En empirisk undersökning hade varit intressant att genomföra inom det hälsofrämjande området. Efter att ha läst litteratur och studentuppsatser stod det dock klart att mycket av den återkommande litteraturen är äldre. "Friskt ledarskap- lönar sig" som är skriven av Tommy Ljusenius och Lars-Göran Rydqvist är den bok som jag uppfattat haft störst genomslagskraft inom det hälsofrämjande området hos studenter vid universiteten i Sverige och som är ständigt återkommande som källa i både böcker och studentuppsatser trots att den gavs ut år 2004. Med denna uppsats vill jag belysa på vilket sätt deras bok fortfarande är relevant inom det hälsofrämjande fältet och om det finns annan forskning som också skulle kunna bidra till ny kunskap inom området.

Kvalitativ strategi

Enligt det kvalitativa perspektivet är verkligheten en individuell, kulturell och social konstruktion. Istället för att observera och mäta en given verklighet som är målet i naturvetenskapliga studier finner man det istället intressant att studera människors uppfattning och tolkning av den omgivna verkligheten (Backman, 2008). Detta betyder att jag som forskare har ett tolkande synsätt vilket innebär att jag inte kan vara helt neutral i mitt arbete, då mitt mål som forskare är att tolka det jag läser, vilket i sin tur är skrivet av någon forskare eller skribent som tolkat innan mig. Genom att göra mig själv medveten om min egen verklighetsuppfattning och förförståelse kan jag minska min påverkan på resultatet.

Inom kvantitativ forskning argumenterar forskare ofta för att användbarheten hos ett forskningsresultat beror på hur man kan generalisera dess resultat, den så kallade *statistiska generaliseringen* (Fejes & Thornberg, 2009). I och med mitt val att göra en textanalys så strävar jag inte efter att generalisera mitt resultat utan istället skapa en förståelse kring avsikterna med utgivningen av materialet. Däremot hoppas jag att mitt arbete kan leda till kunskap för läsaren som denne sedan kan applicera i sitt liv. Jag överlåter däremot till läsaren att själv avgöra om informationen i min uppsats går att applicera på deras situation. Även om målet med en kvalitativ studie inte är att generalisera sitt resultat så skriver Bryman (2011) att resultat från kvalitativa studier kan generaliseras till teorier istället för population. Det är alltså kvaliteten på de teoretiska slutsatser som

formulerats och valts utifrån ens kvalitativa data som är det viktiga vid bedömningen av generaliserbarheten vid en kvalitativ studie.

Funktionell idéanalys

En idé kan ses som en tankekonstruktion eller attityd som utmärks av en viss kontinuitet. Dessa tankekonstruktioner kan vara en föreställning om verkligheten, hur man ska handla eller en värdering av en företeelse (Bergström och Boréus, 2000). I denna uppsats har jag valt att göra en textanalys i form av en *funktionell idéanalys*. En funktionell idéanalys kan inrikta sig på såväl idéers effekter och deras ursprung. Jag har dock valt att fokusera på en effektinriktad funktionell analys då denna har en sociologisk orientering och har fokus på hur idéer påverkar den sociala tillvaron. Inom denna analys ses ideologin som positivt funktionell för samhället (Bergström och Boréus, 2000). Jag har valt att använda mig av effektinriktad funktionell idéanalys då hälsofrämjande arbete i organisationer har en viktig funktion för individen, organisationen och samhället. Det är idéerna som möjliggör eller bromsar det hälsofrämjande arbetet och det är därför högst relevant att försöka förstå vilka effekter dessa idéer kan bidra med.

Hermeneutisk tolkningsperspektiv

Jag har valt att använda mig av interpretativism som bygger på förståelse och tolkning. Interpretativism anser att man till skillnad från positivismen måste skilja mellan studiet av människor och de naturvetenskapliga studieobjekten. Detta innebär att man som forskare försöker fånga den subjektiva innebörden av en social handling. En gren inom interpretativismen är hermeneutiken (Bryman, 2011). Som forskare antar jag en roll som är öppen, subjektiv och engagerad (Patel och Davidson, 2011). Detta innebär att jag är öppen för nya upptäckter samtidigt som jag redogör för hur jag som forskare genom min subjektiva roll kan ha påverkat mitt resultat genom att redogöra för min förförståelse samt mitt tillvägagångssätt. Likaväl som jag är medveten om att författarna till boken inte heller kan vara helt objektiva i sitt författarskap.

Hermeneutiken handlar främst om att tolka, förstå och förmedla vilket innebär att den med fördel kan användas vid läsning av dokument samt vid förmedling av upplevelser av fenomen (Westlund, 2009). Det är en hermeneutisk tolkning av boken "Friskt ledarskap- lönar sig" som jag valt att använda mig av i denna uppsats. Främst för att belysa hur de skriver kring begreppen välbefinnande, motivation och kompetens i förhållande till forskningen som finns.

Förförståelse

Ödman (2007) menar att forskare inom hermeneutiken utvecklat en förförståelse som gör att det inte krävs någon möda för tolkningsarbetet. Sinnesintryck, tolkningar, förståelse och språk går samman blixtnabbt vilket gör det omöjligt att urskilja faser. Med detta i åtanke är det viktigt att jag i mitt arbete försöker bli medveten om min förförståelse och redovisa det i arbetet.

Inom hermeneutiken är förförståelsen hos forskaren en tillgång och inte ett hinder för att tolka och försöka förstå forskningsobjektet (Patel och Davidson, 2011). Förståelse grundar sig på vår förförståelse. Förförståelsen ger riktning i vårt sökande, utan någon

förförståelse finns det inget problem och inte heller något som ger oss ledtrådar. Vi startar ofta ganska planlöst i vårt arbete där vi genom små helheter försöker skapa en större helhet. Dessa små helheter blir vidare delar av en större helhet där vi försöker förstå dess innebörd i sammanhanget. Inom hermeneutiken arbetar man med att gå från del till helhet och från helhet till del. Man menar att man inte kan förstå helheten utan att titta på dess delar och omvänt. Detta kallas för den *hermeneutiska cirkeln* eller *hermeneutiska spiralen*. Hermeneutiska spiralen används med fördel som begrepp då cirkeln kan ses som för statisk. Spiralen ser man istället som en helhet som ständigt utvecklas, där text, tolkning och förståelse blir ny text, ny tolkning och ny förståelse som ständigt växer fram (Ödman, 2007).

Min förförståelse vad gäller kompetens, välbefinnande och motivation grundas till viss del på det material jag tagit del av under min studietid inom personal- och arbetslivsprogrammet vid Lunds Universitet samt personal, organisation och ledarskapsprogrammet vid Högskolan i Skövde. Med inriktning mot pedagogik har jag läst flera kurser inriktade på kompetens samt psykologikurser kring motivation. Utöver detta har jag ett personligt intresse för kost och träning.

Med detta som utgångspunkt började jag söka information kring hur hälsan påverkar oss i vårt arbete samt hur vi i organisationen kan förbättra den. Genom den process som nämns under rubriken "genomförande" har jag ständigt ökat min förståelse och därmed min förförståelse genom min hermeneutiska ansats kring hälsofrämjande arbete och i detta fall begreppen välbefinnande, motivation och kompetens.

Min uppsats har varit en lång process med olika infallsvinklar. Det började med att jag ville skriva om friskvård i organisationen och hur detta kunde användas pedagogiskt genom att utföra semistrukturerade intervjuer hos olika organisationer. Målet med semistrukturerade intervjuer är att få fylliga och detaljerade svar för att öka förståelsen (Bryman, 2011) Jag utförde en intervju med personalansvarig i en organisation som har lyckats implementera friskvård på ett mycket framgångsrikt sätt. Det visade sig dock att jag inte fick spela in intervjun utan endast använda mig av de anteckningar jag förde under intervjun. Enligt Bryman (2011) är det väldigt viktigt att inte bli distraherad av att föra anteckningar under intervjun samt att *hur* något sägs ibland är lika viktigt som vad dem säger. Under denna intervju fick jag även möjlighet att intervju två anställda inom organisationen tillsammans med personalansvarig i en gruppintervju, något jag inte blivit informerad om i förväg. På grund av upplägget av intervjun samt bristen på möjlighet att genomföra ytterligare intervjuer valde jag att fokusera på att genomföra en litteraturstudie.

Utifrån intervjun som jag genomförde och som bidrog till min förförståelse insåg jag dock snabbt att friskvård inte var det begrepp jag ville studera utan istället var det det hälsofrämjande arbetet som intresserade mig. Med detta bestämt valde jag att göra en litteraturstudie i syfte att belysa hur det beskrivs att organisationer kan använda sig av hälsa och hälsofrämjande insatser för att kompetensutveckla sin personal. I sökandet av litteratur för att skapa en bild över detta område kom jag snabbt till insikt att den litteratur som används och är ständigt återkommande i studentuppsatser och annan litteratur oftast var äldre litteratur. Trots detta baseras en stor del av främst studentuppsatser på denna litteratur. En bok som ständigt återkom och som använts till stora mängder text i

arbetena var "Friskt ledarskap- lönar sig" från 2004. Trots bokens ringa referenslista samt vad jag uppfattar som populärvetenskapliga sätt att skriva så används den som huvudlitteratur av studenter inom det hälsofrämjande området.

Från att ha haft en vag aning om att det var friskvård jag fann intressant så har jag nu kunskap om det hälsofrämjande arbetet som var en term jag aldrig hört om tidigare. I sökandet kring information om hälsofrämjande arbete har jag förvånats över dess bredd kring vad termen innefattar och läst på kring hälsa, friskvård, hälsofrämjande, motivation, kompetens, kompetensutveckling, kommunikation, empowerment, ledarskap, sociala arenan och lärande. Det var i denna sökprocess jag observerade att flertalet av källor baserat stora delar av sina arbeten på "Friskt ledarskap- lönar sig".

Genomförande

Med hermeneutiskt förhållningssätt har jag valt att göra en textanalys på "Friskt ledarskap-lönar sig" för att se hur de med hjälp av begreppen kompetens och motivation belyser en modell för hälsofrämjande arbete.

Jag började med att läsa genom första delen av boken utan att föra några anteckningar för att skapa en förståelse kring bokens övergripande handling. Därefter läste jag om boken ytterligare en gång. Denna gång med förförståelse som skapats vid första läsningen. Jag förde kortfattade anteckningar över samtliga kapitel för att skapa en översikt av vilka begrepp som hanteras. När detta var gjort bestämde jag mig för att fokusera på effektmodellen och de begrepp som denne innefattar. Den tredje gången jag läste boken hade jag således en klar uppfattning om vilka begrepp som eftersöktes och vad som var av intresse, det vill säga kompetens, välbefinnande och motivation. Denna gång förde jag allt tydligare anteckningar i form av att skriva av exakta meningar kring begreppen.

Efter att ha samlat in meningar kring varje begrepp började jag leta efter kategorier inom dessa begrepp. Här gick det att urskilja till exempel definitioner av begreppen eller hur vår samhällsutveckling påverkat oss. Jag anser att liksom hermeneutiska spiralen har jag varit tvungen att pendla från del till helhet och omvänt flertalet gånger under arbetets gång för att skapa en förståelse för hur begreppen beskrivs och tolka vad det är de menar med dessa beskrivningar.

Utifrån detta har jag sökt litteratur för att kunna belysa och skapa förståelse kring de resultat jag funnit i textanalysen. Jag har fokuserat på begreppen välbefinnande, kompetens och motivation även om det krävts kompletterande teorier kring till exempel lärande och empowerment. I det hälsofrämjande arbetet berör man enorma forskningsområden som alla verkar relevanta och nödvändiga för att kunna uppfylla syftet. Här har jag dock lärt mig att det gäller att vara strikt i mina avgränsningar för att göra uppsatsen hanterbar då jag redan valt att belysa tre tunga begrepp, det vill säga välbefinnande, motivation och kompetens.

I genomförandet av min analys har det krävts otaliga jämförelser mellan teorier och textanalys för att kunna jämföra, finna likheter och skillnader och styrkor och svagheter. Detta har jag gjort genom att först och främst behandla begreppen var för sig för att avsluta med att sammanföra begreppen i sin helhet. Efter en sammanställning av de tre

begreppen valde jag dock att göra ytterligare en avgränsning genom att fokusera på kompetens och motivation men utifrån ett hälsoperspektiv och på så vis väga in välbefinnande i dessa begrepp utan att ge det ett eget avsnitt i textanalysen.

Trots att det har funnits många delar under min arbetsprocess som inte varit nödvändiga för att skapa detta arbete så anser jag att det bidragit till en förståelse av helheten som jag inte hade fått utan att genomföra denna resa. Eftersom detta är min första litteraturstudie och textanalys finns det givetvis saker under processens gång som kunde genomförts annorlunda. Det skulle vara av intresse att ha möjlighet att göra en textanalys för att sedan göra ytterligare en några veckor senare, för att se om jag varit konsekvent i min bedömning. Men på grund av tidsbrist hoppas jag att min genomläsning av boken flertalet gånger ändå bidragit till ett trovärdigt resultat. Jag har även valt att utesluta att räkna ord då jag uppfattar det som att många av begreppen som nämns i boken är återkommande men med olika syften. Till exempel nämns motivation i sammanhang där någon är motiverad för att i nästa stund nämnas för att beskriva hur någon är omotiverad. Enligt den hermeneutiska ansatsen blir det missvisande att ta ut en del ur sin helhet och inte kunna se den i sitt sammanhang.

Urval av litteratur

Här följer en beskrivning av min sökstrategi efter den litteratur jag använt för att uppnå mitt syfte.

Sökstrategi

Till skillnad från traditionella och kvalitativa forskningsprocesser så består inte data i en litteraturstudie av empiriska studier som intervjuer eller observationer utan istället av primärdokument och originalartiklar. Primärdokument består vanligtvis av vetenskapliga tidskriftsartiklar, rapporter, böcker, offentliga utredningar och avhandlingar (Backman, 2008).

Jag har under arbetets gång använt mig av sökmotorer som LUBSearch, ERIC, Emerald, EBSCOhost och Google Scholar. Dock startade jag min sökning i Google efter artiklar eller dokument som berörde friskvård i organisationer och definitioner på begreppet. Under denna del av processen så fokuserade jag inte på att endast finna akademiskt användbara källor utan snarare källor som kunde bidra med sökord jag kunde använda i min litteratursökning efter de trovärdiga, vetenskapliga källorna. Efter att ha genomfört intervjun med personalchefen samt stött på mängder med populärvetenskaplig litteratur så insåg jag att begreppet jag egentligen bör söka efter är *hälsofrämjande arbete*.

Vid tidsbegränsade uppsatser som denna föreslår Bell (2006) att man startar sin litteratursökning på biblioteket. Jag började söka efter böcker tillgängliga på biblioteken för Lunds Universitet och senare även vid Florida Gulf Coast Universitys bibliotek samt att jag använde mig av tidigare kurslitteratur som återkommit i de böcker jag funnit vid biblioteket. Under denna fas använde jag mig mycket av bibliotekens databaser.

I min sökning efter artiklar i referensdatabaserna nämnda ovan använde jag mig av sökord på såväl svenska som engelska. Dessa sökord varierades i olika sammansätt-

ningar och med olika fokus genom att jag använde mig av sökverktyg som AND, OR och NOT. Jag märkte att skola ofta kom upp i mina resultat så min sökning kunde se ut såhär: "*health promotion AND organization AND leader* NOT school*". Jag har flertalet gånger använt mig av trunkering (*) vid mina sökningar för att få med olika ändelser som till exempel, *leader, leaders* eller *leadership*. Några sökord jag använt mig av är *hälsofrämjande, hälsopromotion (health promotion), friskvård, friskfaktorer, promotivt hälsoarbete, salutogent (salutogenetic), ledarskap (leadership), organisation (organization), kompetens (competence), empowerment, hälsa (health), välbefinnande (welfare eller well-being), motivation och lärande (learning)*.

Jag har sökt efter peer-reviewed artiklar som ett steg mot att försäkra kvaliteten på artikeln. Årtalet för artiklarna har varierat då många av primärkällorna jag använt är äldre artiklar som jag sedan försökt blanda med nyare litteratur. Jag finner det nödvändigt att ha denna blandning av nyare och äldre litteratur för att kunna ge en sanningsenlig bild av fältet jag studerat.

Jag har inte avgränsat mig geografiskt i mitt letande efter litteratur utan endast varit begränsad språkligt till engelska och svenska källor. Däremot har det visat sig under arbetets gång att många av de källor som ger en övergripande bild av hälsofrämjande arbete ursprungligen kommer från Sverige, medan många av primärkällorna för teorierna jag använt i mitt arbete varierar i ursprung.

När jag funnit litteratur som verkar intressant har jag först och främst läst abstract för att vidare besluta om jag ska fortsätta i mitt sökande eller ladda ner full version av arbetet. Genom att hålla ett öga på referenslistorna har jag fått en tydlig bild av återkommande namn och källor som jag letat upp och läst.

Kvalitet & Källkritik

Jag diskuterar kvaliteten av min uppsats utifrån begreppen trovärdighet och äkthet för att sedan kritisera mitt val av källor som använts för att uppfylla mitt syfte.

Trovärdighet & Äkthet

För att bedöma kvaliteten av ens undersökningen använder kvantitativa forskare sig av begreppen *validitet* och *reliabilitet*. Detta kan bli problematiskt att överföra på kvalitativ forskning då man arbetar med ord istället för siffror och förståelse istället för mätningar. Detta har skapat alternativa kriterier för kvalitativ forskning för att bedöma kvaliteten i form av *trovärdighet* och *äkthet* (Bryman, 2011).

Trovärdighet består av de fyra delkriterier; *tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera* (Bryman, 2002). *Tillförlitlighet* hänvisar till om det forskaren kommit fram till är trovärdigt och om forskaren följt de regler som finns. Detta är motsvarigheten till intern validitet inom kvantitativ forskning. *Överförbarhet* å andra sidan sker genom att ge läsarna en *thick description* så att läsarna själv kan avgöra om uppsatsen kan överföras till deras kontexter. Motsatsen till reliabilitet inom den kvantitativa forskningen är *pålitlighet*. Genom att anta en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser av forskningsprocessen och låta andra forskare bedöma arbetet. Det sista för att fastställa trovärdigheten är *möjlighet till att styrka och konfirmera*.

Detta innebär att forskaren är medveten om att det inte går att nå fullständig objektivitet i samhällslig forskning men trots detta försökt säkerställa att man agerat i god tro (Bryman, 2002).

Genom att tydligt redovisa min process och tankegång i metodkapitlet finns det möjlighet för läsarna att själv skapa en uppfattning om jag behandlat arbetet korrekt. Utöver detta finns där en handledare samt studenter som opponerat och bedömt mitt arbete och därigenom fastställt pålitligheten. Genom de tydliga beskrivningar jag försökt återge i uppsatsen är det upp till läsaren själv att avgöra om det går att applicera i deras kontext, då jag som kvalitativ forskare inte är ute efter att kunna generalisera mitt resultat utan istället ge en fördjupad beskrivning. Som kvalitativ forskare är jag medveten om att jag inte är fullt objektiv i min arbetsprocess och därför har jag varit tydlig i beskrivandet av min förförståelse.

Åkthet behandlar mer generella frågor som ifall undersökningen ger en rättvis bild, om den hjälper personer till ökad förståelse för sin situation, sin miljö och om de med hjälp av undersökningen kan förändra sin situation och vidta åtgärder (Bryman, 2011). Eftersom jag inte genomfört en empirisk studie är min förhoppning att jag ska kunna bidra med en förståelse kring analysen av "Friskt ledarskap- lönar sig", hur de behandlar begreppen motivation, kompetens och välbefinnande samt om det finns existerande forskning som man bör ta hänsyn till.

Källkritik

De referenser jag har använt i mitt arbete är referenser från välkända namn och organisationer som varit en stor del av forskningen inom området. Jag har hela tiden strävat efter att använda förstahandskällor men vid till exempel mitt avsnitt om KASAM har jag fått använda en senare bok av grundaren Aaron Antonovsky än den bok där han presenterade KASAM för första gången på grund av att den inte funnits tillgänglig vid biblioteken.

Som forskare är det min uppgift att i så stor utsträckning som möjligt ta ställning till och bedöma de resultat som källorna jag använder har kommit fram till (Bell, 2006). Detta har skett dels genom att jag använt mig av forskare och dokument som blivit refererade flertalet gånger eller vars namn återkommande nämns i litteraturen. Exempel på detta är bland annat Menckel, Angelöw, Kolb, Ellström, Antonovsky och Granberg. De är samtliga namn som påverkat forskningen inom det område dem verkar.

Ett problem som jag uppfattat är dock att det fanns begränsat med nyare forskning kring hälsofrämjande arbete som inte berör till exempel skola eller vårdsektor. Detta kan dels bero på att man 2007 stängde ner Arbetslivsinstitutet för att låta forskningen ske vid landets universitet istället. Dessvärre gavs det aldrig några extra pengar till universiteten för att fortsätta forskningen, vilket skulle kunna vara en anledning till den avtagande forskningen inom området de senaste åren. Detta blev lite problematiskt då jag strävat efter att finna forskning efter publiceringen av "Friskt ledarskap- lönar sig" från 2004. Däremot verkar det finnas ett spirande intresse för hälsofrämjande arbete bland de som skriver kandidatuppsatser runt om i landet.

Litteraturöversikt

Detta avsnitt berör de teorier som är framtagna utifrån min textanalys för att kunna besvara syftet. Avsnittet inleds med en beskrivning av olika hälsobegrepp för att skapa en förståelse kring hälsa, välbefinnande och hälsofrämjande arbete. Därefter följer ett avsnitt kring kompetens och lärande samt ett motivationsavsnitt. Avslutningsvis beskrivs begreppet empowerment.

Hälsa, Välbefinnande och Hälsofrämjande

För att förstå vad en hälsofrämjande organisation är måste vi börja med att förstå vad hälsa och välbefinnande faktiskt innebär. Här nedan följer olika definitioner av begreppen.

Hälsa & Välbefinnande

När vi diskuterar hälsofrämjande aktiviteter är det viktigt att förstå vad begreppet hälsa innebär. Medin och Alexanderson (2000) har i sin litteraturstudie funnit fyra huvuddrag kring hälsa: hälsa som ett tillstånd, hälsa som en upplevelse, hälsa som resurs respektive hälsa som process.

- Synen på hälsa som ett tillstånd ligger implicit i de teorier som ser hälsa och sjukdom som motpoler på ett kontinuum, där individen mår bättre eller sämre beroende av vart på kontinuumet individen befinner sig. Hälsotillståndet kan förbättras eller försämrans genom olika interventioner.
- Hälsa som en upplevelse beskrivs främst i den teologiska och salutogena ansatsen. Här ser man hälsa synonymt med upplevelsen av välbefinnande.
- Hälsa som en resurs kan vi bland annat finna i WHO:s definition från Ottawa Charter 1986. Här ser man hälsa som resurs för att uppnå mål, där målet i sig kan vara välbefinnande. Detta skiljer sig från de andra synsätten som ser hälsa i sig som välbefinnande.
- Hälsa som en process innebär att vår hälsa inte är statisk utan ständigt kan påverkas och förändras genom det vi gör.

FN:s organ världshälsoorganisationens definition av hälsa (WHO, 1948) är den mest använda definitionen av hälsa och lyder:

“Hälsa är ett tillstånd av fullständigt fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande och inte endast frånvaron av sjukdom och svaghet ”

Denna definition uppfattas av många som utopisk då man menar att människor kan må bra trots att samtliga av dessa kriterier inte är uppfyllda på samma gång (Jerrhag, 2014). När hälsa diskuteras brukar detta göras utifrån två förhållningssätt; ett helhetsperspektiv där man fokuserar på det upplevda hälsotillståndet. Detta innebär att man kan kompensera en viss typ av lidande med en typ av välmående och att hälsa därmed uppnås när helhetskänslan är positiv. Det andra synsättet är mer objektivet och innebär att man kan observera med medicinska metoder om någon är frisk eller sjuk (Jerrhag, 2014).

Vid The Ottawa Charter for Health Promotion från 1986 (2009) frångick WHO sin definition av hälsa som ett tillstånd och skriver istället:

"Health promotion is the process of enabling people to increase control over, and to improve, their health..... Health is therefore, seen as a resource for everyday life, not the objective of living"

Den definition av hälsa som jag utgår från i detta arbete fokuserar främst på hälsa som synonymt med begreppet välbefinnande, eller det som Medin och Alexanderson (2000) kallar hälsa som upplevelse. Ett exempel på detta synsätt är Aaron Antonovskys modell KASAM och det salutogena perspektivet som kommer behandlas längre ner i arbetet samt definitionen nedan av Johnsson, Lugs & Rexed (2003, sid. 19):

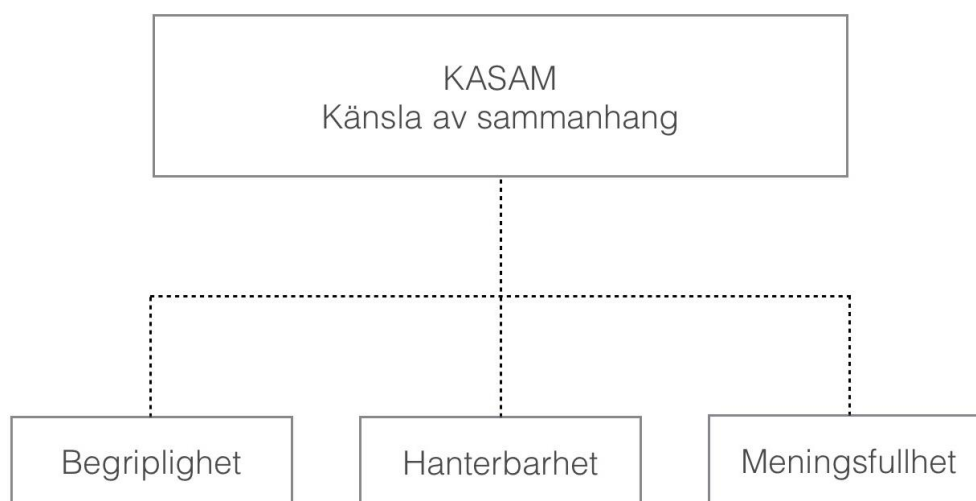
“Hälsa är subjektivt, hälsa är en upplevelse av välbefinnande, ett tillstånd då man finner mening med livet och då det är i balans“

Begreppet välbefinnande definieras av Nationalencyklopedin (2015) som *känsla av att må bra*. Det vill säga individens upplevelse av sin hälsa (Medin och Alexanderson, 2000).

KASAM- Känsla av sammanhang

Aaron Antonovsky undersökte 1970 hur israeliska kvinnor anpassat sig till klimakteriet. Bland de kvinnor som var med i undersökningen fanns det flertalet överlevande från koncentrationslägren från Andra världskriget. Vid jämförelse av den psykiska hälsan mellan en grupp överlevande och en kontrollgrupp fann Antonovsky att 51% av kontrollgruppen respektive 29% av överlevande hade en ganska god allmän hälsa. Att ha gått igenom ett fruktansvärt lidande för att sedan varit på flykt till ett nytt land som är krigsdrabbat var en omvälvande iakttagelse för Antonovsky som ledde fram till hans salutogenetiska modell som publicerades 1979 (Antonovsky, 1991). Istället för att fokusera på sjukdom som det patologiska synsättet gör valde Antonovsky att utifrån ett salutogenetiskt synsätt fokusera på det friska och försöka besvara frågor som hur och varför människor rör sig mot den positiva hälsopolen. För att kunna besvara denna fråga utvecklades begreppet KASAM eller *känsla av sammanhang* (Antonovsky, 1991).

KASAM sågs främst som ett i grunden kognitivt begrepp vilket Antonovsky menar har modifierats under årens gång då han hävdar att meningsfullhet även har ett känslomässigt perspektiv (Antonovsky, 1991). KASAM består av de tre begreppen *begriplighet*, *hanterbarhet* och *meningsfullhet*, där styrkan mellan dessa tre komponenter är det som bidrar till en stark KASAM och en god hälsa. Antonovsky menar att det är viktigt att individen själv anser att de livshändelser denne möter är just begripliga, hanterbara och meningsfulla (Medin och Alexanderson, 2000). Feldt, Kinnunen och Mauno (2000) undersökte KASAM och fann att trots det faktum att KASAM till största del avgörs i barndomen så kan den modifieras under livets gång. En viktig påverkan för KASAM är bland annat den arbetsmiljö vi befinner oss i. Deras resultat visade att en anställd som



Figur 3. Modell över KASAMs tre komponenter, fritt efter Antonovsky (1991).

kunde påverka sitt arbete upplevde säkerhet i förhållande till arbetet och organisationen samt såg relationen till ledningen som god.

De tre komponenter definieras som:

Begriplighet: i vilken utsträckning man upplever inre och yttre stimuli som förnuftsmässigt gripbara, sammanhängande, strukturerad och tydlig. Människor med hög begriplighet förväntar sig att de stimuli som denna kommer bemöta i framtiden är förutsägbara eller går att förklara (Antonovsky, 1991).

Hanterbarhet: i vilken grad man upplever att det finns resurs till förfogande för att bemöta de krav som ställs av de stimuli man utsätts för. Dessa resurser kan komma från en själv eller andra runt om kring. En person med hög hanterbarhet känner inte sig som ett offer för omständigheterna (Antonovsky, 1991).

Meningsfullhet: Detta är en motivationskomponent. Människor med hög meningsfullhet pratar mycket om sådant de är engagerade i och bryr sig om och anser att livet eller saker som sker i det har en mer känslomässig betydelse (Antonovsky, 1991).

Hälsofrämjande

Utifrån detta salutogena perspektiv där fokus ligger på det friska har en ny strategi kring hälsoarbete skapats. Här under beskrivs de olika sätten att se på hälsoarbete i dagens samhälle.

Det finns tre strategier i hälsoarbete (Hanson, 2004):

1. Att bota och rehabilitera sjuka, det vill säga åtgärda ohälsa
2. Att förebygga ohälsa genom exempelvis hälsokontroller och skyddsarbete
3. Att främja hälsa genom att ta reda på hur man kan bevara och förbättra hälsa

Punkt ett och två är patogena effekter som utgår från riskfaktorer för ohälsa medan den tredje punkten - att främja hälsa, utgår från salutogena faktorer, det vill säga friskfaktorer för hälsan. Det är den tredje punkten som motsvarar det hälsopromotiva arbetet

(Hanson, 2004) och därmed fokus för denna uppsats. Hälsofrämjande och hälsopromotion behandlas synonymt genom uppsatsen.

World Health Organization (2009) definierade 1986 i Ottawa hälsopromotion som;

"Health promotion is the process of enabling people to increase control over, and to improve, their health."

WHO:s definition av hälsopromotion har liksom deras definition av hälsa haft ett stort inflytande i debatten. Att främja hälsa har ett pedagogiskt perspektiv då det handlar om att utveckla hälsan istället för att förebygga ohälsan. Att tänka utvecklande är många gånger enklare för ledare att förstå då det kan jämföras med andra utvecklingsarbeten och skapar på så vis ett ökat ansvarstagande hos ledaren (Menckel och Österblom, 2000).

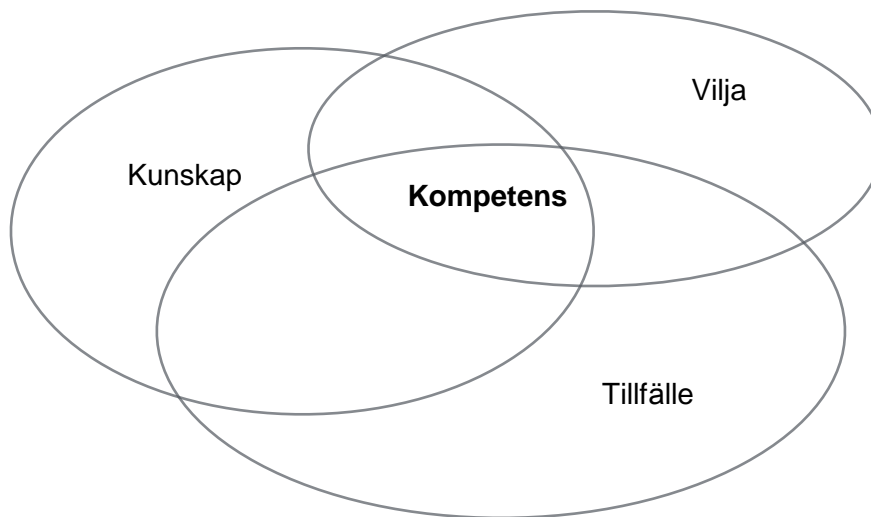
Kompetens

Kompetens är ett av huvudbegreppen i Ljusenius och Rydqvists effektmodell och kommer här under behandlas tillsammans med livsstilskompetens, kompetensutveckling, lärande utifrån Kolbs modell för erfarenhetsbaserade lärande samt begreppet lärande organisation.

Kompetens beskrivs av Nationalencyklopedin (2014) som *kunnighet* och *skicklighet* eller *att ha tillräckligt god förmåga för viss verksamhet*. Ellström och Kock (2008) hänvisar till kompetens som kapaciteten hos en individ eller grupp att framgångsrikt hantera en viss situation eller utföra en uppgift. Kompetens kan definieras i form av en individs perceptuella motoriska färdigheter, kognitiva faktorer, emotionella faktorer, personlighetsdrag samt sociala förmågor.

När man pratar om kompetens kan man dela upp begreppet i *formell kompetens*, *informell kompetens* och *kvalifikation*. Med hänvisning till hälsofrämjande arbete i organisationer kommer jag även prata om *livsstilskompetens*.

Kompetens blir till först när kunskaperna är relevanta, det finns vilja att använda dem och tillfälle att göra detta. Kompetens är alltid relaterad till en viss situation och visas i handling. Människor är inte allmänt kompetenta utan kompetenta i relation till något. På så vis är kompetens alltid knutet till individen eller gruppen och den aktuella kontexten (Granberg, 2009).



Figur 4. Kompetens blir till först när det finns kunskap, vilja och tillfälle för det. (Stockfeldt, 1988 s.114)

Formell kompetens är i regel knuten till en viss utbildning och kräver någon form av behörighetsbevis. Vissa yrken kräver att personen innehar en specifik formell kompetens för att få verka inom yrket eller utföra en specifik arbetsuppgift. Ett exempel på detta är att vara legitimerad läkare (Granberg, 2009).

Faktisk kompetens är individens förmåga att faktiskt hantera en uppgift oavsett om personen besitter formell kompetens eller ej. En person kan alltså besitta formell kompetens utan att ha den faktiska kompetensen och omvänt. Likaså gäller det att skilja på krav som uppgiften ställer på individen och vilken kompetens som faktiskt behövs för att genomföra uppgiften, detta kallas för *kvalifikation* (Ellström och Kock, 2008).

Kvalifikation definieras som den kompetens som faktiskt krävs av en uppgift. Detta innebär att de kvalifikationer som krävs för att genomföra en uppgift inte alltid stämmer överens med individens kompetens. Kvalifikationer är kompetens som har utbytesvärde på arbetsmarknaden (Ellström och Kock, 2008).

Livsstilskompetens

När en individ praktiserar sina kunskaper om hur man lever ett balanserat och hälsosamt liv, besitter individen det som kallas för *livsstilskompetens*. Aréns och Ljusenius (2003) kriterier för när en individ besitter livsstilskompetens är när individen:

1. inser att livsstil påverkar hälsan
2. inser att individen själv kan ta ansvar för sin livsstil.
3. lever ett balanserat liv så att det finns psykiska och fysiska resurser för att hantera vardagen i ett långt perspektiv.

Som människa i dagens samhälle finns det inget primärt behov av att motionera och äta hälsosamt, däremot är de flesta av oss väl medvetna om att våra kroppar mår bra av det. Eftersom det inte är ett primärt behov så måste vi lära oss detta. När vi väl lärt oss att ta hand om våra kroppar genom motion och hälsosam mat så kommer vi inte vara till-

fredsställda med oss själva om vi lever ohälsosamt under en längre period (Arén och Ljusenius, 2003).

Livsstilskompetens innebär att vi värnar om både kropp och själ. Exempel på detta kan vara att man vågar säga nej för att undvika stress i vardagen. Det är viktigt att organisationer möjliggör för attityd- och livsstilsförändringar genom att aktivt främja välbefinnande. Vid förändring av sin livsstil kan man minska risken för sjukdomar till följd av fetma, alkohol, rökning eller för mycket stillasittande (Prevent, 2001). Livsstilskompetens gör både organisation och individ till vinnare i form av ökat välbefinnande för individen och en effektivisering av organisationen samt mindre sjukfrånvaro till följd av vällävnadsjukdomar (Arén och Ljusenius, 2003).

För att ta ansvar över sin livsstil krävs det självtillit och en medvetenhet om att ansvaret ligger hos individen själv. Överlag har individer med livsstilskompetens en god självbild som ständigt växer i och med det ansvar de känner för sina livsstilsval (Arén och Ljusenius, 2003).

Kompetensutveckling

Kompetensutveckling definieras som: en benämning av olika åtgärder som kan användas för att skaffa kompetens på den interna arbetsmarknaden. Exempelvis genom utbildning, arbetsrotation, nätverk eller planerade förändringar. Studier som gjorts visar att arbetsmiljöer som tillåter och stimulerar lärande och kompetensutveckling kan vara av grundläggande betydelse för de anställdas hälsa, välbefinnande och personliga utveckling (Ellström och Kock, 2008). Det är alltså av stor betydelse att satsa på kompetensutveckling för såväl chefer som medarbetare för att skapa en frisk arbetsplats. När människors "arbetsjag" växer i och med utbildning och uppgifter så förändras även "privatjaget", vilket i sin tur leder till ökad glädje och bättre självförtroende för individen (Angelöw, 2002).

Ett vanligt problem vid kompetensutveckling är att det brister i kopplingen mellan individ och kontext vilket många gånger leder till "för kompetent" personal. Detta beror på att många organisationer skickar iväg personalen för att göra dem mer kompetenta och därefter ge de anställda utökade kvalificerade uppgifter. Istället borde organisationen börja med att utöka den anställdes befogenhet och låta medarbetaren tolka sina nya arbetsuppgifter, och själva skapa en uppfattning om vilken kompetens som kommer krävas för att lösa dem. Genom att bidra med möjlighet för kompetensutveckling där den anställde ser poängen med vad den lär sig skapar man i sin tur människor som tror på sig själv och sin egen förmåga att lösa problem även i framtiden (Granberg, 2009).

Varför satsar organisationer på kompetensutveckling?

Hur en organisation ser på kompetensutveckling påverkar varför pengar investeras i kompetensutveckling. Dessa perspektiv kan beskrivas som tekniskt-rationellt, konfliktkontroll och institutionellt perspektiv.

Grundläggande för tekniskt-rationellt perspektiv är synen på kompetensutveckling som en medveten och rationellt planerad strategi för att möta nya kompetenskrav eller förändringar i en organisation. Lärande för individnivå i form av exempelvis ökad kompe-

tens ses som ett medel för att kunna uppnå mål i form av ökad produktion i organisationen (Kock, 2010). Ökade kompetenskrav kan tillgodoses genom utbildning i skolorna även i form av personalutbildning på arbetsplatsen. I detta perspektiv bestäms kompetensutveckling utifrån gapet mellan efterfrågan och utbudet av kompetens i företaget. När kompetensutvecklingen planeras baseras det på rationella och medvetna strategier och kalkyler där vinsterna för kompetensutvecklingen sätts i relation till kostnaderna i form av lön och produktionsbortfall. Utbildning planeras systematiskt utefter analyser och utvärderingar (Kock, 2010).

I konflikt-kontroll perspektivet kan organisationen ses som en politisk arena där olika aktörer kämpar om makt och knappa resurser i syfte att främja sina egna intressen, krav och idéer. Kompetensutveckling blir i detta perspektiv ett medel för ledningen att kontrollera verksamheten (Ellström och Kock, 2008).

Främsta anledningen till kompetensutveckling i det institutionella perspektivet är att genom utbildning få ökad legitimitet mot omvärlden och den egna organisationen. Detta bestäms främst utifrån föreställningen om vad som kännetecknar en effektiv och modern organisation. Detta bidrar till att kompetensutveckling många gånger blir en socialt konstruerad händelse med kortsiktiga och slumpartade resultat (Ellström och Kock, 2008).

Enligt Ram (2000) är det främst organisationens position på marknaden och relationen med kunder som påverkar hur villig en organisation är att delta i en kompetensutveckling. Detta är även det som till största del påverkar de anställdas motivation att delta. Ram menar att många organisationer använder kompetensutveckling som en marknadsföringsstrategi då organisationens anställdas kompetens är den primära anledningen vid val av organisation att samarbeta med. Studier visar dock att även om de yttre faktorerna är nödvändiga så är de inte alltid tillräckliga för en satsning på kompetensutveckling. Hur ledning och andra aktörer inom företaget ser på investeringar i kompetensutveckling och hur man bör leda organisationen har stor betydelse vid beslut (Ram, 2000).

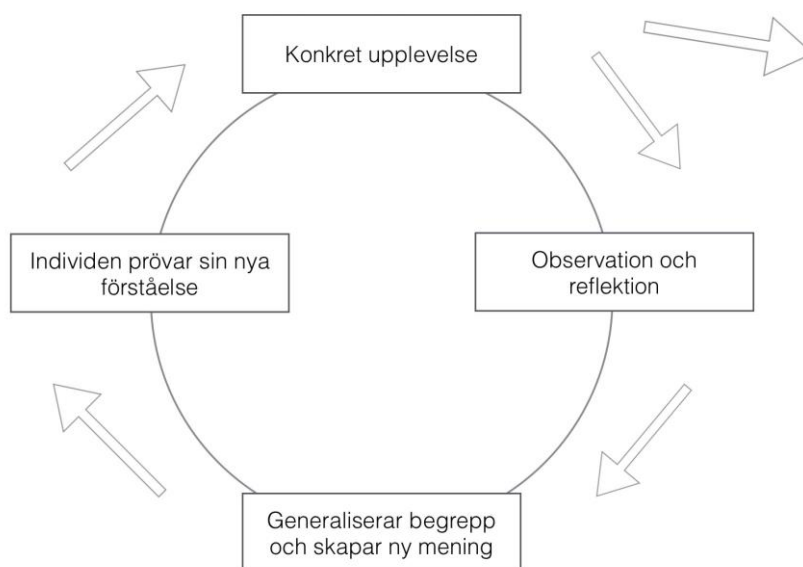
Erfarenhetsbaserat lärande

För att förstå begreppet kompetens är det viktigt att vi är medvetna om hur människor lär. Detta beskrivs utifrån Kolbs teori samt några huvudbegrepp inom det lärande fältet.

Kolb (1984) utvecklade teorin om det erfarenhetsbaserade lärandet efter att ha tolkat Lewins, Deweys och Piagets lärandeteorier. Det är en teori där lärande ses som en ständigt pågående process baserat i en individs tidigare erfarenheter. Kolb menar att genom att se lärandet som ett mål så skapas ett ickelärande där individer fortsätter med beteende även när det beteende slutat generera något positivt. Lärande är alltså en ständigt pågående process baserat på konkreta upplevelser.

Kolb beskriver denna teori som en cirkel, även känd som *Kolbs lärcirkel* med fyra olika steg. Det första steget är den *konkreta upplevelsen* som är central för själva lärandet. Det andra steget är att individen genom *observation och reflektion* studerar den konkreta erfarenheten varpå reflektionen i det tredje steget leder till djupare förståelse genom att man *generaliserar begrepp och skapar ny mening*. I det fjärde och sista steget *prövar*

individens sin nya förståelse i en ny konkret situation. Denna syn på lärande innebär att idéer inte är oföränderliga utan är formade och omformade genom erfarenheter. Detta innebär att lärande endast representerar vad som hänt och inte kunskap om vad som händer i framtiden (Kolb, 1984).



Figur 5. Kolbs lärcirkel med en extra pil för att visa Granbergs tanke om att lärandet bör ses som loopar liknande ett kretslopp och inte ett slutet system (Kolb, 1984).

Granberg (2009) anser dock att lärcirkeln inte är den rätta figuren för att visa hur erfarenhetsbaserat lärande fungerar utan att det istället borde avbildas som formen av ständiga loopar liknande ett kretslopp och inte som ett slutet system. Denna teorin är en av de populäraste lärandeteorier i dagens organisation då den kan användas för såväl formellt som informellt lärande och inte är begränsat till en specifik kontext (Mankin, 2009).

Formellt och informellt lärande

För att förstå lärandeprocesser är det viktigt att uppmärksamma såväl formellt som informellt lärande. Det formella lärande kan ske såväl på som utanför arbetsplatsen och utförs ofta i form av utbildningar och föreläsningar. Detta lärande är kontrollerat och hålls ofta av en institution (Filstad, 2012).

Det informella lärandet kännetecknas av att det är omedvetet och oavsiktligt samt hårt knutet till den miljö det ingår i. Det informella lärandet kan inte ske utanför arbetsplatsen, därför är det viktigt att organisationer möjliggör för det informella lärandet. Det viktigaste för informellt lärande är de lärande relationer som skapas mellan medarbetare emellan. Undersökningar har visat att medarbetare är den främsta källan till ny kunskap och första källan man söker kunskap genom när man stöter på problem. Till skillnad från formellt lärande så är det individen själv som bestämmer vad som ska läras. För att lä-

rande ska ske krävs det dock tid för reflektion. Handlingar utan reflektion har inget värde för lärande (Filstad, 2012).

Reflektion

Reflektion inom lärande brukar delas upp i *reflektion* och *kritisk reflektion*. Reflektion avser det omedelbara över till exempel detaljer i en uppgift eller i ett problem. Den kritiska reflektionen innebär att man går steget längre och ifrågasätter situationer. Kritisk reflektion är därmed avgörande för att vi ska förstå våra erfarenheter och utifrån att man tänker tillbaka på en situation i efterhand och värderar det som hänt blir dessa erfarenheter kompetens (Filstad, 2012).

Reflektion kan även betyda *spegling*, där vi speglar våra erfarenheter och vår förståelse av saker och ting samt att vi försöker förstå vår sociala identitet och vem vi är. Reflektion är ett mänskligt handlande och krävs för att vi ska kunna använda oss av det vi erfarar genom att slå samman vår gamla kunskap med ny kunskap (Filstad, 2012).

Lärande organisation

I den lärande organisationen har man ett tydligt fokus på lärande och kompetensutveckling och anser att dessa är nödvändigheter för att kunna hantera sin omvärld. Lärande sker i alla organisationer men ett vanligt problem är att det individuella lärandet inte kommer organisationen tillgodo. I en lärande organisation är det därför viktigt att lärandet sker på såväl individ- som organisationsnivå. Forskningen kring den lärande organisationen är utbredd men jag kommer i denna uppsats att fokusera på den organisatoriska kunskapen. Inom detta område fokuserar man på begreppet kunskap och försöker besvara frågor som vad kunskap är. Inom området finns fokus på begrepp som *tyst kunskap*, *knowing-what* och *knowing-how* (Granberg och Ohlsson, 2009).

Ellström (1996) definierar de fyra olika handlingsnivåer: rutinbaserat handlande, regelbaserat handlande, kunskapsbaserat handlande samt reflektivt handlande. Det rutin- och regelbaserade handlandet baseras på den underförstådda kunskapen eller så kallade tysta kunskapen samt den praktiska kunskapen, *knowing-how*. När arbete kan utföras i enlighet med dessa är arbetet väldigt effektivt och arbetsbesparande. Om ett problem skulle uppstå krävs det dock att man handlar utefter de högre nivåerna kunskapsbaserat samt reflektivt handlande. Dessa nivåer innebär att man har kunskapen eller kan finna kunskapen för att hantera ett problem samt att man kan placera in händelsen i ett menings- och orsakssammanhang för att förstå hur problemet uppkom. Det är först när man använder det reflektiva handlandet som man uppnår ett utvecklingsinriktat lärande.

Motivation

Motivation är en psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteende mot olika mål (Öhman, 2014). Det finns flertalet teorier för att förklara motivation och jag kommer att utgå från *självbestämmande teorin* (*self-determination theory*) i denna uppsats.

Självbestämmande teorin eller SDT som den brukar förkortas skapades av Deci och Ryan (1985). Inom SDT ser man människan som en aktiv organism som drivs av behov att utvecklas och växa som individer (Deci och Ryan, 2000). SDT använder sig av tre olika nivåer för att definiera motivation. *Inre motivation* som innebär att man gör något för sin egen skull, för att det känns bra och för att handlandet i sig själv upplevs njutningsbart. *Yttre motivation* delas upp i tre olika nivåer, *yttre reglering* innebär att människor gör något för att få yttre belöning i form av till exempel pengar och ära eller för undvika bestraffning. *Introjerad reglering* är den andra nivån och innebär att det finns inre krav som motiverar beteende. Den sista yttre motivationen är *identifierad reglering* vilket innebär att individens beteende sker utifrån egna val där individen kan identifiera ett värde i ett beteende som upplevs motiverande utan att beteendet i sig själv upplevs njutningsfullt (Deci och Ryan, 2000). *Amotivation* är den sista nivån av motivation som innebär att man avstår från att göra något på grund av till exempel ointresse eller likgiltighet (Deci och Ryan, 2000). Utifrån dessa förutsättningarna menar Deci och Ryan att det finns tre grundläggande behov som varje människa föds med bestående av *autonomi*, *kompetens* och *samhörighet*. Samtliga medfödda behov är relaterade till den inre motivationen och en förutsättning för att den inre motivationen ska uppnås. Om alla tre behov tillgodoses bidrar dem till hälsa och välbefinnande, medan ouppfyllda behov kan bidra med sjukdom, såväl psykisk som fysisk (Deci och Ryan, 2000). Autonomi innebär att människor vill känna att de handlar med fri vilja och att de själva är upphovet till sitt handlande. För att tillfredsställa kompetensbehovet menar Deci och Ryan (1985) att människan har en inre strävan av att hantera omgivningen framgångsrikt och att alltid öka kompetensen inom olika områden. Känsla av kompetens skapas bland annat när de uppgifter individen möter i livet är optimala i svårighet för individen och inte för enkla eller för svåra. Det har även visat sig vara viktigt med återkoppling på de framsteg individen gör utan att återkopplingen uppfattas som kontrollerande (Deci och Ryan, 2000).

Behovet av samhörighet betyder att människor har en önskan att relatera till andra personer i sin omgivning, där man bryr sig om andra och andra bryr sig om en själv (Deci och Ryan, 1985). Samhörighet i form av den sociala interaktionen mellan deltagare vid aktiviteter där individer är engagerade upplevs som intressanta, stimulerande och roliga är därför en källa för glädje (Deci och Ryan, 2000). I en studie gjord i Danmark (Nielsen, Wikman, Jensen, mfl, 2014) lät man äldre män som gått i pension börja spinna, köra crossfit eller spela fotboll. Det visade att samtliga aktiviteter ledde till bättre hälsa och ökat välbefinnande men att lagsportsaktiviteten i form av fotboll gav mer inre motivation hos deltagarna än spinning och crossfit. De som spelade fotboll hade en gemensam strävan att göra mål och gjorde jämna lag medvetna om att de behövde utmaningen för att skapa glädje. Detta ledde till att spelet i sig var motiverande och kändes meningsfullt. Fotbollsgruppen upplevde även en bra sammanhållning i gruppen och träffades även utanför träningen. De som utövade spinning eller crossfit fann inte träningen i sig motiverande utan motiverades av resultatet i form av bättre hälsa eller viktning och upplevdes således endast den yttre motivationen. Det sociala umgänget under träningen var också väldigt begränsat och man fokuserade på sin egen träning och sina egna mål under passen och upplevde därför inte samma samhörighet med resten av gruppen. Att uppleva den inre motivationen ledde även till att sannolikheten att fortsätta med aktiviteten ökade drastiskt (Nielsen mfl, 2014).

Empowerment

Empowerment, som ofta översätts till *egenmakt* har sin utgångspunkt i att handlingsförmåga, självförtroende, framtidstro och hälsa har att göra med känslor av makt och kraft att styra över sitt eget liv (Thomsson, 2004). Empowerment definieras av Laverack (2007, s.5) som "... *The process by which disadvantaged people work together to increase control over events that determine their lives*". Denna definition förtydligar det faktum att empowerment skapas av en individ eller grupp och inget som kan ges (Laverack, 2007). Däremot kan organisationen påverka individens empowerment genom att erbjuda frihet att agera och ge individen en maktbas. Likaså kan individen påverka organisationen genom sitt proaktiva beteende (Zimmerman, 1995). En empowered organisation är en organisation som är demokratiskt styrd, där medlemmar delar information och kontroll över beslut samt involverar medlemmar i organisationen vid implementeringar och ansträngningar för att nå gemensamt definierade mål (Laverack, 2007). Intensiteten av empowerment kan dock förändras över tid och måste därför ses som en process där det inte är givet att en organisation förblir empowered för att den en gång varit det (Zimmerman, 1990).

Empowerment beskrivs av Conger och Kanungo (1988) utifrån ett ledningsperspektiv samt ett motivationsperspektiv. Inom ledningsperspektivet likställs empowerment med delegation vilket innebär att man ger någon annan makt. Makt kräver två parter, en part A som begär något och en part B som uppfyller denna begäran. Makt är därför ett relativt begrepp som förändras beroende av kontext och part (Yukl, 2013). Begäran kan bestå av en handling, såkallad maktutövning eller en förmåga, såkallad maktresurs (Korpi, 2015). Detta synsätt skapar dock en del frågetecken. Betyder delegerande av makt att människor automatiskt upplever att de har ökad handlingsförmåga? Utifrån detta hävdar Conger och Kanungo (1988) att man istället bör utgå från motivationsperspektivet.

Empowerment ur ett motivationsperspektiv innebär istället att en organisation möjliggör för individer att känna ökad självförmåga, det vill säga ökad tilltro till sig själv och sin förmåga att hantera situationer och uppgifter. Detta innebär att empowerment är en individuell upplevelse av hur mycket makt man upplever sig ha och inte att göra med den faktiska situationen (Conger och Kanungo, 1988).

Yukl (2013) menar att individer känner mer empowerment när innehållet och konsekvenserna av en uppgift stämmer överens med individens värderingar, samt när individen har kapacitet att avgöra hur och när uppgiften ska genomföras. Individen bör även anse sig ha självförtroendet för att genomföra det som krävs samt tro att det är möjligt att påverka viktiga beslut och händelser. Empowered individer tar inte alltid rätt beslut i alla situationer men de är medvetna om att de har valet att välja mellan olika agerande eller uteblivande av agerande (Zimmerman, 1990). Att känna att man kan påverka sin egen situation ökar engagemang, innovation, arbetstillfredsställelse och lärande. Det gör individen bättre på att hantera hinder i olika situationer, ökar optimism samt skapar en starkare relation mellan individ och organisation (Yukl, 2013). Att känna att man kan påverka sin egen situation och arbete är en stark hälsofrämjande faktor och är enligt The Ottawa Charter for Health Promotion (WHO, 2009) hjärtat i hälsofrämjande arbete. I en studie från 2006 fann man signifikanta samband mellan psykisk empowerment och själv-

skattad hälsa och utbrändhet. Det tydligaste samband fanns mellan känslan av inflytande och den egna hälsan (Arneson, 2006).

Resultatredovisning av textanalys

Här nedan redovisas de resultat jag fått efter min textanalys av första delen av "Friskt ledarskap- lönar sig" som fokuserar på de teoretiska utgångspunkterna. Begreppen behandlas var för sig med respektive underrubriker som representerar de teman som skådats.

Kompetens

Alla resurser för att nå resultat inom ett prestationsområde

Ljusenius och Rydqvist (2004) hävdar att kompetens är "*alla resurser som individen kan använda för att nå resultat inom ett prestationsområde*". Utifrån denna definition har de sedan delat upp kompetens i åtta kompetensfaktorer som består av: *kunskaper, färdigheter, erfarenheter, självinsikt, självförtroende, social kompetens, kontaktnät* och slutligen begreppet de själva bidrar med i form av *livsstilskompetens*.

Dessa åtta kompetensfaktorer beskrivs vagt genom ett fåtal meningar. Kunskap definieras som att ha tillgång till fakta för att nå resultat. Dessutom att ha förmågan att använda denna kunskap i praktiken samt att veta det man behöver veta. Färdigheter i sin tur innebär att man har skickligheten att praktiskt utföra det som ska göras. Genom att ha rutin eller vanan att hantera olika situationer så bildas erfarenheten. Därefter menar Ljusenius och Rydqvist (2004) att självinsikt i form av att ha förmågan att känna till sina svaga och starka sidor samt att ha självförtroende, det vill säga ha tron på den egna förmågan att man kan använda sina kunskaper är kompetensfaktorer. Kompetensfaktorerna social kompetens samt kontaktnät refererar till att man ska kunna arbeta och kommunicera med andra människor oavsett beteendestilar eller bakgrund samt att man har ett kontaktnät där man kan hämta den fakta och de synpunkter man behöver för att nå resultat (Ljusenius och Rydqvist, 2004).

Slutligen beskrivs livsstilskompetens som en av faktorerna. Livsstilskompetens innebär att man har insikten om att man kan ta ansvar för sin livsstil och att denna i sin tur påverkar vår hälsa. Genom denna insikt ska man sen leva ett balanserat liv för att klara av vardagens krav både psykiskt och fysiskt i det långa perspektivet. Vår kropp behöver fortfarande aktiveras för att vi ska må bra men det är inte längre en nödvändighet för överlevnad, åtminstone inte i ett kort perspektiv. Att arbeta hälsofrämjande och utveckla människors livsstil är därför komplicerat i den mån att de som behöver en livsstilsförändring mest är de som är svårast att nå, och för att ett hälsofrämjande arbete ska lyckas krävs det delaktighet från såväl ledning som anställda. Varje individ måste ta ett personligt ansvar för sin livsstil och aktivt påverka sin hälsa. Utgångspunkt i hälsan är att den ses som en resurs som kan utvecklas och att man därför bör satsa på strategier för att förbättra den genom att se det som ett processarbete (Ljusenius och Rydqvist, 2004).

Kompetens- den nya framgångsfaktorn

I den moderna kunskapsorganisationen krävs det en god kompetensförsörjning. Ljusenius och Rydqvist (2004) menar att företag kommer gå från produktionsekonomi till

kompetensekonomi där kampen om kompetens är central. De företag som lyckas främst med att rekrytera, utveckla, behålla samt utnyttja den bästa kompetensen kommer bli marknadsledande och vara direkt avgörande för hur framgångsrika företag blir. De hävdar att det finns flera resurser som kan förklara ett resultat men att den så kallade "know-how-faktorn" blir allt viktigare. Att ha medarbetare som kan kommunicera, lösa konflikter samt skapa relationer krävs för organisationens överlevnad. Detta innebär i sin tur att personalen och personligheten blir det nya kapitalet. De ger även en fri översättning av Lorenz Lyttkens uttalande som säger att: "när människan blir lönsam blir kapitalisten humanist" (Ljusenius och Rydqvist, 2004).

Lärande som en evig process

Den accelererande förändringstakten i samhället kräver att lärande blir företagskultur. Detta skapar enligt Ljusenius och Rydqvist (2004) den nya lärande organisationen som har fokus på hur människor i organisationen kan bli bättre på att lära sig själv och lära tillsammans med andra för att utveckla organisationens mål och framtid. I den lärande organisationen rör man sig mot öppna mål och detta kräver att organisationen skapar förutsättningar för att personalen ska både kunna och vilja utveckla sina talanger. I den gamla folkskolan räknade man med att tillvaron skulle vara mycket stabil och att det vi lärde i skolan skulle räcka livet ut. Idag menar Ljusenius och Rydqvist (2004) att vi måste använda ett så kallat dubbelt eller trippelt lärande. Det dubbla lärandet innebär att vi räknar med att våra förutsättningar ändras, vilket kräver ett nytänkande och lärande som präglas av osäkerhet. Det trippla lärandet innebär att man lär sig att lära. Detta för att kunna möta kundens ständigt förändrade förväntningar och följa med i teknikutvecklingen. Inom detta lärande ser man framtiden som diffus och ständigt föränderlig. Detta kräver att organisationen och medarbetarna måste vara beredda att ta risker i sitt sökande efter ny kompetens.

Motivation

Tillfredsställa behov, inte skapa motivation

Ljusenius och Rydqvist (2004) skriver i kapitlet om motivation att det är en vanföreställning att tro att man kan skapa motivation eller drivkraft hos andra människor. Istället påpekar de att det man kan göra är att erbjuda människor möjlighet till att tillfredsställa sina behov. Motivation består således av en rad otillfredsställda behov och drivkrafter inom individen, där det är individen som bestämmer värdet av det som sker och på så sätt om detta bör uppfattas som en belöning eller bestraffning. Hög motivation innebär att det finns starka känslor kring otillfredsställda behov, detta gör i sin tur att motivationen är den som sätter igång, driver och riktar våra beteende genom livet. Allt människor gör, även det vi gör för andra är egoistiskt i den meningen att vi gör det för att det känns bra för oss själva.

Våra behov är uppdelat i grundbehov och speciella behov. Grundbehov är sådant som andning, hunger, törst och sömn och direkt avgörande för vår överlevnad. De speciella behoven består av kontaktbehov, trygghet, sexuell tillfredsställelse, att vara omtyckt, älskad och accepterad samt behov av utmaningar och självförverkligande. Människor har alltså samma uppsättning behov men olika sätt att tillfredsställa dem. Behoven i sin tur påverkar våra känslor, upplevelser, uppmärksamhet, värderingar, tankar och hand-

lingar. Då vi påverkas av olika behov samtidigt så varierar strävan av att tillfredsställa dem i styrka. Ljusenius och Rydqvist (2004) menar dock att vi ibland kan tillfredsställa flera behov samtidigt, till exempel genom att få både trygghet och sexuell tillfredsställelse genom en relation, medan att det finns tillfällen där vi måste bestämma oss för vilket behov vi vill tillfredsställa, till exempel när man är hungrig och trött. Behov är dock mer komplexa än så. När människor vant sig vid att få vissa behov tillfredsställda så upplevs detta som självklart och inte längre som en belöning, exempelvis så ser vi inte längre möjligheten att kunna andas som en belöning förrän möjligheten tas ifrån oss. Detta förklaras vidare genom Maslows behovstrappa.

Undvika missnöje eller möjliggöra för arbetsmotivation

För att beskriva motivation på arbetsplatsen använder Ljusenius och Rydqvist (2004) sig av Herzbergs motivationsteori. Denna teori har delat upp faktorer i inre och yttre, där tillfredsställandet av de inre faktorerna möjliggör för hög arbetsmotivation medan de yttre faktorerna undviker missnöje. De yttre faktorerna består av personalpolitik, lön, fysisk miljö eller arbetsvillkor. De inre faktorerna avser vad människan får ut av sitt arbete i form av känsla av prestation, ansvar, utvecklingsmöjligheter eller till exempel erkännande. Herzberg menar dock i sin teori att man aldrig kan bortse från de yttre faktorerna och endast fokusera på att försöka påverka de inre motivationsfaktorerna för att nå resultat. De yttre faktorerna måste alltid befinna sig på en rimlig nivå för att folk ska uppleva arbetsmotivation. Motivationsteorin kan på så sätt ses som en vällevnadsteori som äger sin riktighet först när de basala behoven är tillfredsställda.

Människosynen- avgörande för motivationen

Ljusenius och Rydqvist (2004) använder sig av Douglas McGregors X- och Y-teori för att beskriva hur människosynen påverkar motivationen. Teori X beskriver den traditionella synen på ledning och kontroll som kännetecknas av piskan och moroten. Den normala människan ses som instinktivt motvillig till arbete och behövs därför tvingas, kontrolleras, dirigeras och straffas. Med denna människosyn anser man även att anställda föredras att ledas, saknar motivation och vill undvika ansvarstagande. Denna form av ledning fungerar på människor som befinner sig på de lägsta behovsnivåerna och inte på individer som nått en rimlig existensnivå eller trygghet. Med denna teori hävdar Ljusenius och Rydqvist att man bortser från den mänskliga behovsstrukturen och människans sanna natur. Teori X ser människan som av naturen lat och dum vilket i sin tur leder till ett pressande ledarskap som kommer bekräfta den negativa människosynen genom att den anställdes välbefinnande, motivation och hälsa minskas vilket i sin tur påverkar produktionen i organisationen negativt.

Teori Y genomsyras istället av den modernare människosynen, ledarskapet och organisationen. I denna teori ser man människan som behovsvarelse och tar influenser från HR-filosofierna av de moderna kunskapsorganisationerna. Det är tydligt att behovet av umgänge, uppskattning, självaktning, utveckling och självförverkligande påverkar människors hälsa, välbefinnande och produktivitet. Ljusenius och Rydqvist påpekar att teori Y fått stöd i forskningen. De beskriver den som att det är naturligt för människan att arbeta och att straff och kontroll inte är det enda sättet att styra människor, utan att människan leder och kontrollerar sitt arbete mot ändamål som känns angelägna. Vad som anses angeläget avgörs i sin tur av vilken belöning som väntar vid målet. Teori Y

hävdar även att människan inte bara tar ansvar utan även söker efter ansvar samt att det finns en utbredd förmåga att använda fantasi och uppfinningsrikedom för att lösa organisatoriska problem. Däremot kommer människans intellekt bara delvis till sin rätt i den moderna industrin.

I och med detta menar teori Y att om människor är lata, likgiltiga och ovilliga att ta ansvar beror detta på brister i organisationens-, ledningens- och kontrollmetoder och inte som teori X hävdar, att det beror på den mänskliga naturen. För att skapa en framgångsrik organisation med aktiva anställda krävs det att man skapar förutsättningar för att anställda ska nå sina mål samtidigt som de arbetar mot organisationens mål. Detta sker bäst genom att integrera målen i varandra. Med denna människosyn menar man att genom delegation och gemensamma mål skapas ökad trivsel och i sin tur medarbetare som vill ta mer ansvar och därmed ökad produktivitet. Utifrån detta menar Ljusenius och Rydqvist (2004) att chefen sannolikt utgör den främsta arbetsmiljöfaktorn och kan agera såväl bromskloss och möjliggörare beroende av sättet att leda baserat på dennes människosyn. De menar att teori Y är hälsofrämjande då det ger människor möjlighet att påverka sin egen situation något dem beskriver med begreppet *empowerment* eller handlingsförmåga på svenska. Där empowerment är avgörande för hur man hanterar en viss situation eller uppgift.

Sammanfattning

Här följer en kort sammanfattning av de teman jag funnit i min textanalys av "Friskt ledarskap- lönar sig".

Kompetens

Kompetens beskrivs som *alla resurser som individen kan använda för att nå resultat inom ett prestationsområde*. Därefter förklaras kompetens utifrån de åtta kompetensfaktorerna kunskaper, färdigheter, erfarenheter, självinsikt, självförtroende, social kompetens, kontaktnät och livsstilskompetens. Livsstilskompetens är begreppet Ljusenius och Rydqvist (2004) själva tillfört i debatten. De hävdar att kampen om kompetens är central i den moderna kunskapsorganisationen och direkt central för att bli marknadsledande. Det är alltså avgörande att organisationen har anställda som är kompetenta för organisationens överlevnad. För att organisationen ska följa med i samhällets förändringstakt krävs det att man blir en lärande organisation med fokus på de anställda. Detta sker genom dubbelt eller trippelt lärande med personal som kan och vill arbeta i strävan mot öppna, riskfyllda mål.

Motivation

Motivation beskrivs som inre drivkrafter hos individen. Detta innebär att motivation inte kan skapas utan det som kan göras är att hjälpa eller möjliggöra för individer att tillfredsställa sina behov. Motivationens styrka beror således på hur stark belöningen eller bestraffningen uppfattas av individen och gör alla våra handlingar egoistiska. Våra behov är uppdelade i grundbehov och speciella behov där samtliga människor har samma uppsättning behov men olika sätt att tillfredsställa dem.

Därefter beskriver Ljusenius och Rydqvist (2004) arbetsmotivation utifrån Herzbergs tvåfaktormodell som beskriver hur man bör göra för att undvika missnöje samt möjliggöra för inre motivation. De hävdar att chefen har en avgörande roll i arbetsmotivationen vilket påverkas utifrån chefens människosyn och därmed sättet att leda. Detta beskrivs utifrån McGregors X- och Y-teori.

Analys & Resultat

För att kunna belysa effektmodellen för hälsofrämjande arbete utifrån begreppen kompetens och motivation redovisas resultatet utifrån de olika begreppen med en avslutande slutsats. Detta genom att sätta effektmodellen i relation till arbetslivspedagogiska teorier ur mitt teoriavsnitt.

Kompetens

Vad är egentligen kompetens?

Ljusenius och Rydqvist (2004) definierar kompetens som *alla de resurser som individen kan använda för att nå resultat inom ett prestationsområde*. Varav resurserna beskrivs som åtta kompetensfaktorer i form av kunskap, färdigheter, erfarenheter, självinsikt, självförtroende, social kompetens, kontaktnät och livsstilskompetens. I relation till detta skriver Ellström och Kock (2008) att kompetens är *kapaciteten hos en individ eller grupp att framgångsrikt hantera en viss situation eller utföra en viss uppgift* medan Nationalencyklopedin (2014) beskriver det som *att ha tillräckligt god förmåga för viss verksamhet*. Samtliga definitioner betonar att kompetens är knutet till en specifik uppgift eller kontext vilket är överensstämmande med Granbergs (2009) beskrivning av att ingen människa är allmänt kompetent utan att man är kompetent i relation till den aktuella kontexten. Vad som räknas som kompetens beskrivs som *resurser, kapacitet samt förmåga*, där kapacitet och förmåga hänvisar till implicita egenskaper hos individen medan resurser hänvisar till implicita såväl som till explicita som till exempel kontaktnät. Att kunna skapa goda relationer är en viktig förutsättning för att kunna hämta kunskap utifrån för att öka sin kompetens, detta definieras av Ellström och Kock (2008) som sociala förmågor. Att kontaktnätet i sig själv skulle utgöra kompetens är det endast Ljusenius och Rydqvist (2004) som anser. Att Ljusenius och Rydqvist (2004) definierar kompetens som *alla resurser påverkar även synen på hälsa*. Medin och Alexanderson (2000) skriver i sin litteraturstudie att hälsa kan ses utifrån fyra olika synsätt varav ett av synsätten är hälsa som en resurs. Detta skulle innebära att en individs hälsa är en kompetens i sig medan det som Ljusenius och Rydqvist (2004) benämner som livsstilskompetens skulle vara en annan sorts kompetens. Hälsa som resurs och således som kompetens innebär en del svårigheter. Det går att vara medveten om hur man kan påverka och skapa en hälsosam livsstil men samtidigt vara drabbad av en sjukdom som till exempel en diabetiker. Den första problematiken är i vilken av de åtta kompetensfaktorerna som hälsa bör kategoriseras. Hälsa kan ses som en färdighet vilket Ljusenius och Rydqvist (2004) definierar som att man har skickligheten att utföra något eller så kan det ses som en del av att vara livsstilskompetent.

Att använda definitionen av kompetens som resurser är komplext och leder till flertalet problem om vilka av de explicita resurserna som ska räknas till kompetensbegreppet. Istället bör kompetens ses som skicklighet eller förmåga i enlighet med Ellström och Kock (2008) och Nationalencyklopedin (2014) vilket ger en mer rättfärdig bild av begreppet utifrån den analys jag gjort. Resurser blir således sådant runtomkring en som hjälper en att genomföra uppgifter som till exempel en individs hälsa, ekonomiska förutsättningar, tillgång till lokaler, information samt kontaktnät. Vilket innebär att kontaktnät inte bör ses som en av de åtta kompetensfaktorerna.

Livsstilskompetens

Livsstilskompetens är den kompetens som beskrivs mest ingående av Ljusenius och Rydqvist (2004). Trots detta är den enda källa som gått att finna utöver Ljusenius och Rydqvist bok en bok skriven av Arén och Ljusenius (2003). Det faktum att Ljusenius är författare till båda böckerna är av yttersta vikt, då livsstilskompetens än idag inte kan ses som ett vedertaget begrepp. Definitionen av att vara livsstilskompetent är att individer inser att de kan påverka sin hälsa, inser att individen själv är den ansvariga för sin egen hälsa samt att livet levs balanserat så att det finns psykiska och fysiska resurser för att hantera vardagen. Trots det faktum att begreppet livsstilskompetens inte fått ett genomslag i forskningen så är det fortfarande av intresse att fokusera på definitionen.

De två första punkterna för att vara livsstilskompetent hänvisar inte till att individen faktiskt lever ett hälsosamt liv utan endast att individen har insikten om att denne kan påverka sin livsstil samt inser att det är ett egenansvar. Det är först i den tredje punkten som individen faktiskt måste leva balanserat för att räknas som livsstilskompetent. I jämförelse med empowerment kan vi se flera likheter som pekar på att de skulle kunna agera som synonymer för varandra. Empowerment, eller egenmakt har som Thomsson (2014) skriver sin utgångspunkt i att handlingsförmåga, självförtroende och framtidstro har med känslor av makt att göra. Det vill säga, människor känner att de har makten att påverka och styra sina egna liv. Detta kan även relateras till Conger och Kanungos (1988) syn på empowerment utifrån ett motivationsperspektiv. Liksom livsstilskompetens är det ett processarbete där ledningen måste låta sina anställda ta ansvar samtidigt som de är beroende av att de anställda vill vara med och påverka. De anses båda två vara hälsofrämjande faktorer samt att de båda påverkar den självskattade hälsan samt minskar utbrändhet (Arén och Ljusenius, 2003; WHO, 2009).

Det som skiljer sig åt är dock den tredje punkten där individen måste leva hälsosamt och balanserat för att inneha livsstilskompetens. Målet för livsstilskompetens är att värna om kropp och själ medan empowerment ur ett ledningsperspektiv dels är ett medel för att nå strategiska mål medan det ur ett motivationsperspektiv liknar livsstilskompetens då det baseras på individens egna upplevelse av att kunna hantera en situation. Båda bidrar dock till en hälsosam organisation med hälsosamma och självsäkra anställda. En annan skillnad är att empowermentns fokus är mer på den mentala hälsan snarare än den kroppsliga. Även om målen inte överensstämmer helt så leder det till anställda som är bättre på att hantera olika hinder, har ökad självkänsla och gladare individer (Arén och Ljusenius, 2003; Yukl, 2013).

Bristen på användningen av begreppet livsstilskompetens skulle således kunna bero på att empowerment är det vedertagna begreppet för att definiera något så likartat att det inte finns något behov av att prata om livsstilskompetens utan endast hälsa i relation till empowerment. Detta kan även vara en förklaring varför Ljusenius och Rydqvist (2004) endast nämner empowerment kortfattat i ett fåtal rader utan att ge begreppet vidare utrymme.

Varför behövs kompetensen?

I frågan kring varför kompetens och kompetensutveckling behövs i en organisation förhåller Ljusenius och Rydqvist (2004) sig till frågan ur ett ledarperspektiv och vinstrelaterat synsätt från organisationens sida. De beskriver hur kompetensen är central i den nya kunskapsorganisationen och att det är kompetensen som avgör vem som är marknadsledande. De hävdar att kompetensutveckling genomförs för att möta kunders förändrade förväntningar och framtida hinder samt att förändringstakten i dagens samhälle kräver att man ständigt utvecklar sina anställda eftersom det är genom de anställda som man konkurrerar mot omvärlden i den moderna kunskapsorganisationen. Detta beskrivs av Kock (2010) som det tekniskt-rationella perspektivet.

Det är först i deras avsnitt kring motivation som det går att utläsa fördelar med kompetens ur ett individperspektiv. Dels genom Maslows behovstrappa som beskriver hur människor är i behov av utmaningar och självförverkligande. I Herzbergs motivations-teori beskrivs utvecklingsmöjligheter som ett sätt att uppnå inre arbetsmotivation samt i McGregors Y-teorier som nämner att människor är i behov av utveckling och självförverkligande och att detta påverkar individens hälsa, välbefinnande och produktivitet.

I de teorier som presenterats i litteraturöversikten finns det en annan syn på varför organisationer bör fokusera på kompetensutveckling. Liksom Ljusenius och Rydqvist skriver finns det argument för att kompetensutveckling är till fördel för organisationen i form av att möta nya kompetenskrav från omgivningen (Kock, 2010), som ett medel för ledningen att kontrollera organisationen, för att öka legitimiteten mot omvärlden (Ellström och Kock, 2008) samt minska sjukdomar och sjukskrivningar (Prevent, 2001). Om en organisation eller individ har kvalifikationerna för en uppgift eller situation blir kompetensen även ett utbytesvärde på arbetsmarknaden (Ellström och Kock, 2008). Däremot ligger tyngdpunkten inom de olika teorierna på de individuella fördelarna vid kompetensutveckling.

De individuella fördelarna är enligt teorierna mer än att uppnå organisationens mål och öka produktiviteten. Antonovsky (1991) beskriver till exempel att vi behöver kompetensutveckling för att öka hanterbarheten, det vill säga i vilken grad man upplever att det finns resurser till förfogande för att bemöta krav. Det är alltså väsentligt för hälsan att utveckla sin personal och därmed öka individens resurser, något som även bekräftas av Ellström och Kock (2008). För att nå yttersta effekt är det viktigt att ge de anställda ökad befogenhet så att de själv får skapa sig en uppfattning om vilken kompetens som behövs för att möta de nya kraven. På detta sätt börjar människor tro på sig själv och sin egen förmåga att lösa problem (Granberg, 2009). Kompetens är även ett av grundbehoven för att skapa inre motivation, vilket uppnås genom att anställda ställs inför utmaningar med optimal svårighet (Deci och Ryan, 2000) samt att det skapar lärande relationer mellan medarbetarna (Filstad, 2012).

Utifrån detta bör kompetensutveckling ses utifrån ett individperspektiv men med ett kontextperspektiv utifrån vart individen befinner sig. Att kompetensutveckla personal utan att ge dem möjlighet att använda sin nya kompetens kan leda till frustration hos den anställda som inte får använda sin fulla kapacitet genom att möta nya utmaningar samtidigt som kompetensen inte kommer organisationen tillgodo. Att kompetensen kommer organisationen tillgodo är inte enbart viktigt från individens perspektiv utan

även en förutsättning för att skapa en lärande organisation (Granberg och Ohlson, 2009). Det är alltså av intresse att forma kompetensutvecklingen utifrån varje individs optimala svårighetsnivå och befogenheter i organisationen. Gör man detta kommer de organisatoriska fördelarna uppnås under tiden. Vid kompetensutveckling bör man därför ha ett helhetsperspektiv där man ser till såväl individen som organisationens behov och förhållandet däremellan.

Lärande kräver reflektion

Ljusenius och Rydqvist (2004) ser lärande som en process genom att individen använder sig av enkelt, dubbelt eller trippelt lärande. Det enkla lärandet fungerar i en stabil tillvaro medan det dubbla och trippla lärandet krävs för att hantera förändringstakten i dagens samhälle. Det dubbla lärandet karakteriseras av nytänkande och lärande som präglas av osäkerhet medan det trippla lärandet innebär att vi lär oss att lära. De beskriver att det krävs att organisationen och medarbetarna är beredda på att ta risker i sitt sökande efter ny kompetens och att det är viktigt att ledare inom en organisation skapar förutsättningar för lärandet men utan att vidare förklara vilka dessa förutsättningar är.

Hur möjliggör man för att det dubbla och trippla lärandet ska ske? Enligt Filstad (2012) innebär det att ge möjlighet till sociala och lärande relationer medarbetare emellan samt ge tid för kritisk reflektion. Reflektion är ett återkommande begrepp som är en nödvändighet för att lärande ska ske enligt Kolbs erfarenhetsbaserade lärande (1984) och även för att uppnå det utvecklingsinriktade lärandet enligt Ellström (1996). Utifrån detta är det alltså ett krav att medarbetarna får möjlighet till reflektion för att skapa dubbelt och trippelt lärande och enligt Filstad (2012) ett krav för att kompetens ska kunna uppnås. Att Ljusenius och Rydqvist (2004) aldrig nämner reflektion som en del av lärandet är en svaghet i deras beskrivning av kompetens då det är upp till organisationen att avsätta tid för reflektion för sina anställda.

Motivation

Begreppet motivation

Ljusenius och Rydqvist (2004) utgår från tre teorier för att beskriva motivationsbegreppet. Den första teorin är Maslows behovstrappa som beskriver hur människor prioriterar sina behov i livet, den andra är Herzbergs teori som beskriver hur man undviker missnöje och möjliggör för arbetsmotivation. Den sista motivationsteorin är grundad av McGregor och fokuserar på hur människosynen påverkar motivationen och är därmed intresserad av hur organisation, ledning och chefer ser på sina anställda och handlar utefter denne människosyn. På detta vis täcker de ett stort område inom olika motivationsteorier.

Maslows modell innebär att basbehoven i form av hunger, andning, törst och sömn är tillfredsställda innan människan kan uppnå speciella behov som till exempel kontaktbehov, att bli accepterad eller uppnå självförverkligande. I Herzbergs, McGregors samt Deci och Ryans motivationsteorier är det förutsatt att dessa basbehov är tillfredsställda för att teorierna ska vara användbara. Därför kommer det inte ske någon vidare analys av Maslows basbehov.

Motivation definieras som en psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteende mot olika mål (Öhman, 2014). Eftersom att motivation består av behov eller drifter inom individen går det inte att skapa motivation utan endast möjliggöra för det (Ljusenius och Rydqvist, 2004). Hur ska man då möjliggöra för de anställda att bli motiverade och för att skapa en hälsofrämjande organisation?

McGregors X-teori utgår från en traditionell syn, där ledning kontrollerar och styr sina anställda genom morot och piska. Detta har visat sig vara en ineffektiv strategi som snarare bidrar till att individers hälsa, välbefinnande, motivation och produktivitet stagnerar eller minskar (Ljusenius och Rydqvist, 2004). Detta innebär att det inte går att tvinga människor att bli motiverade. Ljusenius och Rydqvist (2004) menar att motivation skapas av att det finns otillfredsställda behov som individer vill tillfredsställa, då allt människor gör sker ur en egoistisk synvinkel. Det vill säga, för att människor ska genomföra något krävs det undvikande av straff eller väntad belöning för individen själv.

Herzbergs motivationsmodell som är indelad i yttre och inre motivation kan jämföras med SDT i den mån att yttre motivation endast definieras av sådant som till exempel lön eller arbetsvillkor och inte leder till något ökat välbefinnande för individen utan endast undviker missnöje. Med detta sagt är det av vikt att den yttre motivationen fungerar, men det som är avgörande är den inre motivationen. Det är den inre motivationen som avgör om individen kommer fortsätta ett beteende, öka sitt välbefinnande eller ge sitt yttersta för att nå ett mål. Hur den inre motivationen uppnås beskrivs likartat i samtliga teorier om än med små skillnader.

Inre motivation- det ultimata målet

Enligt Herzbergs teori uppnås inre motivation genom prestation, ansvar, utvecklingsmöjligheter och erkännande. I McGregors Y-teori påverkas individers motivation av att ledningen inser att straff och kontroll inte är det enda sättet att styra sina medarbetare utan motivationen avgörs bland annat av hur angelägen belöningen är. Han menar att människan har behov av umgänge, uppskattning, självaktning, utveckling och självförverkligande som i sin tur påverkar hälsa, välbefinnande och produktion. Genom delegation och gemensamma mål kan man skapa ökad trivsel och i sin tur få medarbetare som vill ta ansvar (Ljusenius och Rydqvist, 2004). I SDT uppnås inre motivation genom de tre behoven autonomi, kompetens och samhörighet och det faktum att man väljer att göra något utifrån att beteendet i sig själv anses njutbart (Deci och Ryan, 2000). Gemensamma nämnare för den inre motivationen i de olika teorierna är kompetens/utveckling/prestation, samhörighet/umgänge, erkännande/uppskattning/återkoppling, och autonomi/ansvar.

Hur kan organisationer möjliggöra för inre motivation?

Utifrån de motivationsteorier som presenterats kan motivation definieras som; en psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteende mot olika mål (Öhman, 2014). Det yttersta målet är att nå inre motivation hos individen medan de yttre faktorerna måste vara på en dräglig nivå. För att den inre motivationen ska uppnås bör organisationer fokusera på att skapa kompetensutvecklingsmöjligheter, möjliggöra för ett öppet arbetsklimat med god sammanhållning, ge feedback på medar-

tarnas beteende och prestationer samt möjliggöra för de anställda att ta eget ansvar och egna beslut.

För att möjliggöra för motivation är det intressant att organisationen lyssnar till dess medarbetare. Antonovsky (1991) menar att individer med hög meningsfullhet pratar mycket om det som engagerar dem och som de bryr sig om. Det är dessa saker som har en känslomässig betydelse i livet och därmed de som påverkar den inre motivationen. Genom att bli medveten om medarbetarnas inre motivation, mål och engagemang kan organisationen arbeta för att sammanföra dessa med organisationens mål. Med gemensamma mål skapas medarbetare som vill ta ansvar (Ljusenius och Rydqvist, 2004). Ansvar kan ges ut antingen genom att de anställda har full frihet i vad som ska göras samt hur det ska genomföras eller genom att ledaren delegera ut en uppgift och sedan låter medarbetarna ta beslut om hur uppgiften ska lösas. Zimmerman (1990) skriver i sin avhandling att medarbetare med empowerment, inte alltid tar rätt beslut i alla situationer men att dem är medvetna om att de kan välja mellan olika agerande. Det är alltså känslan av att man kan påverka sin egen situation som är den relevanta för att öka hälsan, välbefinnandet och produktiviteten (Deci och Ryan, 2000; Yukl, 2013).

För att skapa ett trevligt klimat är synen på arbetet och människorna i organisationen relevant. Om ledare har fokus på den personliga utvecklingen är det av intresse att belöna individers insatser och ansträngningar oavsett resultat. Fokus ligger på att alla är en del av en större helhet där samtliga har en avgörande roll för att organisationen ska fungera. Detta kan jämföras med begreppet begriplighet i Antonovskys KASAM där individer upplever inre och yttre stimuli som förnuftmässigt gripbara, sammanhängande, strukturerade och tydliga (1991). Genom att skapa en känsla av att man är en viktig del av en helhet samt att man ser resultatet av det arbete man utför blir alla betydelsefulla för att uppnå det gemensamma målet vilket i sig möjliggör för samarbete och ett gott klimat.

I motsats kan man se ett klimat där resultat står i fokus och belöning grundas i om resultat uppnåtts eller inte och inte utifrån individens insats, vilket liknar McGregors X-teori. Ett annat problem som kan uppstå är att medarbetarna inte längre arbetar tillsammans för att uppnå ett mål utan istället vänder sig mot varandra då den som har högst produktivitet är den som får mest belöning av ledarna oavsett om det finns andra som ansträngt sig mer.

En annan gemensam nämnare för att skapa inre motivation är det som benämns som feedback, återkoppling eller erkännande. Det är av intresse för medarbetarna att få bekräftelse på det arbetet dem utfört dels för att veta vad de gör bra men även för att få reda på hur de kan utvecklas. Genom feedback känner människor sig sedda och uppskattade vilket även kan kopplas till samhörighetsbegreppet. Att få feedback på sitt arbete är en förutsättning för en individs utveckling eftersom feedback gör individer mer medvetna om sina styrkor och svagheter. Det är dock viktigt att man inte ger feedback som upplevs kontrollerande utan istället uppmuntrande eller som ett bevis på att man ser den andra och dess ansträngning. Ljusenius och Rydqvist (2004) skriver dock i sin bok att när ett behov varit tillfredställt under en längre tid så uppfattas det inte längre som en belöning och därmed inte motiverande. Detta påstående kan vara intressant i förhållande till feedback, då det skulle kunna innebära att det är lika negativt att ge för mycket feed-

back som det är att inte ge någon feedback alls, då upprepande feedback inte längre upplevs motiverande.

Slutsatser

Här följer en sammanfattning av de resultat jag funnit mellan min teori och min textanalys för att besvara mitt syfte. Syftet med uppsatsen är med hjälp av begreppen kompetens och motivation belysa en modell för hälsofrämjande arbete. Detta genom att sätta effektmodellen av Ljusenius och Rydqvists i relation till arbetslivspedagogiska teorier.

Kompetens

Ljusenius och Rydqvists (2004) definition av kompetens som resurs är komplext och otydligt vilket skapar problem gällande vad som ska inkluderas i begreppet kompetens. Kompetens definieras bäst som skicklighet eller förmåga likt Ellström och Kock (2008) och Nationalencyklopedin (2014). Resurser bör istället ses som det individer kan använda sig av för att kunna utnyttja sin kompetens och lösa en uppgift. När kompetens behandlas bör det främst ses utifrån individnivå då ökad kompetens leder till inre motivation som i sin tur ger ökad hälsa, hanterbarhet, välbefinnande och produktivitet vilket även är till fördel för organisationen. Att se kompetens ur individnivå är även viktigt då kompetensutveckling bör utformas utifrån varje individs utgångspunkt vilket det inte tas hänsyn till ur organisatorisk synvinkel. Att se på kompetens utifrån organisationens håll är främst av intresse för att möjliggöra för individer att använda den kompetens de utvecklat i arbetet.

Livsstilskompetens är inte ett vedertaget begrepp utan kan jämföras med empowerment vad gäller psykologisk hälsa och det faktum att individer är medvetna om att de bär ansvaret för sitt egna liv. Detta skulle även kunna förklara varför Ljusenius och Rydqvist ger empowerment så lite utrymme som de gör i sin bok. Dock bör en diskussion kring förändring av livsstil tilläggas då empowerment inte fullt täcker detta område, vilket skulle kunna ske som en del av hälsobegreppet.

Ljusenius och Rydqvist (2004) menar att lärande är avgörande för att hantera samhällets förändringstakt men brister i sin beskrivning kring vilka förutsättningar som krävs för lärande. Reflektion nämns aldrig av Ljusenius och Rydqvist som en del av lärande medan det nämns som en avgörande faktor för att lärande och kompetensutveckling ens ska kunna ske i samtliga teorier som behandlar lärande i litteraturöversikten. Min slutsats utifrån detta är att Ljusenius och Rydqvists behandling av kompetensbegreppet är ofullständigt och att det inte fått det utrymme som krävs för att rättfärdiga begreppet som en del av effektmodellen.

Motivation

Ljusenius och Rydqvists (2004) definition av motivation stämmer väl överens med litteraturöversikten. Motivation är därmed psykologisk term och ett behov eller drivkraft som finns inom individen och därför gör att motivation inte är något som kan skapas utan endast möjliggöras för. För att en människa ska känna sig motiverad krävs det belöning eller undvikande av bestraffning. Den yttersta formen av motivation är den inre motivationen och det är även denna som ökar hälsan, välbefinnande och produktiviteten hos de anställda i organisationen. Trots detta faktum krävs det att de yttre faktorerna

inte ignoreras för att undvika missnöje. De gemensamma behoven för att uppnå den inre motivationen är kompetens, samhörighet, erkännande och autonomi.

Utifrån detta resultat går det att påstå att Ljusenius och Rydqvists (2004) effektmodell med begreppen kompetens, motivation och välbefinnande är ytterst relevant för att definiera idéerna kring en hälsofrämjande organisation. Deras definition av motivation och inkludering av hälsa är fortfarande relevant i förhållande till annan forskning. Däremot skulle det vara värdefullt att omdefiniera kompetens likt resultatet ovan och om möjligt, ge det större utrymme i boken. Empowerment eller autonomi är även begrepp som är värdefullt i dagens forskning kring hälsofrämjande organisationer och människors välbefinnande och som skulle vara intressant att nämna ytterligare.

Diskussion

Boken "Friskt ledarskap- lönar sig!" publicerad 2004 av Prevent och skriven av Ljusenius och Rydqvist har trots det faktum att den utgavs för 11 år sedan fortfarande en avgörande del i examensarbete hos studenter som intresserar sig för det hälsofrämjande arbetet. Utifrån denna observation valde jag att genomföra en uppsats med syfte att belysa en modell för hälsofrämjande arbete med hjälp av begreppen kompetens och motivation. Detta genom att sätta effektmodellen av Ljusenius och Rydqvist (2004) i relation till arbetslivspedagogiska teorier.

Valet att utgå från effektmodellen skedde efter flera genomläsningar av boken då de återkommande beskrev hur viktigt välbefinnande, kompetens och motivation är för att någon effekt ska ske i organisationen. Ett av citaten lyder:

"Inte minst när vi lämnar det löpande bandet och kommer in i de moderna kunskapsorganisationerna är vi beroende av att ha en personal som både kan, vill och orkar arbeta. Personalens kvalitet blir den avgörande framgångsfaktorn vad avser dess kompetens, motivation och välbefinnande." (s.11)

Min förhoppning med denna uppsats var att sätta Ljusenius och Rydqvists bok i relation till annan litteratur och då framför allt nyare litteratur inom det hälsofrämjande arbetet i organisationer. Detta för att jämföra hur effektmodell och deras definitioner av begreppen kompetens, motivation och välbefinnande står sig i jämförelse mot forskningen som finns tillgänglig idag. Bortsett från bokens ålder var det även intressant att belysa då boken används flitigt trots att den inte är akademiskt skriven. Går det att förlita sig på det innehåll som boken förmedlar än idag?

Min tolkning av resultatet är att boken är skriven utifrån ett vinstsyfte för främst organisationen, vilket jag även anser att bokens titel kan avslöja. Detta då de valt att använda sig av begreppet "lönar sig" vilket jag kopplar till ekonomiska fördelar samt att boken främst beskriver de organisatoriska fördelarna med en satsning på det hälsofrämjande arbetet. Att ha denna syn på hälsofrämjande arbete är inte fel men skapar en del problem vid definitionen av kompetensbegreppet. För att utveckla kompetens bör man utgå från varje individs förutsättningar. Detta betyder att ett organisatoriskt synsätt skapar en allmän lösning på kompetensutvecklingsfrågan vilket kan skapa bekymmer i relation mellan individ och dennes kontext. Ljusenius och Rydqvist framför att personalen är det nya kapitalet i dagens kunskapsorganisation. På så vis är det lika viktigt att personalen inte är för kompetent som det är att personalen innehar de kvalifikationer som krävs för arbetet. Detta beskrivs bland annat av Granberg (2009) men även i undersökningen av Nielsen mfl (2014) som visar att det krävs utmaningar för att uppleva att något är meningsfullt. Motivationsbegreppet står sig dock bra i jämförelse med annan forskning liksom deras implementering av hälsa och välbefinnande i organisationsarbetet.

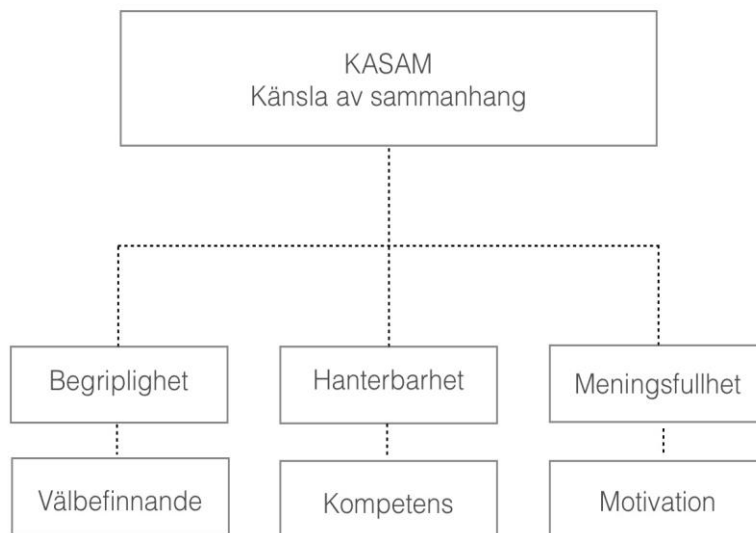
När personalen är det nya kapitalet är det viktigt att se till individens välbefinnande, kompetens och motivation eller som Ljusenius och Rydqvist skriver: att individer kan, vill och orkar arbeta. Som jag tidigare beskrivit går det inte att tvinga individer till att varken vara hälsosamma, kompetenta eller känna sig motiverade. Istället krävs det av

organisationen att möjliggöra med hjälp av resurser och avsatt tid. Utmaningen i detta ligger i att de som behöver åtgärderna mest är oftast de som är svårast att få med i satsningar.

KASAM i förhållande till effektmodellen

Utifrån min textanalys och min resultatanalys har jag funnit likheter mellan KASAM och effektmodellen vilket jag försökt beskriva genom modellen nedan (figur 6).

Även om KASAM aldrig nämns i Ljusenius och Rydqvists bok finns det dock vissa likheter mellan de tre begreppen begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet och välbefinnande, kompetens och motivation. Den tydligaste likheten kan vi finna i Antonovskys (1991) begrepp, meningsfullhet och Ljusenius och Rydqvists (2004) begrepp, motivation och då främst inre motivation. Detta då Antonovsky själv beskriver begreppet meningsfullhet som en motivationskomponent och inkluderar sådant som har en mer känslomässig betydelse.



Figur 6. En egenkomponerad modell för att visa likheterna mellan Antonovskys (1991) modell KASAM och Ljusenius och Rydqvists (2004) effektmodell.

I likhet med detta kan begreppet hanterbarhet som beskrivs som i vilken grad en individ upplever att det finns resurser till förfogande för att bemöta krav jämföras med kompetens. Även om jag argumenterat emot Ljusenius och Rydqvists definition av kompetens som "...*alla resurser som individen kan använda...*" och istället anser att det utifrån min textanalys bör definieras som *skicklighet eller förmåga* för att undvika problematiken kring vad som ska räknas som kompetens, så bör kompetens i sig ändå ses som en resurs i att hantera situationer och krav från omgivningen.

Begreppet begriplighet kan ställas i relation till välbefinnande då det handlar om i vilken utsträckning man upplever inre och yttre stimuli som förnuftsmässigt gripbara, sammanhängande, strukturerade och tydliga. En individ som upplever välbefinnande har oftast bättre självförtroende än individer som inte upplever detta (Angelöw, 2002) eller som beskrivs i Johansson, Lugns och Rexed definition av hälsa: "*Hälsa är subjek-*

tivt, hälsa är en upplevelse av välbefinnande, ett tillstånd då man finner mening med livet och då det är i balans". Detta skulle kunna innebära att människor som upplever välbefinnande är bättre på att hantera utmaningar då de har en större tilltro till sig själv och sin egen förmåga att hantera även svåra situationer. Omvänt kan upplevelsen av att känna begriplighet bidra till ökat välbefinnande. Att uppleva inre och yttre stimuli som gripbara kan även förstås genom empowerment som motivationskomponent.

I min jämförelse mellan Ljusenius & Rydqvist och Antonosky kvarstår dock det faktum att de båda är äldre modeller. Trots att träning och livsstil som är starkt sammankopplat till friskvård haft en enorm genomslagskraft de senaste åren verkar det som att forskningen inom det hälsofrämjande området står relativt stilla. Anledningen skulle som jag tidigare nämnt kunna bero på nerläggningen av Arbetslivsinstitutet 2007, då det varit främst i den svenska forskningen som jag funnit källor som hanterar det hälsofrämjande begreppet som helhet.

Att det går att se likheter mellan Ljusenius och Rydqvists effektmodell och Antonovskys begrepp KASAM anser jag vara en bekräftelse på att de begrepp de behandlar är avgörande för hälsofrämjande organisationer då KASAM är en väl citerad teori. Som jag dock redogjort för innan finns det brister i definitionen kring kompetens medan deras definitioner av motivation och välbefinnande är välgrundade. Främsta anledningen till detta är att de gett lite utrymme till kompetensbegreppet samt att de utgått från ett organisatoriskt perspektiv som ignorerar viktiga egenskaper för att kompetens ska kunna utvecklas hos en individ.

Slutsatsen i denna studie är att Ljusenius och Rydqvists effektmodell som helhet fortfarande är relevant i relation till annan forskning inom området för hälsofrämjande arbete. Begreppen välbefinnande och motivation är väl förankrade i teorier medan kompetensbegreppet skulle behöva kompletteras med fler uppgifter samt modifieras en aning. Ljusenius och Rydqvist borde frångå definitionen av kompetens som "alla resurser" och ersätta det med skicklighet eller förmåga för att förtydliga gränsen för vad som är kompetens och därmed utesluta kontaktnät som en av kompetensfaktorerna. Det borde finnas ett större fokus på kompetens ur individsynpunkt istället för endast organisatoriska fördelar samt definiera hur man skapar lärande och kompetens med hjälp av bland annat begreppet reflektion.

Fortsatt forskning

Under den tid jag som arbetat med denna uppsats har jag mötts av otaliga inkörsportar till det hälsofrämjande området. Det finns många teorier men förhållandevis lite kopplat till empiriska undersökningar. För fortsatt forskning anser jag att det är av intresse att göra en empirisk undersökning för att undersöka hur väl dessa olika teorier stämmer överens med verkligheten.

En annan intressant infallsvinkel skulle vara att fokusera på vad medarbetaren kan göra för att möjliggöra för hälsofrämjande arbete på sitt arbete men även ökat välbefinnande i sitt liv.

Källor

Angelöw, Bosse (2002). Friskare arbetsplatser- att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats. Studentlitteratur: 2002

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

Arén, Anne & Ljusenius, Tommy (2003). Mår du som du förtjänar?: hitta vägen till välbefinnande för individ och organisation. 1. uppl. Stockholm: Prevent

Arneson, Hanna (2006). Empowerment and health promotion in working life. Diss. (sammanfattning) Linköping : Linköpings universitet, 2006

Backman, Jarl (2008). Rapporter och uppsatser. 2., uppdaterade [och utök.]. uppl. Lund: Studentlitteratur

Bell, Judith (2006). Introduktion till forskningsmetodik. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Bergström, Göran & Boréus, Kristina (2000). Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig textanalys. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan (2002). Samhällsvetenskapliga metoder. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Bryman, Alan (2011). Samhällsvetenskapliga metoder. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber

Conger, Jay A & Kanungo, Rabindra N. (1988) The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. Academy of Management Review, 1988, Vol.13, No.3, 471-482.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Publishing.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological inquiry, 11, 227-268.

Ellström, Per-Erik (1996) Arbete och lärande. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Ellström, Per-Erik & Kock, Henrik (2008) Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects, Asia Pacific Education Review 2008, Vol.9, No.1, p.5-20.

Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (2009) Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. I Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red.) (2009). Handbok i kvalitativ analys. 1. uppl. Stockholm: Liber

Feldt T, Kinnunen U & Mauno S (2000) "A mediational model of sense of coherence in the work context: A one-year follow-up study", *Journal of Organizational Behaviour*, vol 21, s 461– 476.

Filstad, Cathrine (2012) *Organisationslärande- Från kunskap till kompetens*. Lund: Studentlitteratur

Folkhälsomyndigheten (2014) *Folkhälsan i Sverige- Årsrapport 2014*. Tillgänglig på Internet: <http://www.folkhalsomyndigheten.se/publicerat-material/> , Hämtad: 2014-11-20.

Granberg, Otto & Ohlsson, Jon (2009) *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. 3., rev. uppl. Lund: Studentlitteratur

Granberg, Otto (2009) *Lära eller läras. Om kompetens eller utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur

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

Jerrhag, Daniel. "Hälsa". *Nationalencyklopedin*, <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/hälsa>, hämtad 2014-11-06

Johnsson, Johnny, Lugn, Anders & Rexed, Birger (2003). *Långtidsfrisk så skapas hälsa, effektivitet och lönsamhet*. Stockholm: Ekerlid

Kock, Henrik (2010) *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Kolb, David A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall

Korpi, Walter. "Makt". *Nationalencyklopedin*, <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/makt> , Hämtad: 2015-01-05.

Laverack, Glenn (2007) *Health Promotion Practice: Building Empowered Communities*. Maidenhead: Open University Press

Lindberg, Per & Vingård, Eva (2012). *Kunskapsöversikt [Elektronisk resurs] : den goda arbetsmiljön och dess indikatorer*. Stockholm: Arbetsmiljöverket
Tillgänglig på Internet:
http://www.av.se/dokument/aktuellt/kunskapsoversikt/RAP2012_07.pdf

Ljusenius, Tommy & Rydqvist, Lars-Göran (2004). *Friskt ledarskap: lönar sig*. 2. uppl. Stockholm: Prent

Mankin, David (2009). *Human Resource Development*. Oxford: Oxford University Press

Medin, Jennie & Alexanderson, Kristina (2000). Begreppen hälsa och hälsofrämjande: en litteraturstudie. Lund: Studentlitteratur

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

Nationalencyklopedin, "kompetens",
<http://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/kompetens>, Hämtad 2014-12-11

Nationalencyklopedin, "Välbefinnande",
<http://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/välbefinnande> , Hämtad: 2015-03-03.

Nielsen, G., Wikman, J.M., Jensen, C.J., Schmidt, J.F., Gliemann, L & Andersen, T.R. (2014) Health promotion: The impact of beliefs of health benefits, social relations and enjoyment on exercise continuation. Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports, 2014:24 (suppl.1): 66-75.

Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Prevent (2001) Hälsofrämjande som affärsstrategi- fakta och argument. Stockholm: Prevent.

Ram, Monder (2000) Investors in People in small firms, Personnel Review, Vol.29 Iss 1 pp.69-91

Stockfeldt, S. (1988) Arbetslivets pedagogik - om kompetensutveckling i arbete och näringsliv. Stockholm: Timbro/Affärsledaren.

Thomsson, Heléne (2004). En hälsofrämjande arbetsplats: Försäkringskassan i Östergötland startar en förändringsprocess. Stockholm: Försäkringskassan

Westlund, Ingrid (2009) Hermeneutik. I Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red.) (2009). Handbok i kvalitativ analys. 1. uppl. Stockholm: Liber s.62-80

Wihlborg, Annika (2012) Räkna på friskvårdssatsningen- det lönar sig. Tillgänglig på Internet: <http://www.motivation.se/halsa/friskvard/rakna-pa-friskvardssatsningen-det-lonar-sig> , Hämtad:2014-12-30.

World Health Organization (1948) Definition av hälsa
<http://www.who.int/about/definition/en/print.html> , hämtad 2014-11-06

World Health Organization (2009). Milestones in Health Promotion, Statement from Global Conferences. Geneva: WHO Press
Tillgänglig på Internet:
http://www.who.int/healthpromotion/Milestones_Health_Promotion_05022010.pdf?ua=1 , hämtad 2014-11-11.

Yukl, Gary (2013). Leadership in organizations. 8. ed., Global ed. Boston: Pearson.

Zimmerman, Marc A. (1990) Taking aim on empowerment research: on the distinction between individual and psychological conceptions, *American Journal of Community Psychology* 18(1), 169–177.

Zimmerman, Marc A. (1995) Psychological empowerment: issues and illustrations, *American Journal of Community Psychology* 23(5), 581–599.

Yukl, Gary (2013). Leadership in organizations. 8. ed., Global ed. Boston: Pearson.

Ödman, Per-Johan (2007). Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik. 2., [omarb.] uppl. Stockholm: Norstedts akademiska förlag

Öhman, Arne. "Motivation" . *Nationalencyklopedin*,
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/motivation> , Hämtad: 2014-11-19.