



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management  
och tjänstvetenskap

**Examensarbete för kandidatexamen**

# One Team, One Goal

- En fallstudie om arbetsmiljö och  
arbetshälsa på GANT Global

Malin Hahlin

Hedvig Littorin

Antal ord: 14991

Gruppenr: 58

Handledare:

Henrik Loodin

Examensarbete

VT 2017

## Sammanfattning

**Syftet med studien** är att beskriva hur ett internationellt detaljhandelsföretags huvudkontor kan arbeta med arbetsmiljö för att främja medarbetarnas hälsa. **Studien omfattar** sex kvalitativa intervjuer med respondenter med olika positioner på GANT Global samt observationer som gjordes på GANTs huvudkontor i Stockholm, innebärande att vår **metod** är etnografisk. Övergripande **teorier** som användes för studien var fyra perspektiv på organisation och ledarskap samt teorier om psykosocial arbetsmiljö och hälsopromotion. **Analys av det empiriska materialet** har genomförts genom en metod där resultaten sorteras, reduceras och kategoriseras för att identifiera relevanta teman i hur den psykosociala arbetsmiljön uppfattas av de anställda och ledningen. I det sista kapitlet presenterar vi **slutsatserna** som beskriver hur GANT för närvarande arbetar med arbetsmiljö för att främja medarbetarnas arbetshälsa på ett flertal olika sätt. Kampanjen "A Healthier GANT" fokuserar på de fysiska aspekterna av hälsa och är för närvarande ett fokusområde på huvudkontoret. Trots att kampanjen handlar om att få medarbetarna att röra på sig, kan det även ses skapa deltagande och en känsla av gemenskap då det handlar om gruppaktiviteter. Utöver detta arbetar GANT med gruppdynamik genom både ledarskap och öppna kontorsmiljöer för att främja öppen kommunikation. Den övergripande slutsatsen var att GANT arbetar för att skapa en laganda - orden "One Team, One Goal" genomsyrar hela huvudkontoret och medarbetarnas mål. Utöver slutsatsen om att GANT arbetar med fysiska aktiviteter, har öppna kontorsytter och uppmuntrande ledarskap fann vi även en slutsats om balans på huvudkontoret. Ett genomgående tema hos intervjuvarerna var att begreppet hälsa för medarbetarna hade en koppling till balans. Något vi reagerade på var ifall det verkligen är balans att ta med sig arbetet hem, vilket medarbetarna i stor utsträckning gjorde. I **slutdiskussionen** lyfts fram hur det är viktigt att ha i åtanke att GANT är ett livsstilsföretag med ett aktivt fokus. **Framtida forskningsområden** kan därav vara att undersöka hur andra företag inom detaljhandeln, som olikt GANT inte har ett aktivt varumärkesfokus, arbetar med arbetsmiljö och arbetshälsa på sitt huvudkontor. Ytterligare kan det vara intressant att undersöka hur det arbetas med på företags huvudkontor i andra länder.

Nyckelord: Psykosocial arbetsmiljö, arbetshälsa, hälsopromotion, ledarskap, huvudkontor

## Abstract

**The aim of this study** is to describe the way in which a international retail company's head office works with the ideas of a psychosocial work environment and promoting health for their employees. **The study comprised** six qualitative interviews with respondents at different positions at GANT Global, as well as observations performed at GANTs head office in Stockholm, thus the **method** was ethnographic. The overall **theories** used for the study were four perspectives on organization and leadership as well as theories about psychosocial work environment and health promotion. **Analysis of the results** has been completed by a method in which the results are sorted, reduced and categorized to identify relevant themes in how the psychosocial work environment is perceived by the employees as well as the management. In the final chapter, we present the **conclusions** that describe how GANT currently works toward occupational health in a number of different ways. The main focus currently is the health initiative "A Healthier GANT", which focuses on the physical aspect of health. Even though this initiative is of physical form, it brings the employees together and furthermore creates participation and a sense of community. Moreover, GANT works with group dynamics through both leadership and open office environments to enhance free communication. The overall conclusion was that GANT works towards creating a team spirit - the words "One Team, One Goal" permeated the head office. An unexpected discovery during the study was the trend toward being a so called "workaholic" threatens the ability to achieve a balance in the psychosocial work life, pressuring associates to finish off extra work at home during non-working hours. However, the study also found that most associates do this because they love their work, therefore it may not be considered a problem for their health and well-being. Our study, being of an exploratory nature, raises a number of opportunities regarding **future research**. It could be interesting to study how retail companies utilize the ideas of a psychosocial work environment and occupational health in other countries, in addition to studying retail companies who, unlike GANT, do not have an active overall brand focus.

Key words: Psychosocial work environment, occupational health, health promotion, leadership, head office

## **Förord**

Denna kandidatuppsats har skrivits under vårterminen 2017 som en del av programmet Service Management vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg.

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till GANT Global i Stockholm som möjliggjorde vår fallstudie genom att medverka i ett flertal intervjuer och samtidigt ge tillåtelse för observation. Intervjuerna gav oss värdefull empiri till uppsatsen.

Vidare vill vi även tacka samtliga medarbetare på GANT Global som satte av tid för att medverka i våra intervjuer. Deras engagemang och information skapade förutsättningar som var essentiella för uppsatsens genomförande.

Slutligen vill vi rikta ett stort tack till vår handledare, Henrik Loodin, som har gett hjälp och stöttning under hela skrivprocessen.

Trevlig läsning!

---

Hedvig Littorin

---

Malin Hahlin

Lund, 23 maj 2017

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 PROBLEMLÅGGRUND.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 PROBLEMATISERING .....</b>	<b>1</b>
<b>1.3 DISPOSITION .....</b>	<b>2</b>
<b>1.4 AVGRÄNSNING.....</b>	<b>3</b>
<b>2. TEORETISK REFERENSRAM .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 EN ÖVERGRIPANDE BILD AV TEORIAVSNITTET .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 FYRA PERSPEKTIV PÅ ORGANISATION OCH LEDARSKAP .....</b>	<b>4</b>
2.2.1 Det strukturella perspektivet .....	4
2.2.2 Human Resource-perspektivet .....	5
2.2.3 Fyra synsätt på hälsopromotion .....	6
2.2.3.1 Fokus på främjande faktorer och delaktighet .....	6
2.2.3.2 Arbetsplatsen som arena och processinriktat arbete .....	7
2.2.4 Det politiska perspektivet.....	8
2.2.5 Det symboliska perspektivet .....	8
<b>2.3 PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ .....</b>	<b>8</b>
2.3.1 Ledarskapets betydelse .....	10
2.3.2 Den goda gruppen .....	10
<b>2.4 TEORETISK SAMMANFATTNING .....</b>	<b>11</b>
<b>3. METOD .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 ETT KONSTRUKTIONISTISKT PERSPEKTIV .....</b>	<b>12</b>
<b>3.2 ETNOGRAFI SOM METOD .....</b>	<b>13</b>
<b>3.3 ETISKA HÄNSYNSTAGANDEN .....</b>	<b>14</b>
<b>3.4 ANALYS AV DATA.....</b>	<b>16</b>
<b>4. EMPIRI OCH ANALYS .....</b>	<b>17</b>
<b>4.1 GANT.....</b>	<b>17</b>
4.1.1 GANTs huvudkontor.....	17
<b>4.2 GANT GENOM FYRA OLIKA SYNSÄTT.....</b>	<b>18</b>
4.2.1 Regler och policys, arbetsdelning och samordning .....	18
4.2.2 Medarbetaren i fokus .....	21
4.2.3 GANT som en icke-politisk arena .....	22
4.2.4 Passionate, innovative and authentic .....	23
<b>4.3 LEDAREN I FOKUS.....</b>	<b>24</b>
<b>4.4 ATT BIDRA MED ACCEPTANS OCH RESPEKT, HUMOR OCH GLÄDJE .....</b>	<b>25</b>

<b>4.5 ONE TEAM, ONE GOAL .....</b>	<b>29</b>
<b>4.6 EN PROAKTIV ANSATS .....</b>	<b>31</b>
<b>4.7 ARENATÄNK KONTRA PERSONLIGA RELATIONER .....</b>	<b>32</b>
<b>5. AVSLUTANDE DEL.....</b>	<b>34</b>
<b>5.1 SLUTSATS.....</b>	<b>34</b>
<b>5.2 SLUTDISKUSSION OCH FRAMTIDA FORSKNING .....</b>	<b>37</b>
<b>6. KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>40</b>
<b>6.1 LITTERÄRA KÄLLOR.....</b>	<b>40</b>
<b>6.2 HEMSIDOR .....</b>	<b>41</b>
<b>6.3 MUNTliga KÄLLOR .....</b>	<b>41</b>
<b>7. BILAGOR.....</b>	<b>43</b>
<b>7.1 BILDER.....</b>	<b>43</b>
<b>7.2 INTERVJUGUIDER .....</b>	<b>43</b>
7.2.1 Intervjuguide avdelningschef.....	43
7.2.2 Intervjuguide medarbetare och mellanche.....	45

# 1. Inledning

*I följande del kommer problembakgrund, problematisering med syfte och frågeställning samt disposition presenteras.*

## 1.1 Problembakgrund

Ökat arbetstempo, tidspress och osäkra anställningsformer ledde till en ökad sjukfrånvaro under senare delen av 1990-talet. Till följd av detta ökade intresset för att undersöka arbetsmiljön i början av 2000-talet (Lennér Axelsson & Thylefors 2013, s. 19). Bara i Sverige ökade kostnaderna för sjukskrivningar år 2016 med sju miljarder kronor och kostnaderna beräknas uppgå till 51 miljarder kronor år 2019, vilket motsvarar mer än hela Sveriges försvarsbudget (Hagström 2016). Hälsostrategen Hagström (2016) menar att företag måste börja arbeta i förebyggande syfte för att undvika sjukskrivningar - vilka kan bero på både fysiska och psykiska aspekter. En människas fysiska och psykiska hälsa kan i stort ses som ett resultat av hennes totala miljö, där arbetsmiljön utgör en stor del (Lennér Axelsson & Thylefors 2013, s. 19). Arbetsmiljö är ett välutforskat område och enligt en undersökning av American Society of Interior Designers rankade anställda utseendet och känslan av deras arbetsplatser som tredje viktigaste faktorn, efter lön och förmåner, vid beslut om att acceptera eller avböja ett jobb (Sunoo 2000, s. 36 f.f.).

I Hawthorne-fabriken, en anläggning utanför Chicago, studerades på 1920-talet vad som hände med produktionen då bland annat belysningen, arbetstiderna och arbetsorganisationen förändrades. Slutsatsen av studien menade att orsaken till förbättringarna som skedde inte hade något med den yttre miljön att göra utan snarare låg på det socialpsykologiska planet då särskilda intressen ägnats åt de anställda vilket stärkte deras självkänsla (Rubenowitz 2004, s. 55-56). Även om psykosociala arbetsmiljöer, arbetshälsa och ledarskap är begrepp som har studerats under lång tid behövs det mer kunskap om hur de utspelar sig och samspelar i detaljhandeln. Existerande forskning fokuserar i stor utsträckning antingen på att redogöra för fysiska miljöer som tillgodoser en god psykosocial arbetsmiljö på tech-företags huvudkontor, eller på miljöer som involverar frontpersonal som hanterar servicemöten. Sällan tas hänsyn till detaljhandelsföretags huvudkontor, utan forskningen fokuserar endast på deras personal på golvet. Fortsättningsvis är detaljhandelsföretags kontorsmiljöer där en god psykosocial arbetsmiljö premieras ett utforskat område.

## 1.2 Problematisering

De fysiska aspekterna på arbetsmiljön är något vanligare att analysera då de går att iaktta, mäta och diskutera. Den psykosociala delen av arbetsmiljön som gruppdynamik, kommunikation och

relationer är mer komplex och inte lika vanlig att undersöka. Framförallt undersöks det ofta på företag som Google, Youtube och Facebook; tech-företag med höga krav på arbetsplatser som främjar kreativitet (Reynolds 2017, s. 1 f.f.; The Economist 2017). Reynolds (2017, s. 1 f.f.) förklarar till exempel hur Google skapar en kreativ och trivsamt arbetsplats genom att skapa en kollaborativ organisationskultur i design av arbetsytan, samt genom att skapa oplanerade möten på arbetsplatsen. Vad artikeln i The Economist (2017) lyfter fram är att tech-företag som Facebook, LinkedIn och Google lägger en hög ribba för andra företag då deras arbetsmiljöer gör att anställda har färre skäl än någonsin att lämna - både tack vare de förmåner medarbetarna erhåller samt de fysiska aspekterna av arbetsplatsen. Det leder även till att företagen lockar till sig potentiella arbetstagare (The Economist 2017).

Vad vi inte vet är hur internationella detaljhandelsföretag resonerar kring huvudkontors arbetsmiljö och huruvida medarbetarnas arbetshälsa är ett fokusområde. Syftet med vår studie är således att bidra till forskningen kring tillvägagångssätt som internationella detaljhandelsföretag kan arbeta med för att skapa en god arbetshälsa hos medarbetarna på deras huvudkontor. Därmed är vår frågeställning:

- Hur arbetar GANT Globals huvudkontor med arbetsmiljö för att främja en god arbetshälsa hos de anställda?

Vårt examensarbete ämnar besvara frågeställningen genom att utföra en fallstudie av den psykosociala arbetsmiljön på GANT Globals huvudkontor i Stockholm. Vidare finns det en medvetenhet om att frågeställningen kommer kunna leda fram till flertalet slutsatser och inte endast en.

### **1.3 Disposition**

I det första avsnittet i uppsatsen kommer den teoretiska referensramen redovisas, som senare i arbetet kopplas till analysen med hjälp av litteratur och genomförda intervjuer samt observation. I den teoretiska referensramen beskrivs teorier som fyra perspektiv på organisation och ledarskap där HR-perspektivet mynnar ut i fyra synsätt på hälsopromotion. Därefter presenteras begreppet psykosocial arbetsmiljö, vilken mynnar ut i både ledarskapets betydelse samt den goda gruppen. Efter den teoretiska referensramen beskrivs våra valda metoder, insamling av data, etik samt hur empirin har analyserats. Följaktligen presenteras empirin som erhållits av tre olika arbetsgrupper på



GANT Globals huvudkontor i Stockholm, där både medarbetare samt en chef i GANT Globals ledningsgrupp intervjuades. Empirin behandlas sedan genom sortering, reducering och kategorisering för att lyfta fram centrala teman som kan analyseras i relation till den presenterade teorin. Följande del innefattar analys av den insamlade empirin där intervjupersonernas svar samt observationer presenteras. Avslutningsvis redovisas våra slutsatser samt vår slutdiskussion med egna reflektioner och vidare forskningsområden. Härmed kommer GANT Global endast benämnas som GANT i studien.

## **1.4 Avgränsning**

I vår studie kommer fokus vara på den psykosociala arbetsmiljön i högre utsträckning än den fysiska arbetsmiljön. Vid observation av den fysiska arbetsmiljön kommer vi ta i beaktning hur den i sin tur påverkar mellanmännsliga relationer på arbetsplatsen, alltså den psykosociala arbetsmiljön. Huvudkontorets fysiska arbetsmiljö kommer att vara relevant vid vår observation, men kommer inte att redogöras för i ett teoriavsnitt. GANTs huvudkontors fysiska arbetsmiljö kommer alltså att observeras, men endast för att undersöka hur den ger förutsättningar för eller förhindrar en god psykosocial arbetsmiljö.

## **2. Teoretisk referensram**

*I följande del kommer vår teoretiska referensram presenteras där vi inleder med en teorimodell för att ge en övergripande bild av teoriavsnittet.*

### **2.1 En övergripande bild av teoriavsnittet**

För att tolka och analysera empirin har en modell för vilka teorier som kommer att utgöra vår teoribakgrund utformats. De olika teorierna är verktyg för att förstå den empiri som har samlats in. De fyra perspektiven på organisation och ledarskap används för att begripa GANTs verksamhet, där varje perspektiv lyfter olika aspekter i hur GANT arbetar med arbetsmiljö och arbetshälsa. Human Resource-perspektivet mynnar ut i fyra synsätt på hälsopromotion, då kompletterande teorier ansågs behövas för att förstå det HR-arbete GANT utför. Utöver detta kommer begreppet psykosocial arbetsmiljö att redogöras för, då det är en av de aspekter vi undersöker på GANTs huvudkontor. Emellertid kompletteras teorier om psykosocial arbetsmiljö med teorier om gruppdynamik och ledarskapets betydelse för medarbetarnas arbetshälsa. Med stöd av teorimodellen ämnar vi sedan analysera empirin. Varje box i Teorimodell 1 har i sin tur egna rubriker i teoriavsnittet.



Teorimodell 1.

## 2.2 Fyra perspektiv på organisation och ledarskap

Att få organisationer att fungera bättre är en fråga som har ställts av allt från chefer och konsulter till politiker, och flertalet olika lösningar har presenterats. Det som dessa teorier och lösningar har gemensamt är att de vanligtvis fokuserar på ledarskapets funktion samt på hur ledningen på ett företag kan förbättras. Det generella antagandet är att de högst uppsatta på ett företag styr övriga organisationen i en viss riktning - en ledningsgrupp som påverkar sin organisation på rätt sätt kan generera produktivitet i företaget (Bolman & Deal 2015, s. 31). Fortsatt menar Bolman och Deal (2015, s. 38) att dagens ledare måste navigera sig genom massvis av olika teorier och lösningar, många av dem är relevanta men till olika slags problem. Problemet med de lösningar som erbjuds är att de förespråkar en både specifik och snäv syn på tillvägagångssätt för att få organisationen att fungera bättre. Författarna presenterar istället fyra olika perspektiv som har hjälpt chefer att finna lösningar på problem som förekommer i organisationer, samt menar att det är förmågan att byta mellan de olika perspektiven och se olika lösningar som kan gynna företag i längden (ibid., s. 69).

### 2.2.1 Det strukturella perspektivet

Det första perspektivet som Bolman och Deal (2015, s. 71) presenterar är det strukturella perspektivet, ett perspektiv som har ett traditionellt och rationellt synsätt på organisationer. Arbetsdelning och samordning är nyckelorden som definierar det strukturella perspektivet. Strukturer fördelar ansvar och arbetsdelning, sedan skapas regler, policys, rutiner, system och hierarkier för att kunna samordna aktiviteterna till en samlad ansträngning. En effektiv organisation enligt det strukturella perspektivet innebär att medarbetarna har en tydlig bild av sina respektive

ansvarsområden och vad de förväntas bidra med samt att förhållandet mellan olika enheter, ledningen och organisationens policy är utformad tydligt och accepteras i hela organisationen. I synnerhet betraktar det strukturella perspektivet konflikter som ett problem som underminerar effektiviteten. Hierarkiska konflikter ökar risken för att lägre nivåer i organisationen inte ska bry sig om eller till och med motarbeta ledningens direktiv (ibid., s. 71 f.f.). Det strukturella perspektivet på organisation och ledarskap framhåller följaktligen tydlig arbetsdelning samt rutiner, system och regler som samordnar (ibid.), medan ett annat perspektiv betonar det mänskliga - Human Resource-perspektivet.

### **2.2.2 Human Resource-perspektivet**

Human Resource-perspektivet, eller HR-perspektivet, fokuserar på relationen mellan individ och organisation. Värderingar som "våra anställda är vår viktigaste resurs" är ett typexempel på hur en organisation som har ett HR-perspektiv kan formulera sig. Enligt detta synsätt vill organisationer locka till sig drivna individer till sina företag, men för att göra detta måste organisationen ge någonting tillbaka. Enligt ett sådant perspektiv förespråkas inte utövningen av kontraproduktiva ledarskapsprinciper eller ett rationellt synsätt på organisationer (Bolman & Deal 2015, s. 149). HR-perspektivet betonar det ömsesidiga beroendet mellan organisation och människor. Organisationer har ett behov av individers idéer, kunskaper och färdigheter samtidigt som människor har ett behov av lön och karriärmöjligheter. Filosofin grundar sig på att när relationen mellan individ och organisation är bra, tjänar båda parter på det (ibid., s. 153-154). Rothmann och Cooper (2015, s. 6) menar att HR-rörelsen förutsätter att individer är ambitiösa och att ett bra utfört jobb är en stark motivationsfaktor för den anställde. Kritiker till HR-rörelsen menar dock att en nöjd och glad medarbetare inte nödvändigtvis är samma sak som en produktiv medarbetare. I somliga fall kanske en medarbetare som är produktiv, till följd blir nöjd och glad (ibid.).

Slutligen är det nödvändigt att organisationens HR-arbete genomsyrar hela organisationen, vare sig det handlar om att rekrytera rätt människor eller att utveckla strategier för att hålla kvar de anställda. Viktigast är alltså att organisationens värderingar i personalfrågor genomsyrar alla de processer som företaget har. Ett företag som gjort sig känt för att rekrytera rätt och hålla kvar de anställda är Google. Google har genom att erbjuda bra löner och förmåner kunnat rekrytera individer som de vill, samt genom att erbjuda de anställda anställningstrygghet och genom att tillämpa internrekrytering kunnat hålla kvar de anställda inom företaget. Ett sammanhållet HR-arbete kan följaktligen ge långvariga konkurrensfördelar (Bolman & Deal 2015, s. 180). Ett sätt för företag att arbeta med hälsorelaterade aspekter är genom hälsopromotion.

### **2.2.3 Fyra synsätt på hälsopromotion**

Världshälsoorganisation beskriver hälsa som ett tillstånd av fullkomligt fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande. Definitionen har haft stor betydelse för utvecklingen av hälsopromotion, där mänskliga och sociala faktorer tas i beaktning (Hanson 2004, s. 71). Hälsopromotion är en form av hälsoarbete som både innehåller förebyggande åtgärder för ohälsa samt hälsofrämjande insatser (ibid., s. 67). År 1986 höll Världshälsoorganisationen "First International Conference on Health Promotion" i Ottawa där Ottawa Charter for Health Promotion formulerades. Där beskrivs hälsopromotion som en process som möjliggör för människor att öka kontrollen över de faktorer som påverkar hälsan. Jämlikhet och delaktighet är viktiga förutsättningar för att skapa hälsa och dessutom belystes fyra delkriterier på hälsopromotion. Delkriterierna är fokus på främjande faktorer, delaktighet, arbetsplatsen som arena samt processinriktat arbete (ibid., s. 74–80).

#### **2.2.3.1 Fokus på främjande faktorer och delaktighet**

Ett hälsofrämjande förhållningssätt handlar om idén om salutogenes, det vill säga att söka det som förklarar att hälsan bevaras eller förbättras, och finns som utgångspunkt för vilken kunskap, vilka arbetssätt och utvärderingsformer som kan användas. Det är viktigt att ha en vidgad syn på hälsa och se det som mer än att inte bara vara sjuk (Hanson 2004, s. 176). Hälsa ska ses som en resurs för människan i det dagliga livet och god hälsa är en strävan för att därigenom få möjlighet att realisera mål och önskningar och på andra sätt höja vår livskvalitet. Innebörden med "hälsofrämjande" är att främja människors hälsa och för att kunna göra det bör en viss uppfattning om vad för hälsa som ska främjas finnas (ibid., s. 75).

En av de kanske viktigaste framgångsfaktorerna i hälsopromotion är människans möjlighet att få påverka. Genom delaktighet kan både motivation och energi skapas som bidrar till ett lyckat resultat (Hansson 2004, s. 177–178). Hanson (2004, s. 231) beskriver dessutom fyra motiv till delaktighet och varför det är centralt i hälsopromotion. Delaktighet är ett sätt att involvera flera människors kunskap och ett sätt att skapa engagemang. Vidare ger delaktighet en bättre situationsanpassning samt är något återskapande i sig och bidrar alltså till meningsfullhet (ibid., s. 231).

Begreppet empowerment används gärna här för en beskrivning av ökad egenmakt. För att åstadkomma empowerment fokuseras exempelvis på att möjliggöra för individen att utveckla sin egen förmåga att bemästra sin livssituation. Individen ska ha möjlighet att påverka omgivningen samt ha en känsla av att kunna utnyttja de möjligheter till påverkan som finns. Det finns olika

synsätt på empowerment där den inom exempelvis hälsa snarare ses som ett medel för att nå ett mål, det vill säga en process och inte ett resultat (Medin & Alexandersson 2000, s. 83-84). I likhet skriver Tengland (2013, s. 14) om att empowerment handlar om att människor ökar mer generell kontroll över deras hälsa och gör de mindre i behov av andra. Ökad kontroll menar han är viktigt inom bland annat val av arbete och arbetsförhållanden, vilket om det uppnås påverkar hälsan och livslängden positivt. Vid ökad empowerment ökar livskvaliteten i form av att bland annat självförtroendet stärks vilket i sin tur har flera positiva fördelar för hälsan (ibid., s. 15-16).

### **2.2.3.2 Arbetsplatsen som arena och processinriktat arbete**

Hälsa påverkas och skapas där människor är verksamma. Både människan själv men även hennes förutsättningar, handlingar och omgivning påverkar hälsan. Arenan, exempelvis arbetsplatsen, blir ett sammanhang där människor har gemensamma villkor och kan arbeta tillsammans för att påverka dessa och förbättra förutsättningarna för hälsa (Hanson 2004, s. 76). En fördel med att betrakta arbetsplatsen som en arena är att en avgränsning skapas mot resten av människornas liv för att gynna effektiviteten, det vill säga genom att hålla isär arbete och privatliv (ibid., s. 177). Hälsopromotion syftar till att skapa stödjande miljöer.

En hälsofrämjande arena ger bland annat människans handlingsutrymme och ser på hälsa som en naturlig del av verksamheten. Utgångspunkten är att skapa en miljö där individen har stort inflytande för att förstärka självförtroende och känna sammanhang i vardagen och samtidigt minska riskfaktorer i såväl den psykosociala som den fysiska miljön (Medin & Alexandersson 2000, s. 137).

Feifer och Mullani (2014) skriver om deras upplevelse på öppna kontor som å ena sidan handlar om koncentrationssvårigheter, hur de blir störda av andras konversationer och får för lite privat. Å andra sidan skriver de om de positiva effekterna i hur det blir mer effektivt, de kan prata personligen och det blir mindre irriterande än när de får pop-up notiser från deras chatt på datorskärmen hela dagarna. Öppna kontor har skapat ett bättre samarbete vilket Feifer och Mullani (2014) menar har gjort dem gladare och mindre isolerade på arbetet. Samtidigt är de öppna kontoren designade så att medarbetarnas tid är beroende till varandra. Nyckeln till ett lyckat öppet kontor är variation och därmed även tillgång till tysta rum (Feifer & Mullani 2014, s. 42).

Det fjärde delkriteriet av hälsopromotion är det processinriktade arbetet som beskriver hur hälsoarbetet genomförs och visar samtidigt på att hälsopromotion är en rörelse med en viss riktning och inte något snabbt framtaget med ett färdigt hälsoprogram. Viss struktur och systematik är viktigt att förhålla sig till och ett processinriktat arbete bygger även på kontinuerlig uppföljning och anpassning (Hanson 2004, s. 178). Hälsopromotion kan ses som ett utvecklingsarbete som inte handlar om att sätta in färdiga lösningar utan i varje sammanhang måste de unika förutsättningarna vägas in och formas (ibid.). Till skillnad från HR-perspektivet som värdesätter hälsopromotion och medarbetarnas arbetshälsa, ser det politiska perspektivet organisationer som politiska arenor.

#### **2.2.4 Det politiska perspektivet**

Det politiska perspektivet likställer organisationer med politiska arenor, där ett invecklat nätverk av olika individ-och gruppintressen samspelar och tävlar med varandra. Enligt ett politiskt perspektiv handlar viktiga beslut om fördelningen av knappa resurser - vem det är som får vad. När beslut tas görs det genom förhandling, köpslående och konkurrens mellan olika parter eller koalitioner - det utgår från att det alltid finns konkurrerande intressen. Till skillnad från det strukturella perspektivet och HR-perspektivet lägger inte det politiska perspektivet fokus på konfliktlösning utan istället på strategi och taktik för att vinna (Bolman & Deal 2015, s. 235). Ett perspektiv som fokuserar i mindre utsträckning på konflikter mellan medarbetarna och mer på organisationskultur för att hålla samman dem är det symboliska perspektivet.

#### **2.2.5 Det symboliska perspektivet**

Utifrån det symboliska perspektivet betraktas organisationer som ständigt föränderliga där det viktiga inte är vad som händer utan vad det betyder. Bolman och Deal (2015, s. 300) menar att det symboliska perspektivet ser kultur som samlar människor kring en gemensam uppsättning värderingar och övertygelser. Det symboliska perspektivet kan ur ett ledarskapsperspektiv handla om att visa vägen genom handlande och sättet att tala. Det kan handla om att försöka fånga personalens engagemang genom ritualer, dramatiseringar, berättelser och visioner. Det symboliska perspektivet understryker även vikten av historier. Genom historier förmedlas information, värderingar och myter på ett levande och övertygande sätt. (ibid.)

### **2.3 Psykosocial arbetsmiljö**

Förutom att de perspektiv på organisation och ledarskap som ett företag innehar spelar stor roll för hur medarbetarna upplever sin tillvaro, spelar även den psykosociala arbetsmiljön en essentiell roll. Lennér Axelson och Thylefors (2013) skriver hur arbetsmiljön nästan är lika viktig för vuxna som

familj och skola är för barn när det gäller utveckling och välbefinnande. Rubenowitz (2004, s. 97) redogör för faktorer som kännetecknar en god psykosocial arbetsmiljö där egenkontroll i arbetet och positivt arbetsledningsklimat är två viktiga faktorer. Att få stimulans från själva arbetet, ha en god arbetsgemenskap och en optimal arbetsbelastning är ytterligare viktiga delar för en god psykosocial arbetsmiljö. En otillfredsställande fysisk eller psykosocial arbetsmiljö leder ofta till låg arbetsmotivation och produktivitet, relativt hög frånvaro eller en ökad risk att byta jobb om så finns möjlighet (Rubenowitz 2004, s. 99).

Den sociala miljön och möjligheterna att själv kunna påverka arbetsmiljön och arbetets upplägning har visat sig vara allt mer betydande för en persons arbetstillfredsställelse (Rubenowitz 2004, s. 55-56; Rothmann & Cooper 2015, s. 6). Allt högre krav ställs därför på samarbete och meningsfulla arbeten för att kunna tillgodose högre behov som självförverkligande. Bland annat innebär det goda möjligheter till egenkontroll av arbetsmetoder och arbetstakt, att kunna utvecklas i sitt arbete och bli stimulerad samt variation och hanterbara utmaningar i arbetet (Rubenowitz 2004, s. 55 f.f.).

Under de senaste åren har orsakssambandet mellan ökad trivsel och ökad produktivitet ifrågasatts allt mer. Själva arbetets art har en betydande del då till exempel arbete med hög grad av löpande bandet eller allt för specialiserat arbete inte visat något samband mellan trivsel och produktivitet. Då arbetsuppgifterna blir mer varierande brukar positiva samband mellan trivsel och produktivitet hittas. Arbetsgruppens struktur och normer är dessutom avgörande i sambandet (Rubenowitz 2004, s. 72). Arbetets natur är i sig en stor källa till arbetstillfredsställelse, speciellt egenskaper som feedback eller att ha ett utmanande och intressant arbete (Rothmann & Cooper 2015, s. 62).

Fortsatt är öppenhet i det vardagliga arbetet är en förutsättning för en god arbetsgrupp men utöver det är ett planeringssamtal eller utvecklingssamtal någonting nödvändigt (Lennér Axelsson och Thylefors 2013, s. 137). Det finns en korrelation mellan en individs arbetstillfredsställelse och absenteeism, det vill säga en frånvaro från arbetet. Detta samband innebär att om medarbetare inte är tillfredsställda med sitt arbete, tenderar de att i högre utsträckning vara frånvarande (Rothmann & Cooper 2015, s. 62). En storskalig studie utförd av Faragher et al., (refererat i Rothmann & Cooper 2015 s. 62) indikerar att det finns en stark relation mellan arbetstillfredsställelse och arbetshälsa. Forskningen visade även en positiv relation mellan arbetstillfredsställelse samt en glädje och tillfredsställelse i livet.

Hochschild (1997) studerade arbetande föräldrar som kände sig under tidspress, men som samtidigt inte ville få mer fritid för till exempel familjeaktiviteter. Förklaringen till detta var att de föräldrar som undersöktes uppskattade sina jobb så pass mycket. En av tre män samt en av fem kvinnor benämnde sig själva som ”workaholics” (Hochschild 1997, s. 81). Ungefär hälften av de som deltog i undersökningen sa förutom detta att de ofta tog med sig jobbet hem från kontoret (ibid.). Människor har i allmänhet ett behov av att spendera tid på vad de värdesätter högst och på det som de är mest uppskattade för. Denna tendens kan hjälpa till för att förklara hur jobbet och arbetsplatsen blir allt viktigare för många (ibid., s. 80). När arbetsplatsen blir allt viktigare för medarbetarna, får även chefen större ansvar för hur majoriteten av medarbetarnas tid upplevs.

### **2.3.1 Ledarskapets betydelse**

Ledaren har en avgörande betydelse på en organisations eller företags underställdas arbetsengagemang, prestationer och tillfredsställelse. Ett krav för en högre ledare visar på förmåga till strategisk vision och att föra ut den till medarbetarna, det vill säga en klar bild över organisationens långsiktiga inriktning och mål (ibid., s. 137-139).

Det är chefen som har det yttersta ansvaret för arbetsmiljö och verksamhet. Arbetsgrupper som har problem med sina chefer är därför i en svår situation eftersom de behöver hjälp uppifrån, utifrån eller från sina fackliga företrädare (Lennéer Axelsson & Thylefors 2013, s. 121). Likaväl menar Lund (2016) att chefer påverkar vår hälsa då de har stor makt över vardagsstress genom bland annat arbetsbelastning och lönenivåer där de sätter ramarna. Några av de förmågor en chef bör ha för att skydda medarbetarnas hälsa är att vara tydlig med vad som förväntas samt att ge den information som krävs för att utföra arbetsuppgifterna. Dessutom är det viktigt att vara rättvis, att lyssna, ge stöd och inspirera samtidigt som en chef har ansvar att skapa en bra grupp som kan samarbeta (Lund 2016).

### **2.3.2 Den goda gruppen**

Moderna medarbetare arbetar i högre utsträckning i team och i mindre utsträckning isolerat från andra medarbetare (Rothmann & Cooper 2015, s. 222). En arbetsgrupp utgörs av tre eller fler personer som delar gemensamma mål, är ömsesidigt beroende av varandra för att nå målet, är medvetna om varandras existens och uppfattar sig själva som en grupp (Lennéer Axelsson & Thylefors 2013, s. 37). Arbetsgruppen är den viktigaste delen av en arbetsorganisation när det gäller den psykosociala arbetsmiljön eftersom den formar klimatet. Klimatet i en grupp är ett resultat av allt som sker i gruppen men även hur detta sker, exempelvis relationer, kommunikation, konflikter och arbetsledning (Lennéer Axelsson & Thylefors 2013, s. 31-31).



Arbetsgruppen är en viktig del av den psykosociala arbetsmiljön. Arbetsgruppens funktion är avgörande för både människors arbetslivskvalitet men även för verksamhetens effektivitet. En god arbetsgrupp är däremot inte något som existerar av sig själv, utan något som skapas i företag som erbjuder bra grundläggande arbetsvillkor (Lennér Axelsson & Thylefors 2013, s. 34). Gott självförtroende är en grundläggande del vilket har att göra med i vilken utsträckning en person är nöjd med sin egna och gruppens prestationer. Acceptans och respekt för olikhet är två andra viktiga delar vilket i sin följd skapar kreativitet men även konflikter. När en grupp är heterogen i termer av kön, personligheter, tycke, förmågor, färdigheter och perspektiv finns en större sannolikhet att gruppen har de förutsättningar som krävs för att få uppgiften utförd effektivt. Emellertid ökar mångfalden i gruppen risken för att konflikter uppstår, men främst menar forskningen att gruppens produktivitet är desto lägre när gruppen är stor och homogen (Rothmann & Cooper 2015, s. 74). Johnson och Johnson (refererade i Rothmann & Cooper 2015, s. 82) menar att en arbetsgrupp bör ha inslag av konflikter för att den ska vara effektiv. Konflikter är även något som kan betraktas som en start till kreativitet, eftersom det kan stimulera produktion av idéer och synpunkter (Hall i Lennér Axelsson & Thylefors 2013, s. 64). För en gemensam problemlösning är delaktighet en förutsättning, där även fri och tydlig kommunikation är viktiga delar. Informell och vardaglig kommunikation genom småprat är en viktig förutsättning för relationer och förtroende (ibid., s. 138). Ytterligare vad som är viktigt för en god arbetsgrupp är att det finns humor och glädje då det kan lösa spänningar och ge distans till svårigheter (ibid., s. 65).

## **2.4 Teoretisk sammanfattning**

Vår teoretiska referensram består delvis av fyra perspektiv på organisation och ledarskap vilka är det strukturella perspektivet, HR-perspektivet, det politiska perspektivet och det symboliska perspektivet. Perspektiven presenterar olika förhållningssätt som chefer kan hantera sina anställda och sina organisationer på. Samtliga perspektiv fokuserar på olika områden, där till exempel HR-perspektivet fokuserar på de anställdas trivsel. Kompletterande teorier ansågs behövas och därför mynnar HR-perspektivet ut i teorier om fyra synsätt på hälsopromotion. De fyra synsätten på hälsopromotion är fokus på främjande faktorer, delaktighet, arbetsplatsen som arena samt processinriktat arbete. Dessa ämnar förklara en process som möjliggör för individer att öka kontrollen över de faktorer som påverkar hälsan. Utöver teorier om perspektiven och synsätten behandlas begreppet psykosocial arbetsmiljö, där fokus ligger på arbetsgemenskap och ett positivt arbetsledningsklimat. Ledarskapets betydelse är ett område som behandlar den avgörande roll ledaren har i en organisation, samt hur det kan påverka de anställda. Ett sistnämnt område som

presenteras är den goda gruppen, vilken handlar om arbetsgrupper och gruppdynamik. Den teoretiska referensramen ligger till grund för att genomföra analysen då den möjliggör en tolkning av GANTs huvudkontor och intervjuerna. Genom att tillämpa olika perspektiv blir det möjligt att betrakta och analysera GANT som ett mångsidigt företag med såväl styrkor som svagheter.

### **3. Metod**

*I följande kapitel beskrivs vår metodologi, insamling av data, etiska hänsynstaganden och analys av insamlad data.*

#### **3.1 Ett konstruktionistiskt perspektiv**

Den kunskapssyn som tillämpas i vårt arbete är av konstruktionistiskt slag, vilket är vanligt när studien har en kvalitativ forskningsstrategi. Att vi utgår från ett konstruktionistiskt ontologiskt perspektiv innebär att vi intresserar oss för hur olika individer bidrar till och skapar sociala sammanhang. För att införliva vår syn på kunskap har vi intervjuat sex individer på GANTs huvudkontor och syftet med detta var att få en förståelse för hur deras sociala verklighet skapas genom sociala samspel. När fenomen som innefattar mellanmänskliga relationer studeras har det ansetts av vikt att fokus ligger på att få en ökad förståelse för hur olika individer tolkar olika situationer, istället för att strikt utgå från naturvetenskapliga teorier och synsätt. Vårt synsätt på kunskap ledde till användandet av semistrukturerade intervjuer, där vi ämnade ge intervjupersonerna utrymme att skildra sin egen verklighet samt förklara de tankebanor som styrte beslutsfattande och agerande hos dem. För att erhålla intervjusvar som är relaterade till forskningsämnet utformades en intervjuguide med centrala teman som psykosocial arbetsmiljö, arbetshälsa och ledarskap. Detta med bakgrund i Ryen (2014, s. 44-45) som menar att intervjuguides med huvudsakligt innehåll minskar överflödiga information, samt ger en viss struktur på intervjuerna vilket möjliggör jämförelser. Vi valde att utforma två varianter av intervjuguides där en är riktad till avdelningschefen och den andra är riktad till resten av medarbetarna samt mellanchefer. Båda intervjuguiderna är baserade på samma teman och liknande fokus (se bilaga 2 och 3). Anledningen till varför vi skapade två olika intervjuguides var för att fånga både ledningens och medarbetarnas perspektiv.

En kvalitativ forskningsstrategi innefattar ofta ett induktivt angreppssätt på teori (Bryman 2011, s. 40), innebärande att forskaren utgår från observationer för att sedan generalisera resultatet inom en teoretisk referensram (ibid., s. 28-29). Vår arbetsprocess inleddes i kontrast till detta med att först skapa en teoretisk referensram, vilken efter insamlad empiri modifierades och kompletterades med

nya teorier för att skapa en djupare förståelse för nya teman som dykt upp under insamlingen. Följaktningssvis utgick studien från en abduktiv ansats, där induktion och deduktion kombineras (Alvesson & Skoldberg 2009, s. 4). Fortsättningsvis innebär användandet av en abduktiv ansats att teorin anpassas och justeras utefter insamlingen av empiri (ibid.), vilket ansågs möjliggöra en relevant teoretisk referensram för vår fallstudie. Med bakgrund i valet av ett kvalitativt angreppssätt, ansågs inte validitet och reliabilitet vara relevanta mått på kvalitet i forskningen, då de förutsätter att sociala uppfattningar har en absolut sanning (Bryman 2011, s. 52).

### **3.2 Etnografi som metod**

Den grundläggande formen för en fallstudie rymmer ett detaljerat och ingående studium av ett enda fall (Bryman 2009, s. 73). Valet av GANT som företag har bakgrund i att vi hade hört talas om deras kampanj #lifeatgant, vilken är en kampanj som lyfter fram hälsorelaterade aktiviteter på deras huvudkontor i Stockholm. Därmed ansågs det intressant att undersöka vidare hur just GANT arbetar med psykosocial arbetsmiljö för att främja medarbetarnas arbetshälsa.

För att samla in empiri på GANT, tillämpades intervjuer istället för enkätundersökningar. Att tillämpa intervjuer för insamling av empiri genererar svar om normer, värderingar och åsikter om sociala fenomen (Bryman 2011, s. 413), vilket är den typ av svar som studien ämnade erhålla. Studien grundar sig på en vilja att förstå hur medarbetarna på GANT upplever sin egen arbetshälsa, arbetsmiljö och ledningens avsikter att skapa en trivsam arbetsplats. För att få svar som var relevanta för vår studie utfördes sex semistrukturerade intervjuer som varade mellan 50 till 70 minuter var, varav alla skedde på GANTs huvudkontor i centrala Stockholm. Semistrukturerade intervjuer utmärks av att de behandlar specifika teman, ofta sammanställda i en intervjuguide (Bryman 2011, s. 415), vilket underlättade insamlingen av empiri som rör studiens frågeställning. En av intervjuerna var med en högre chef på kontoret, medan resterande var med en mellancheff samt medarbetare på olika avdelningar. Detta gjordes för att få med både ledningens och medarbetarnas syn på frågeställningarna, samt för att inte avgränsa vår empiri till en enda avdelning på huvudkontoret. Eftersom avsikten med kvalitativa studier inte är att frambringa statistiskt generaliserbara data finns det ingen anledning att göra slumpmässiga urval för att välja undersökningsspersoner (Ryen 2004, s. 77). Med bakgrund i detta valdes intervjupersonerna målstyrt, med utgångspunkt i att de arbetade på GANTs huvudkontor.

Utöver kvalitativa intervjuer genomfördes observationer då vi var på plats på huvudkontoret (se tabell 2), vilket gör att vår studie enligt Bryman (2011, s. 378) kan kategoriseras som en

etnografisk undersökning. På huvudkontoret observerade vi allt från färger, om fruktskålar stod framme, om det var väggar mellan de olika avdelningarna till om medarbetarna förseddes med avkopplingsrum. Observationer har ansetts vara ett lämpligt komplement till studiens intervjuer för att se hur den fysiska arbetsmiljön ser ut samt för att observera gruppdynamik, eventuella diskurser samt hur medarbetarna talar till och om varandra. Arvaston och Ehn (2009, s. 20) förklarar hur observationer ofta används för att skapa trovärdighet, ett kriterium som ämnats uppnå i uppsatsen. De observationer som genomfördes på GANTs huvudkontor används i stor utsträckning för att både bekräfta det som intervjupersonerna berättar samt för att kunna identifiera eventuella avvikelser från intervjupersonernas berättelser. Utefter diskussion och nedskrivning av observationer kunde observation användas i analysen för att presentera ett mångsidigt material. Genom en observation kan även materiella föremål uppmärksammas (Arvaston & Ehn 2009, s. 24), en ytterligare aspekt som dokumenterades för att styrka intervjupersoners citat samt för att understryka den upplevda stämningen på huvudkontoret.

De eventuella nackdelar som identifierats vid studiens insamling av empiri är dels att semistrukturerade intervjuer med intervjuguide i viss mån kan styra intervjupersonerna till en viss typ av svar, dels att medarbetarna kan anpassa sitt beteende vid besöket då de är medvetna om att vi observerar deras arbetsmiljö. Å andra sidan, anser vi att den transparens vår studie får genom att vara ärliga med vårt besök på huvudkontoret gentemot medarbetarna är av högre vikt för studiens kvalitet. Gällande de semistrukturerade intervjuerna ansågs fördelarna överväga eventuella nackdelar. Även om intervjuerna kan bli mindre objektiva till följd av en intervjuareffekt, ligger studiens intresse i att få en djupare förståelse för hur var och en av individerna på huvudkontoret betraktar de centrala teman som studien har. Semistrukturerade intervjuer ansågs därmed som den mest lämpade metoden för insamling av empiri.

### **3.3 Etiska hänsynstaganden**

För att säkerställa att ingen deltagare skadas i samband med undersökningen har de etiska principer som gäller för svensk forskning tagits hänsyn till. Bryman (2008, s. 131-132) menar att de fyra etiska principerna är informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet, vilka alla behandlar olika typer av etiska dilemman vid forskning. Informationskravet behandlar huruvida forskarna ska informera deltagande forskningspersoner om undersökningens syfte samt informera dem om att deras deltagande är frivilligt (ibid.), vilket har säkerställts genom att både informera om studiens syfte och frågeställning då företag eftersöktes, samt genom att förklara studiens syfte i början av varje intervju. Därefter har intervjupersonerna fått information om att de när som helst

kan dra tillbaka intervjun eller frånsäga sig deltagande. Vidare behandlar samtyckeskravet att deltagarna själva har rätt att bestämma över sin medverkan (Bryman 2008, s. 132), vilket har ansetts vara essentiellt att informera deltagarna om innan deras val om att delta i studien togs. Konfidentialitetskravet tar hänsyn till att deltagarnas uppgifter ska behandlas med största möjliga konfidentialitet (ibid.), vilket ämnas uppfyllas genom att inte skriva ut några personuppgifter om deltagarna, vilka kommer att benämnas vid fingerade namn i uppsatsen (se tabell 1). Dessutom uppges inte vilka avdelningar på huvudkontoret medarbetarna som har deltagit i studien arbetar på. Slutligen beskriver Bryman (2008, s. 132) nyttjandekravet vilken menar att insamlade uppgifter endast får brukas i forskningsändamålet. För att bemöta nyttjandekravet informerades alla intervjupersoner om att den insamlade informationen endast kommer att användas i forskningsändamål. Förutom detta har det ansetts viktigt att informera intervjupersonerna om att examensarbetet är en offentlig handling, innebärande att vem som helst kommer att kunna läsa det. För att säkerställa att inga uppgifter är felaktigt återberättade, kommer även uppsatsen att skickas till samtliga intervjupersoner med möjlighet till korrigerings och feedback innan inlämning.

### Intervjuer

Fingerat namn	Position	Datum för intervju
Bergström	Avdelningschef	2017-04-11
Regnér	Medarbetare	2017-04-11
Rosén	Medarbetare	2017-04-12
Blomkvist	Medarbetare	2017-04-12
Sandegren	Mellanchef	2017-04-12
Andersson	Medarbetare	2017-04-12

Tabell 1.

### Observationer

Plats	Datum för observationer
GANTs huvudkontor i Stockholm	2017-04-11 – 2017-04-12

Tabell 2.

### 3.4 Analys av data

Vid analys av den insamlade empirin har utgångspunkt varit Rennstam och Wästerfors (2015) analysmetod *sortering, reducering och kategorisering*. Inledningsvis sorterades materialet genom att identifiera vad intervjupersonerna pratar om och hur, enligt Rennstam och Wästerfors (2015, s. 69) en tematisk sortering. Utefter detta gjordes en kategorisk reducering, vilket enligt Rennstam och Wästerfors (2015, s. 105) innebär att material som inte passar in i utvalda kategorier reduceras bort. I uppsatsen innebar det att empiri som inte tillförde relevanta material för det som undersöktes reducerades bort. De kategorier som empirin delades in i följde samma tema som det teoriavsnitt som utformats där synsätt på organisation och ledarskap, hälsopromotion, psykosocial arbetsmiljö, den goda gruppen och ledarskapets betydelse för arbetshälsan behandlas.

Alla intervjuer genomfördes på GANTs huvudkontor, en aspekt som ansågs viktig för att fånga upp känslor och åsikter hos intervjupersonerna. Ryen (2004, s. 63 f.f.) menar att ett personligt möte med respondenten ger intervjuaren både bättre förutsättningar att läsa av intervjupersonen, men även möjlighet att anpassa intervjun för att öka bekvämligheten för intervjupersonen. Dessutom har respondenterna erhållit frågan om huruvida inspelning av intervjun kan göras, vilket Ryen (2004, s. 56) menar inte är lag utan mer ett etiskt dilemma, vilket har tagits hänsyn till vid utformning av uppsatsen. Samtliga respondenter samtyckte till inspelning av intervju, vilket underlättade dokumentationen och sorteringen av de centrala teman som framkom i intervjuerna. Dessutom ansågs det öka pålitligheten för studiens empiri, likt det Ryen (2004, s. 142) påpekar om att inspelning av intervjuer gör att påverkan av data undviks.

Ryen (2004, s. 131) påpekar hur det är viktigt att empirin inte dominerar studiens utformning i för stor utsträckning, då analysen inte blir lika djupgående. Med detta i åtanke har det eftersträvat att kontinuerligt analysera den insamlade empirin med stöd i befintlig teori. Under studiens gång visade sig åsikter och tankar hos medarbetarna vilka inte tidigare behandlats i teoriavsnittet, vilket ökade intresset för ytterligare en litteratursökning. Detta sågs inte som ett problem, utan snarare som en möjlighet att utveckla studien än mer och gå in mer på djupet kring medarbetarnas tankar och åsikter.

## 4. Empiri och analys

*I detta avsnitt kommer den insamlade empirin, både intervjuer och observationer, analyseras med hjälp av den teoretiska referensramen.*

### 4.1 GANT

GANT grundades år 1949 och är ett internationellt detaljhandelsföretag med huvudkontor i Stockholm och butiker i mer än 70 länder. GANT är välkänt som företaget som introducerade "button-down"-skjortan på marknaden och även idag är skjortan en essentiell del av GANT (Gant.se). GANTs värderingar tydliggörs i de tre ledorden authentic, innovative och passionate. Autentisk, för att arbetande på GANT alltid ska vara sanna gentemot sig själva som individer, sina värderingar och sina övertygelser. Fortsatt innebär det att de är genuina och respektfulla gentemot varandra och sina kunder samt tar personligt ansvar. Innovativa, för att de tror på nya sätt att tänka - men med deras arv i åtanke. De uppmuntrar och motiverar nya idéer i sina team och strävar alltid efter att överträffa sina kunders förväntningar. Passionerade, för att medarbetarna som GANT-ambassadörer representerar varumärket i allt de gör. De arbetar tillsammans mot samma mål, vilket förtydligas genom deras vision om "One Team, One Goal" (Bilaga 1).

#### 4.1.1 GANTs huvudkontor

Vi besökte GANTs huvudkontor i Stockholm under två heldagar, den 11e och 12e april, då vi hade intervjuerna och samtidigt hade tid att observera miljön. På kontoret blev vi bemötta av en tillmötesgående tjej i receptionen som visade oss till "köket" där vi kunde invänta intervjupersonerna. När vi kom in till "köket" som de kallade det, blev vi överraskade då vi hade förväntat oss ett vanligt lunchrum men såg ett stort, ljust och luftigt rum med minst fyra meter i takhöjd, stora fönster och ett flertal marmorbord och sittgrupper. Trots att våningen endast var en halv trappa upp fick vi ett ljust och öppet intryck. I mitten av det stora rummet var det en flera meter lång bar som sträckte sig i en halvmåne runt kylskåp. På den långa bardisken stod inte bara en fruktskål utan tio stycken som var fyllda äpplen, bananer och apelsiner. De hade två moderna kaffemaskiner där vi båda kunde få varsin cappuccino.

I de öppna skåpen stod fullt med GANT Homes kollektion av kaffekoppar och vi kunde även se champagnehinkar bakom baren som förmodligen fylls vid särskilda evenemang. Borden runt köksdelen var marmorbord i olika storlekar vilket passar för olika storlekar av sällskap. Människor satt antingen själva med sina datorer och arbetade eller i grupper där de antingen åt lunch ihop eller hade möte. GANTs huvudkontor är stort med många medarbetare, cirka 200 stycken, men det

upplevdes aldrig trångt i köket. Människor kom och gick kontinuerligt och vi kunde känna av en gemenskap av hur medarbetarna hälsade, småpratade och skrattade med varandra. Vi fick intrycket av en avslappnad stämning där människor kunde skämta och vara sig själva. Samtidigt bedömdes att det inte var någon särskild strikt klädkod eftersom alla hade på sig varierande kläder. Vid intervjuerna kunde vi dessutom känna intervjupersonerna utstråla glädje och tacksamhet över att få arbeta på GANT, i sättet de pratade om både företaget, huvudkontoret och sina kollegor.

I taket vid sidan av bardisken hängde skjortor och blusar från den nya kollektionen. I en hörna bakom själva köket kunde vi dessutom se in i vad som såg ut som en "mini-butik" där de stylat upp precis som en butik där klädesplagg både låg noggrant vikta och hängda. I en annan hörna bredvid köket fick vi se deras showroom som var ett rum med ett stort bord och flera klädesplagg av den nya kollektionen hängandes runt om. Ytterligare en hörna var fylld av små bås där medarbetarna kan ha möten eller sitta och arbeta ifall de vill ha mer avskildhet. I ett av dessa bås hölls till exempel några av våra intervjuer. Ena dagen vi var på kontoret hade de eftermiddagsfika och dukade upp hela baren med inte bara frukten som står där dagligen utan även olika tårter. Medarbetare från samtliga avdelningar kom ner och kunde konversera med kollegor från andra avdelningar.

På första våningen pryddes väggarna av olika äldre urklipp av GANT-annonser, citat och GANTs ledord. Alla kontorsytor börjar på andra våningen och sträcker sig ända upp till fyra våningar i huset. Det finns trappor upp men även hissar med glasdörrar. Vi åkte upp till första våningen där det också var högt i tak, många fönster, vitt och städat. Kontorsytorna kännetecknades av en öppenhet mellan olika avdelningar samt mellan medarbetarna som arbetar i samma arbetsgrupp, detta genom att det inte finns några väggar dem emellan. Mellan två avdelningar på första våningen fanns soffor och bord. Längst in på andra våningen kunde vi dessutom se avskilda telefonbås.

## **4.2 GANT genom fyra olika synsätt**

Bolman och Deal (2015, s. 69) presenterar fyra olika perspektiv på organisation och ledarskap, vilka kan användas för att begripa GANTs verksamhet utefter intervjuerna med de anställda samt observation på GANTs huvudkontor i Stockholm.

### **4.2.1 Regler och policys, arbetsdelning och samordning**

Det strukturella perspektivet betonar vikten av policys, regler och system för att samordna verksamheten (Bolman & Deal 2015, s. 71). Efter intervjuer med Bergström, Rosén och Regnér



framkom att det på GANT inte finns särskilt många regler att förhålla sig till. Den information som företaget vill att de anställda ska vara införstådda med finns i deras så kallade ”guidelines”, vilka innehåller mer vägledande än styrande riktlinjer för medarbetarna. Rosén beskriver det som följande:

... vi har det i våra generella guidelines, men jag tror knappt att jag har reflekterat över dem för det känns så självklart ... det blir någon slags grundläggande professionalism att ”snacka inte skit om din arbetsplats”.

Följaktningsvis kan de regler och policys som existerar på företaget ses som vägledande och ett stöd för de anställda om de känner sig osäkra men som en självklarhet för de flesta. Både Bergström och Rosén berättade i intervjuerna att reglerna dessutom inte innehåller några begränsningar gällande klädkod eller utseende på medarbetarna. Detta framkommer som tydligast genom ett citat från Bergström:

Det är ju ett rätt medvetet företag, i och med att vi jobbar inom mode, men det är ganska nedklätt i traditionell bemärkelse, det är ingen som kommer i kostym till exempel, det händer ju inte. Man kommer som man är och som man känner att man är – det är väldigt tolerant. Däremot när man representerar är det viktigt att man har på sig GANT. Ska jag ut på ett event så kommer inte jag i Ralph Lauren-kläder.

Blomkvist och Andersson har liknande tankegångar och Blomkvist menar till exempel att det är ”viktigt att tänka på att en policy är på plats för att vägleda, inte begränsa”.

Det strukturella perspektivet är även det perspektiv som i störst utsträckning betraktar konflikter som ett problem (Bolman & Deal 2015, s. 71). På GANT finns det ett mer mångsidigt perspektiv på konflikter som uppstår och inte en samlad åsikt på om det är positivt eller negativt.

Bergström: Det beror på hur man definierar en konflikt. Högt i tak är ju fantastiskt, alla måste ju känna att de kan säga sin åsikt och det måste ju vara fritt att göra utan rädsla, utan att tänka egentligen så mycket på det. Om man vill främja innovation, det ligger ju i innovationen att man vågar, att man har modet att prova, modet att säga, modet att vara lite annorlunda. Men en djupgående konflikt det skulle jag inte vilja ha i gruppen, det tror jag är mer hämmande och tar mer energi än vad det ger.

Beroende på vad det är för sammanhang, behöver konflikter inte alltid betraktas som någonting negativt. GANTs definition av en konflikt kan alltså bero på både det politiska perspektivet som betraktar konflikter som någonting naturligt, och HR-perspektivet vilken lägger mer fokus på konfliktlösning - istället för det strukturella perspektivet som betraktar konflikter som genomgående negativt (Bolman & Deal 2015, s. 235). En föreställning som företrädde hos våra intervjupersoner var att deras arbetsgrupper i stor utsträckning är befriade från djupgående konflikter. Andersson berättade att om en mindre konflikt uppstår ”blir konflikthanteringen mer kanske vänskaplig”. En anledning till detta är, som intervjupersonerna berättade, att det finns en öppenhet sinsemellan i arbetsgrupperna, där både privata och jobbrelaterade problem kan samtalas om.

En av arbetsgrupperna på GANT bestod dessutom helt av kvinnor. Rothmann och Cooper (2015, s. 74) menar att mångfald i gruppen minskar risken för att konflikter uppstår. Främst menar forskningen att gruppens produktivitet är desto lägre när gruppen är stor och homogen (ibid.). Rosén menade att arbetsgruppen hade ett “ganska klassiskt kvinnligt sätt att lösa konflikter. Många känner efter lite för länge innan man tar ett samtal, vilket i sin tur kan odla onödiga konflikter”. Samtidigt menar gruppmedlemmarna att alla i gruppen är olika varandra och att det är skönt med en ledare som kan samkoordinera deras olika personligheter och egenskaper:

Sandegren: Alla är ju väldigt olika, alltså i personligheter, så det skulle ju lika gärna kunna vara drama och så varje dag om det inte var så att man hade en stark ledare som verkligen har full acceptans för att alla är olika och att alla jobbar på sitt sätt och det har smittat av sig på hela gruppen att alla kan jobba på sitt sätt och ingens sätt är mer rätt än det andra.

Föregående citat belyser hur mångfald kan te sig på olika sätt i olika arbetsgrupper. Dessutom påpekades hur arbetsgruppen i fråga arbetade nära och var belägna bredvid “e-comm, och där är ju de flesta internationella” som Bergström berättade, i kontrast till deras egna team där alla var svenskar. Från observationen av huvudkontoret fanns en mångfald i allt från kön, etnicitet, härkomst och ålder bland medarbetarna och utifrån intervjun med Bergström är mångfald hos medarbetarna ett fokusområde GANT har i sina guidelines, vilket främst lyfts fram i rekryteringsprocessen.

#### 4.2.2 Medarbetaren i fokus

Om ett HR-perspektiv anläggs på GANTs verksamhet synliggörs istället arbete för medarbetarnas välmående. HR-perspektivet betonar hur organisationen måste ge någonting tillbaka till individerna, för att locka drivna individer till sitt företag (Bolman & Deal 2015, s. 149) vare sig det handlar om förmåner eller karriärmöjligheter och en tillfredsställande lön (ibid., s. 154). Blomkvist berättade i intervjun att GANT tidigare inte har lagt avsevärda resurser på att arbeta med employer branding, det vill säga att marknadsföra arbetsplatsen till eventuella arbetstagare, utan varumärket är rätt välkänt och har ett bra rykte.

Bergström: Det här är en produkt som alla kan relatera till. Det vi gör, målgruppen kan alla identifiera sig med, produkten kan alla relatera till och det hjälper ju – det är ju en väldigt attraktiv arbetsplats.

Den extra ansträngning som har lagts på employer branding, var deras satsning på kampanjen ”lifeatgant” på Instagram - samt ytterligare satsningar som kommer rullas ut nu 2017.

Bergström: Ja, det är en satsning som vi har börjat med nu under 2017, grunderna lades lite under 2016, och den här Instagramkampanjen som ni hade sett #lifeatgant, det är ju just en del för att få en inblick i just ”hur är livet att jobba här”.

Förutom externa kampanjer på sociala medier, berättar Blomkvist och Rosén att GANT närvarar på olika studentevent för att introducera arbetsplatsen till potentiella arbetstagare. När det sedan kommer till själva rekryteringen finns det guidelines för hur det ska gå till. Bergström förklarar hur GANT har detaljerade guidelines som innehåller riktlinjer på vilka frågor som får ställas, mångfald och könsfördelning. Blomkvist berättar även att anställda på GANT får ta del av en hel del förmåner, bland annat friskvårdsbidrag och en summa att handla GANT-kläder för.

En viktig aspekt för att behålla de anställda är enligt HR-perspektivet att kunna erbjuda medarbetarna karriärmöjligheter (Bolman & Deal 2015, s. 180), någonting som intervjupersonerna uttrycker finns och erbjuds på GANT. Förutom att, som Bergström berättar, positioner på GANT alltid marknadsförs internt innan det läggs ut externt, menar medarbetarna att det finns stora möjligheter att utvecklas och växa på GANT. Regnér beskriver det själv som: ”Det är jättemånga som började för bara två år sedan, men som inte bara gått upp ett steg utan två steg här i sin

karriär”. De flesta medarbetare berättar även hur de började som praktikanter, vilket sedan ledde dem vidare till en fast anställning.

HR-rörelsen beskrivs enligt Rothmann och Cooper (2015, s. 6) som en rörelse med en positiv syn på människan, en syn som förutsätter att individer är ambitiösa och att ett genomfört arbete är en stark motivationsfaktor för individen. Bergström, som sitter i ledningsgruppen på GANT, säger följande om sitt team: “Supermotiverade är dem – det är nästan ett problem att de är för ambitiösa”, vilket tydliggör den positiva bild Bergström har på sina anställda. Sandegren uttrycker även att ambitionsnivån på hela företaget är genomgående hög, vilket visar att det är ett fenomen som återfinns i mer än ett team på huvudkontoret. Kritiker till HR-rörelsen menar dock att en nöjd och glad medarbetare inte nödvändigtvis är samma sak som en produktiv medarbetare (Rothmann & Cooper 2015, s. 6). Detta kan åskådliggöras genom följande citat av Rosén: “rent effektivitetsmässigt är det inte alltid så bra att alla sitter där och pratar om en liten detalj, men engagemanget finns där!”. Citatet handlar om hur alla individer i arbetsgruppen gärna ger input och engagerar sig i andras projekt, men att det inte alltid går så snabbt att ta ett beslut när detta inträffar.

#### **4.2.3 GANT som en icke-politisk arena**

När utgångspunkten istället är ett politiskt perspektiv för att begripa GANT som företag, finns det limiterat material att tillgå. Enligt Bolman och Deal (2015, s. 235) likställer det politiska perspektivet organisationer med politiska arenor, där ett invecklat nätverk av olika individ-och gruppintressen samspekar och tävlar med varandra. En föreställning som företrädde hos våra intervjupersoner var att detta inte är ett tema som definierar varken GANT som verksamhet eller GANTs huvudkontor. Ledorden ”One Team, One Goal” genomsyrar alla avdelningar och om hjälp behövs fås det - oavsett vem som tillfrågas.

Blomkvist: Jag tycker framförallt att de gånger man hamnar i situationer och måste ta kontakt med någon från de andra avdelningarna, så är folk direkt väldigt tillmötesgående! Så det är ofta folk som kommer tillbaka och följer upp - även om jag kanske bara bad om en nyckelring så kommer de tillbaka och följer upp och ”blev det bra?”.

Föregående citat visar på ett exempel då ledorden blivit verklighet för en av intervjupersonerna och då det har märkts i vardagen på huvudkontoret.

#### 4.2.4 Passionate, innovative and authentic

Det symboliska perspektivet lyfter fram organisationskultur som en viktig aspekt för att samla människor kring en gemensam värderingsgrund (Bolman & Deal 2015, s. 300). Både Bergström och Blomkvist berättar hur GANTs värderingar kan samlas under tre ledord: passionate, innovative och authentic. Fortsättningsvis arbetar GANT med detta genom att integrera värderingarna i de anställdas mål, Bergström berättar att det bland annat finns finansiella mål knutna till dem. En åsikt som förekom hos intervjupersonerna var att det tar ett tag för värderingar att genomsyra en hel organisationen, men att det jobbas hårt med det på en kontinuerlig basis. Dessutom ger Bergström följande exempel på andra sätt genom vilket det arbetas med: ”Vi gör mycket annat kring det ... vår nya VD tog verkligen tag i nyckelordet innovation i produkten och vi lanserade en tech prep-kampanj till exempel – med funktionella attribut”. Tidigare citat talar om en kampanj som lanserades i februari 2017 med herrskjortor gjorda med innovativ teknik för att reglera, transportera och absorbera oönskad fukt – för att stödja en aktiv livsstil (Gant.se).

Utefter intervjuerna märks att medarbetarna anser att det är enkelt att identifiera sig med varumärket och därmed företaget i sig. Följande citat av Rosén demonstrerar detta: “Jag har alltid tyckt om GANT som varumärke, har känt igen mig själv ganska mycket... Jag tyckte om hela den ganska avslappnade, preppy framtoningen i hela varumärket”. Detta möjliggör en enad front, där medarbetarna identifierar sig med varumärket och därmed även med varandra – de är ett och samma team med ett och samma mål.

Det symboliska perspektivet understryker även vikten av historier. Genom historier förmedlas information, värderingar och myter på ett levande och övertygande sätt. Ett företags historier kan också ses förmedla positiva egenskaper hos varor och tjänster till kunder (Bolman & Deal 2015, s. 300). GANT använder sig i stor utsträckning av historier för att förmedla företagets grundande och vision. Som Bergström uttrycker det: ”Det har vi i alla kanaler, både internt och externt. Historian är grunden för vår kommunikation”, på kommentaren om att GANTs historia brukar marknadsföras i de fysiska butikerna gentemot kund. Historian, eller arvet som GANT själva kallar det, brukar börja med ett ”Born in 1949” för att sedan fördjupa sig i GANTs framväxt på klädmarknaden (Gant.se). Observation visade även att det på huvudkontoret fanns flertalet tavlor uppsatta på väggarna med äldre GANT-kampanjer samt foton på människor som bar deras kläder.

### 4.3 Ledaren i fokus

Ledaren har en avgörande betydelse på en organisations anställdas arbetsengagemang (Rubenowitz 2004, s. 215). Detta är medarbetarna på GANT medvetna om och av egna erfarenheter har chefen spelat en aktiv roll i huruvida medarbetarna har stannat eller valt att lämna en tidigare arbetsplats, vilket synliggörs i följande citat av Blomkvist:

... sen valde jag faktiskt att sluta för det var väldigt dåligt arbetsklimat. Det var, vad kallar man det, leadership by fear, alltså att man ska känna sig dum och nedtryckt om man gör fel. Det var väldigt, man talade hela tiden om prestation och man ska prestera men det var aldrig någon som talade om vilka verktyg man behöver för att kunna prestera och vilket grundvälmående man behöver för att kunna nå alla mål som krävs.

Några av de förmågor en chef bör ha för att skydda medarbetarnas hälsa är att vara tydlig med vad som förväntas samt att ge den information som krävs för att utföra arbetsuppgifterna. Dessutom är det viktigt att vara rättvis, att lyssna, ge stöd och inspirera samtidigt som en chef har som ansvar att skapa en bra grupp som kan samarbeta (Lund 2016).

Blomkvist berättade hur hon inte ser på sin chef som en chef, utan snarare som en livscoach. Hon blev handledd och väl omhändertagen i en inledande period och känner vidare att hon får kontinuerlig feedback. Rothmann och Cooper (2015 s. 62) skriver hur arbetets natur är i sig en stor källa till arbetstillfredsställelse, speciellt egenskaper som feedback eller att ha ett utmanande och intressant arbete. Ytterligare menar Hochschild (1997, s. 80) att människor generellt spenderar tid på aktiviteter där de känner sig uppskattade för det de gör, vilket kan förklara varför många av medarbetarna väljer att ta med sig arbetet hem. En åsikt som företrädde hos intervjupersonerna var att de gör det för att de tycker att det är kul och för att det inte känns som arbete.

Vidare är ett krav för en högre ledare är att ha förmåga att förmedla organisationens vision till samtliga medarbetare (Rubenowitz 2004, s. 137-139), någonting som avdelningschefen Bergström arbetar med genom att kanalisera GANTs övergripande mål för året i både gruppens mål samt enskilda individuella mål och Bergström uttryckte följande:

Gången är den att jag sätter mina mål, så får de mina mål – så får de med sig dem- och utifrån dem sätter de sina som ett förslag. Sen blir det, sen bollar man några gånger, och då har man först ett möte och så tittar man på ”jaha, vi får nog skriva det och det”. Sen går jag

tillbaka och tittar och försöker kalibrera så att det stämmer för hela gruppen, att vi har en gemensam målgrund.

Föregående citat behandlar hur GANTs ledord, innovation, passion och authenticity, strålar ner till enskilda och individuella mål. Bergström förklarar att GANT har haft satsningar på ledarskap för att underlätta för ledarna, där de visar att de är medvetna om vilken påverkan en ledare kan ha på sin arbetsgrupp. Fortsatt förklarar Bergström att satsningen bland annat har innehållit utbildningar i ledarskap. Självt menar Bergström att "jag tror att jag leder på inspiration och coaching. Jag tror jag är väldigt tydlig" och att hon inte är en "cheftig chef". Sandegren uttrycker följande om samma chef:

Jag har jättenära relation med Bergström. Så skulle det vara någonting som var på riktigt att man känner att det här kommer påverka mitt arbete och jag kommer inte kunna sköta det som normalt framöver då skulle jag inte ha några som helst problem att säga det till henne och förhoppningsvis skulle hon ha förståelse för det och kunna hitta någon lösning till det.

Förutom företagssatsningar på ledarskap finns en medvetenhet om att chefen har stor betydelse för de anställdas arbetshälsa och att det i vissa fall kan vara att en medarbetare väljer att lämna företaget på grund av sin chef. Där agerar GANT framåtsiktande genom att ha exitsamtal med anställda som väljer att säga upp sig:

Blomkvist: Sen vet jag att --- alltid har exitsamtal med personer som ska sluta och har haft intervju med den personen, just för att veta om det varit ett problem med chefen eller teamet - så måste det ju finnas ett forum för den personen att säga det till någon annan.

I ovanstående citat visas ett konkret exempel på GANTs medvetenhet kring ledarskapets betydelse för medarbetarnas trivsel, samt en förståelse för att det bör finnas forum utanför arbetsgruppen där problem kan lyftas.

#### **4.4 Att bidra med acceptans och respekt, humor och glädje**

Lennér Axelsson och Thylefors (2013, s. 31) skriver att arbetsgruppen är den viktigaste delen av en arbetsorganisation när det gäller den psykosociala arbetsmiljön eftersom den formar klimatet. Sandegren uttrycker följande angående sin egen arbetsgrupp: "Jag känner att jag litar lika mycket

på dom som dom kan lita på mig, så det blir någon form av att man backar varandra och det är en skön känsla att ha ett sammanhang med ett gäng”.

Rothmann och Cooper (2015, s. 222) beskriver hur moderna medarbetare arbetar allt mer i team, vilket var något som intervjupersonerna på GANT även berättade att de gjorde. ”Nej, jättemycket i team. Verkligen, alla har ju sina arbetsuppgifter men vi gör i princip alla projekt i team på något sätt” svarade Sandegren vid frågan om hon upplever att de arbetar mest individuellt eller i team. En bra arbetsgrupp menar Lennéer Axelsson och Thylefors (2013, s. 63) är en grupp där bra jobb görs och där människor trivs och mår bra.

Blomkvist: Hon har varit mer omhändertagande. Och jag känner absolut att jag har fått jättemycket feedback. Men hon har ju nästan varit mer som ett skyddsnät nu när jag liksom sa upp mig och sen kände att jag behövde... att jag kunde komma tillbaka, det tog två dagar sen var jag här igen. Där känner jag verkligen, hon är en hönsamma liksom.

Citatet ovan kan tyda på en hög trivsel bland medarbetarna där de känner att de får tillräckligt med stöd. För en gemensam problemlösning är delaktighet en förutsättning, där även fri och tydlig kommunikation är viktiga delar (Lennéer Axelsson och Thylefors 2013, s. 138). Delaktighet är något som speglar medarbetarna och dess arbete på GANT, någonting Regnéer uttrycker genom följande citat: ”Ibland känner jag nästan att jag är för delaktig så jag måste liksom backa ifrån”. Dessutom berättade Rosén:

Det är såhär ”kom med input”. Så vi snackar väldigt öppet om det. Så det känns inte så exkluderande så, utan det finns alltid så – om någon har tips så är det verkligen, då får man komma med det.

Citatet tyder på hög delaktighet och att samtliga gruppmedlemmar har möjlighet att vara delaktiga på något hörn. Liknande Regnéers citat svarade även Sandegren:

Man kan vara precis hur delaktig man vill i alla projekten och man kan få engageras i alla så det är snarare att man måste mer ibland, ja men det är väldigt lätt att gå igång på något och sen tänka efter att det här kanske inte jag kan lägga en halv arbetsdag på även fast jag spontant blir väldigt nyfiken och intresserad.



Ovan citat visar även på självförtroende vilket är ytterligare en grundläggande del i en god arbetsgrupp (Lennéer Axelsson & Thylefors 2013, s. 63). Ytterligare självförtroende visar Blomkvist genom citatet:

Men sen märker man ju när man väl börjat söka att okej detta är frekvent återkommande och då kan jag ändå känna mig säker. Men jag tror det grundar i att om jag skulle komma tillbaka med material som är väldigt bristfälligt då skulle hon bara säga, Okej men då sätter vi en vecka till på det här. Så det finns hela tiden ett utrymme att få dispens och inte att man får en hurring att man inte har presterat.

Informell och vardaglig kommunikation genom småprat är en viktig förutsättning för relationer och förtroende (Lennéer Axelsson och Thylefors 2013, s. 138). Från intervjuerna framgick att fri kommunikation är ett genomgående tema på GANT. Sandegren berättade att generellt på företag hon tidigare varit på där det varit dålig arbetshälsa har det berott på bristande kommunikationskultur där medarbetarna inte har vågat säga vad de tycker. Annorlunda är det på GANT, Rosén uttryckte sig:

Mitt team är liksom min familj. Jag har liksom sms-kontakt med typ alla i mitt, ja de jag jobbar med. Och man vänjer sig vid det men ibland kan det verkligen slå mig att Gud, jag känner de verkligen bra, de jag jobbar med. Och kan verkligen prata med dem om typ vad som helst.

Vardaglig och fri kommunikation är något som underlättas på GANT genom dess öppna kontorsytor som observerades på plats. Öppna kontorsytor kan som Feifer och Mullani (2014) skriver, ha både positiva och negativa aspekter. Som Rosén uttryckte sig "...så det är lätt att hojta över en fråga eller dubbelkolla någonting." medan hon senare berättade angående dess öppna landskap att:

Ja det kan bli lite tjatrigt, speciellt hos oss i och med all ladies som gillar att skvallra liksom. Men ja, folk är ganska duktiga på att bara plugga in lurar och bara stör inte. Men man kan ju gå ner till köken, båsen här nere – där kan man också sätta sig om det är ledigt.

Vidare tillägger Rosén "Det är en sån personlighetsgrej. Jag vill kunna typ slänga över en fråga till nån, eller hänga med i ett samtal som pågår." Även Bergström uttryckte:

Det (feedback) sker hela tiden löpande, jag har inte en stående punkt när jag tänker utveckling utan det sker i samtalet hela tiden: hur går det, hur känner du, hur funkar det? Vi sitter jättetight i ett öppet landskap, vi pratar hela tiden med varandra.

Bergström tillade senare:

Det är väldigt öppet överallt och det är ibland svårt att koncentrera sig i öppna landskap, man blir ju avbruten hela tiden, man hör saker hela tiden. Där tror jag man måste, ska man ha öppet måste man även ha massa ytor där man kan gå undan – där är man kanske inte riktigt än.

Ovan citat kan kopplas till Feifer och Mullani (2014) andra synvinkel på öppna kontor vilken handlar om koncentrationssvårigheter. Samtidigt svarade Sandegren: “Jag tycker att vi har så j\*vla bra arbetsmiljö här faktiskt”, vilket kan tyda på en positiv syn på dess öppna kontorsytor.

Lennéer Axelsson och Thylefors (2013, s. 37) beskriver att en arbetsgrupp utgörs av minst tre personer som delar gemensamma mål och är ömsesidigt beroende av varandra för att nå målet vilket är något som går i linje med hur Sandegren talade om hennes arbetsgrupp. “Vi har verkligen ett mål som vi jobbar mot tillsammans och det blir ju mer sammansvetsade.” Acceptans och respekt för olikhet är två andra viktiga delar i en arbetsgrupp (Lennéer Axelsson & Thylefors, 2013 s. 63), vilket är något som framkom i Sandegrens svar där hon berättade att det är skönt att ha en chef som “verkligen har full acceptans för att alla är olika och att alla jobbar på sitt sätt”. Även Blomkvist beskriver sin chef med ord som visar på acceptans och öppenhet för olikhet: “Men sen är hon i sin tur som person väldigt öppen för andra tankar och idéer som hon kanske inte har tänkt på”.

Ytterligare en viktig del för en god arbetsgrupp som Lennéer Axelsson och Thylefors (2013, s. 65) skriver, är humor och glädje vilket är något som speglar GANTs arbetsgrupper. Genom observationer på huvudkontoret såg vi hur medarbetarna hälsade, småpratade och skrattade med varandra och vi kunde på så vis känna av dess gemenskap. Dessutom kände vi under intervjuerna hur intervjupersonerna utstrålade glädje och tacksamhet över att få arbeta på GANT, i sättet de pratade om både företaget, huvudkontoret och sina kollegor.

## 4.5 One Team, One Goal

Hanson (2004, s. 177–178) belyser hur människans möjlighet att få påverka är en av de viktigaste framgångsfaktorerna i hälsopromotion och hur delaktighet kan bidra till både en ökad motivation men även att energi skapas som bidrar till ett lyckat resultat. Delaktighet genomsyrar hela GANTs organisation genom deras gruppaktiviteter och sporter de gör tillsammans utanför arbetstid.

Ytterligare skriver Hanson (2004, s. 231) hur delaktighet är ett sätt att involvera flera människors kunskap och ett sätt att skapa engagemang. Detta går i linje med Blomkvists syn på hur alla på företaget gärna hjälper varandra och är tillmötesgående. De olika avdelningarna på företaget måste ofta samarbeta och ta hjälp av varandra. Till exempel då hon en gång behövde gå till Designavdelningen berättade hon att trots de hade mycket att göra blev det snabbt ett väldigt engagemang att hjälpas åt att sätta ihop rätt plagg och färgkombinationer. Även Rosén uttryckte sig: “Det tycker jag nästan är det bästa med vårt team, att de flesta blir väldigt, eller typ alla, blir väldigt engagerade i varandras projekt”.

Rubenowitz (2004, s. 97) redogör för faktorer som kännetecknar en god psykosocial arbetsmiljö där egenkontroll i arbetet och positivt arbetsledningsklimat är två viktiga faktorer. Medarbetarnas empowerment, möjlighet till att ta egna beslut, är något som genomsyrar i organisationen. Regnér berättade också hur hon känner att hon har möjlighet att ta egna beslut och sa att hon endast har arbetat inom sin avdelning ett par månader men får redan leda projekt helt själv. En god arbetsgemenskap är ytterligare en viktig del för en god psykosocial arbetsmiljö (Rubenowitz 2004, s. 99). GANT har “GANT Awards” varje år där de har teambuilding under dagen och blandar då alla olika avdelningar så personalen samtidigt har möjlighet att lära känna de andra teamen. Både Blomkvist och Regnér berättar även hur de gör olika typer av sporter och aktiviteter och avslutar dagen med en stor middag och fest.

Ett genomgående tema i intervjuerna var att intervjupersonerna berättade om deras möjligheter att påverka, både i sina arbetsuppgifter men även upplägget av sina dagar i form av tider och raster. Rosén uttrycker det som följande: “Ju mer man vågar säga till om, desto mer ansvar får man och ju mer ansvar man får desto mer vågar man säga till om”. Detta kan kopplas till Medin och Alexandersson (2000, s. 83–84) syn på empowerment som handlar om ökad egenmakt där stort fokus är på hur individen kan utveckla sin förmåga att påverka sin omgivning. Blomkvist förklarade dessutom att hon ser det som ytterligare något hälsofrämjande, att inte hela tiden behöva redogöra vad som görs mellan 9–17 var dag utan att det snarare är flytande och flexibelt. Vidare menar Medin och Alexandersson (2000, s. 83–84) att ett synsätt på empowerment inom hälsa

snarare ses som ett medel för att nå ett mål och är alltså snarare en process och inte ett resultat. Liknande beskriver Hanson (2004, s. 178) ett av sina delkriterier till hälsopromotion, processinriktat arbete, att hälsopromotion är en rörelse med en viss riktning och inte något snabbt framtaget med färdigt hälsoprogram. Processinriktat arbete bygger även på kontinuerlig uppföljning och anpassning. Att GANT arbetar processinriktat framgår då de följer upp kontinuerligt på samtliga avdelningar samt varje eller varannan vecka har avstämningar med respektive chefer.

Regnér upplever att ledningen ser när de anstränger sig och berömmar gärna det. Ett konkret exempel var då en i hennes team slutade och i processen då en ny skulle anställas fick Regnér hoppa in och ta mycket av personens arbete. Som tack fick hon en spa-weekend av ledningen vilket visade deras tacksamhet. Sandegren ser också att de är duktiga på att lyfta och berömma varandra. Däremot tillade hon att:

Det kanske är ganska sällan man verkligen sitter ner och summerar “vad har vi åstadkommit det här halvåret” och verkligen konkret och på ett strukturerat sätt utvärderar, det kan vara något bristande ibland. Man är hela tiden på nästa boll. Men det är samtidigt på ett bra sätt såklart. Men det kan nästan vara något som skulle kunna vara hälsoproblem i gruppen, att verkligen alla är extremt, kanske lider lite av duktiga-flickan syndrom.

Ytterligare ett perspektiv hur delaktighet utmynnar sig i organisationen är att all kommunikation sker på engelska. Trots att majoriteten av medarbetarna är från Sverige har de dessutom anställda från både Storbritannien, USA och Australien. Blomkvist berättade att de nyligen har börjat med kurser i svenska. De ser gärna att samtliga på företaget pratar engelska men deras kurser är samtidigt i syfte att få de från andra länder inkluderade och förstå. Blomkvist uttryckte även: “Samtidigt blir de lättare för dem att komma in i hela samhället och då står GANT för det”. Sandegren svarade vid frågan om hon upplever att det bildas tävlingar mellan teamen eller om de har ett gemensamt mål:

Nej, One Team, One Goal! Och det tycker jag ändå man försöker hitta, övergripande mål för hela företaget som är gemensamt men som alla oavsett om man jobbar på ekonomi, sälj eller inköp så ska man ändå kunna jobba mot samma mål på något sätt och det skapar ju i någon form av att det är ett företag ändå, att vi är ett team även fast vi kanske inte varje dag jobbar ihop. Och som sagt om man skulle behöva i min upplevelse, är min upplevelse att

man kan gå till vem som helst och få hjälp även om folk är jättestressade kommer de försöka hjälpa dig. Det är verkligen en grundinställning skulle jag kunna säga.

Citatet ovan visar ett exempel på hur en av medarbetarna upplever GANTs sammanhållning, delaktighet och gemensamma mål. Orden "One Team, One Goal" är ledord som GANT, enligt medarbetarens mening, lever utefter.

#### **4.6 En proaktiv ansats**

Världshälsoorganisation beskriver hälsa som ett tillstånd av fullkomligt fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande (Hanson 2004, s. 71). I år fokuserar GANT mer på fysisk hälsa hos sina medarbetare i form av ett flertal aktiviteter de gör tillsammans. Bergström berättade att det alltid har varit mycket fokus på att hålla sig friska och sunda och samtidigt är hennes syn på hälsa är att "må bra både fysiskt och psykiskt och däremellan hitta en balans i det". GANT har nu en stor hälsosatsning som snarare är mer inriktad på att få folk att röra på sig och äta sunt. Till exempel springer de stafetter tillsammans, spelar fotboll och har ett innebandylag. "Det blir lite som ett mini-campus på det sättet" fortsätter Bergström. Blomkvist berättade att dessa fysiska aktiviteter är något som ingår i deras "Activity Package" som är en del i årets hälsosatsning, "A Healthier Gant", vilken syftar till att främja medarbetarnas hälsa. Vid frågan om det är något pris när de har stafetter och lopp, eller hur de gör för att motivera medarbetarna, svarade Bergström:

Det var mer symboliskt att det var ett pris. Men det handlade mer om att få ihop en teamanda på företaget och man ser ju också att det är enormt viktigt att alla anställda håller sig friska och sunda – det finns ju även ett lönsamhetsperspektiv på det. Det kostar när folk är sjuka och det är väldigt viktigt att ha en balans - och GANT som ett aktivt varumärke, vi står ju för en aktiv livsstil och det faller sig helt naturligt att vi ska kunna representera företaget inom det området.

Förutom att fokusera på fysisk hälsa har GANT en del andra hälsosatsningar på kontoret, Blomkvist berättade:

Hälsa för alla är inte samma sak. och även fast vi har haft naprapat, massage, yoga, mindfulness och allt det här, och löpning på luncherna, men det är inte alla som vill röra på sig i grupp och det är inte alla som vill träna med sina kollegor eller ens gå runt i träningskläder, alla är ju inte bekväma med det.

GANT erbjuder därför dels en timme i veckan under arbetstid som alla får ta åt träning. Det kan då vara exempelvis i samband med lunch eller om personalen vill komma in senare till kontoret på morgnarna. Här kan de alltså vara flexibla och styra själva berättade Blomkvist. I deras hälsosatsning "A Healthier GANT" finns ett brett spektrum av aktiviteter att välja bland. Till exempel har de sett att det för hälsan är väldigt bra att sjunga i kör och har alltså implementerat en körgrupp på kontoret. De fokuserar mycket på att få in alla och inte endast locka, som Blomkvist uttryckte sig, triathlonlöpare. De vill få med både de mer eller mindre tränade och samtidigt försöka hålla nere prestationen och snarare göra det till en rolig grej.

Andersson berättade att GANT som företag ägnar sig mycket åt de anställda vilket visas i de förmåner de anställda har som till exempel friskvårdsbidrag, hälsosatsningen "A Healthier GANT". Genom observationer kunde vi se den stora fruktbuffén i lunchrummet men även observera GANTs arbetsmiljö som består av stora, ljusa, fräscha och öppna ytor. Dessutom är samtliga skrivbord och stolar höj- och sänkbara.

Ett genomgående tema i GANTs medarbetares syn på hälsa var just att finna en balans. Hanson (2004, s. 176) menar att det är viktigt att ha en vidgad syn på hälsa och se det som mer än att inte bara vara sjuk. Rosén menar att när hon känner att hon inte är hälsosam, det är när hon inte är balanserad. Det blir en sorts helhetsbild där det handlar om balans i både sömn, kost, träning och arbete. Liknande svar gavs av Blomkvist:

Hälsa för mig är balans. Jag tänker balans i helt olika, för någon kan det vara balans i rätt mängd jobb, för någon kan det handla om rätt mängd träning eller balans i att man ska hinna röra på sig eller hinna äta bra. Så jag tror det är lite balans i alla former lite beroende på vad man behöver för stunden.

Bergströms syn på hälsa är att må bra både fysiskt och psykiskt och menar att det gäller att hitta en balans i det.

#### **4.7 Arenatänk kontra personliga relationer**

Hanson (2004, s. 177) skriver att ett syfte med arenatänkande är att få en avgränsning mot resten av människornas liv för att gynna effektiviteten. I kontrast till detta är det många av medarbetarna på GANT som har nära relationer även utanför arbetsplatsen. Till skillnad från Hanson menar Lennéer

Axelsson och Thylefors (2013, s. 137) att öppenhet i det vardagliga arbetet är en förutsättning för en god arbetsgrupp, men utöver det att utvecklingssamtal är någonting nödvändigt. Utöver kontinuerliga utvecklingssamtal berättade samtliga anställda att de känner att de kan prata ut om privata saker om de vill på arbetet men håller i stort sett privatlivet separat. Rosén tycker inte att hon tar in särskilt mycket av privatlivet men samtidigt är hon jättenära vän med många och delar självklart privata saker. ”Men jag är väldigt fokuserad på jobbet och när jag är här” avslutar Rosén. Andersson uttryckte att hon absolut upplever att hon tar med sitt privatliv till jobbet och tillade att de är väldigt tigha i deras grupp och har en nära kontakt. Även Sandegren tycker inte att hon bär med sig mycket av privatlivet till jobbet men tillägger att hon är jättenära vän med många på avdelningen och kan självklart prata om privata saker men att hon är väldigt fokuserad på jobbet. Blomkvist känner att hon kan ta in privatlivet men att hon inte brukar göra det eftersom hon tycker det är skönt att få ha ett forum där hon kan koppla bort lite.

Hanson (2004, s. 76) skriver hur arenan, i detta fall arbetsplatsen, blir ett sammanhang där människor har gemensamma villkor och kan arbeta tillsammans för att påverka dessa och förbättra förutsättningarna för hälsa. Vid frågan om GANT har många regler och policys svarade Regné.

Nej, vi får inte lämna det för stökigt och då kan vi väl få lite skäll men det är väl typ den regeln vi har. Men de trycker väldigt mycket på One Team One Goal, att vi ska samarbeta så det är väl snarare positivt än negativt.

Förutom att det finns en öppenhet gällande att ta med privatlivet till jobbet, har GANTS huvudkontor öppna arbetsytor som möjliggör enkel och fri kommunikation - någonting som observerades i samband med besöket på huvudkontoret. Feifer och Mullani (2014) menar å ena sidan att öppna landskap blir mer effektivt vilket var något Rosén påpekade då hon uttryckte att det är enkelt att ”hojta över en fråga eller dubbelkolla någonting”. Rosén uttryckte sig även: “Det blir väldigt hälsofrämjande att det är så öppen stämning och man kan prata om saker, för då blir det väldigt tillåtande att prata om allt, exempelvis hur man mår och vad som påverkar en”. Samtidigt upplever Feifer och Mullani (2014) att öppna kontor kan leda till koncentrationssvårigheter vilket var något Sandegren även uttryckte “Det är väldigt öppet överallt och det är ibland svårt att koncentrera sig i öppna landskap, man blir ju avbruten hela tiden, man hör saker hela tiden.” Feifer och Mullani (2014) menar att nyckeln till öppet kontor är variation vilket vi genom observationer kunde se att det på GANT fanns i form av mindre bås och även telefonrum.

Som Rothmann och Cooper (2015, s. 6) samt Rubenowitz (2004, s. 55–56) presenterar, har den sociala miljön och möjligheterna att själv kunna påverka arbetsmiljön och arbetets uppläggning visat sig vara allt mer betydande för en persons arbetstillfredsställelse. Rubenowitz (2004, s. 55–56) menar vidare att det för arbetstillfredsställelsen är viktigt att ha goda möjligheter till egenkontroll av arbetsmetoder och arbetstakt, att kunna utvecklas i sitt arbete och bli stimulerad samt variation och hanterbara utmaningar i arbetet. GANTs medarbetare har stor valmöjlighet när de kommer till sina arbetstider och arbetsplats. I intervjuvaren framkom det att om medarbetarna vill arbeta hemifrån en förmiddag är det inga problem. Då arbetsuppgifterna blir mer varierande brukar positiva samband mellan trivsel och produktivitet hittas (Rubenowitz 2004, s. 72). Att medarbetarna upplever att de har varierande uppgifter i arbetet är något som framkom i intervjuvaren. Blomkvist uttryckte det som: “Det är väldigt mycket ad hoc, alltså att det rullar in projekt med kort varsel”. Likaså berättade Rosén att hennes dagar är varierande och vid frågan om hon ser det som en fördel erhöles svaret:

Ja, absolut. Och jag vet någonstans att även de dagarna när det blir en stress, försöker jag påminna mig själv att jag inte hade tyckt om att göra samma grejer hela tiden. Och framförallt i ett längre karriärsperspektiv, så är jag väldigt glad att få börja så pass brett. Jag känner att det är mycket bättre att börja så här så får man testa på, så får man nischa in sig allt eftersom man har provat och vet vad man tycker är kul.

En storskalig studie utförd av Faragher et al., (refererat i Rothmann & Cooper 2015 s. 62) indikerar att det finns en stark relation mellan arbetstillfredsställelse och arbetshälsa. Forskningen visade en positiv relation mellan arbetstillfredsställelse samt en glädje och tillfredsställelse i livet. Slutsatsen av studien indikerar alltså att hur medarbetarna mår på arbetet i stor utsträckning påverkar deras allmänna livsglädje och hälsa, vilket i sin tur tydliggör vikten av en god arbetshälsa utöver trivselmässiga skäl.

## **5. Avslutande del**

*I kommande del presenteras våra slutsatser samt diskussion kring slutsatser och därefter uppmanas framtida forskningsområden.*

### **5.1 Slutsats**

Under analysens gång har syftet varit att redovisa slutsatser kring frågeställningen “Hur arbetar GANT Globals huvudkontor med arbetsmiljö för att främja en god arbetshälsa hos de anställda?” Vårt examensarbete ämnade besvara frågeställningen genom att genomföra en fallstudie av den



psykosociala arbetsmiljön på GANTs huvudkontor i Stockholm. Genom semistrukturerade intervjuer och observationer har vi fått relevant empiri för att analysera vår frågeställning samt framföra våra slutsatser. Vår övergripande slutsats är att GANT arbetar för att främja en god arbetshälsa genom att premiera en teamanda på huvudkontoret. Detta görs framförallt genom fysiska gruppaktiviteter, öppna kontorsmiljöer och ett tydligt och uppmuntrande ledarskap - "One Team, One Goal" genomsyrar huvudkontoret och den psykosociala arbetsmiljön.

Vår empiri och analys visar att GANTs huvudkontor i Stockholm i stor utsträckning arbetar med sin arbetsmiljö vilket i sin tur ger positiv påverkan på de anställdas arbetshälsa. De har många hälsofrämjande aktiviteter för medarbetarna såsom att de spelar fotboll tillsammans, har innebandylag, springer stafetter och har både yoga och massör på kontoret. Precis som Bergström uttryckte sig leder alla dessa hälsofrämjande aktiviteter till ett slags "mini-campus" och handlar samtidigt om att få ihop en teamanda på företaget. En teamanda och delaktighet är som Hanson (2004, s. 177–178) uttrycker sig, en av de kanske viktigaste framgångsfaktorerna. Detta är något vi känner att GANT har lyckats med då delaktighet skapas under alla aktiviteter, samtidigt som medarbetarna får möjlighet att vara så delaktiga som de vill i arbetet. "One team, One Goal" var ett genomgående tema i intervjupersonernas svar där alla arbetar mot ett gemensamt mål. Vi kände av nöjda medarbetare med positiv syn på deras möjlighet att få påverka och vara delaktiga. I linje med vad Rubenowitz (2004, s. 55–56) skriver, att egenkontroll av arbetsmetoder och arbetstakt och samtidigt att kunna utvecklas i sitt arbete är något som visat sig vara allt mer betydande för en persons arbetstillfredsställelse, är något vi kan koppla till GANT. Medarbetarna menade att de själva kan styra sina dagar och bestämma över tiderna i stort själva, så länge de får gjort vad som behövs. Samtidigt fick vi ett intryck genom samtliga svar att medarbetarna i stort har möjlighet till att ta egna beslut och har möjlighet att växa och utvecklas inom GANT. Som till exempel Regnér berättade, hade hon endast arbetat på sin avdelning ett par månader men får redan leda projekt själv. Dessutom berättade Bergström att alla tjänster marknadsförs internt innan de marknadsförs externt och menar att GANT främjar internrekrytering på huvudkontoret.

Arbetsdagarna kan i stort bestämmas själv samtidigt som vissa rutiner finns. Dagarna ser däremot olika ut och genom mycket ad-hoc arbete, som till exempel Blomkvist berättade om, krävs mycket flexibilitet. Rothmann och Cooper (2015, s. 62) skriver om att varierande arbetsuppgifter brukar leda till positiva samband mellan trivsel och produktivitet, vilket kan vara en bidragande faktor till en av anledningarna att medarbetarna på GANT trivs på sin arbetsplats och samtidigt är produktiva oavsett var och när de väljer att starta sina arbetsdagar.

Samtidigt kunde vi genom observationerna på kontoret se hur alla medarbetare integrerade med varandra och småpratade vilket är viktigt ur en hälsoaspekt om fri kommunikation. Lennér Axelsson och Thylefors (2013, s. 137) skriver om hur öppenhet i det vardagliga arbetet är en förutsättning för en god arbetsgrupp men att dessutom utvecklingssamtal är något nödvändigt. Medarbetarna har både möjlighet till fri kommunikation i deras offentliga ytor i köket och runt om vid alla sittplatser men dessutom tack vare deras öppna kontor. Dessutom har alla regelbundna utvecklingssamtal var eller varannan vecka och ser däremellan till att ge varandra feedback.

GANTs öppna kontorslandskap är ett exempel på hur den fysiska miljön ligger till grund för en öppen psykosocial arbetsmiljö. En åsikt som företrädde hos intervjupersonerna var att ett öppet landskap har fördelar men samtidigt nackdelar. Feifer och Mullani (2014) skriver att nyckeln till öppna landskap är variation, och utifrån vad som observerades och vad som framgick från några av intervjupersonerna fanns små bås och telefonrum vilket gjorde att vi fick uppfattningen om att variation är något som finns. Men samtidigt uttryckte Sandegren i intervjun att "... ska man ha öppet måste man även ha massa ytor där man kan gå undan – där är man kanske inte riktigt än" vilket tyder på att ytterligare utveckling av tysta rum är något som behövs hos GANT. Trots att ett flertal av grupperna är både homogena och stora, vilket Rothmann och Cooper (2015, s. 74) menar minskar produktiviteten, arbetar de på GANT ofta i mindre team även inom sina arbetsgrupper, någonting som gör att de kan bibehålla en effektivitet i arbetsuppgifterna.

Vidare har det framkommit att ledningen spelar en aktiv roll i hälsosatsningar på GANTs huvudkontor. Samtidigt som GANTs ledord förmedlas via mål och agerande från avdelningschefer, förmedlas även en hälsosam ställning till arbete via ledningen. Som Rosén själv sade var det hennes chef som sa åt henne att arbeta hemifrån en dag - en uppmaning för att värna om hennes stressnivå samt arbetsro. Blomkvist tydliggjorde även att det på hennes tidigare arbetsplats var chefen som var anledningen till att hon sade upp sig, samt anledningen till att hon mådde dåligt på arbetsplatsen. Även om miljö i aspekter om teamet en arbetar i och tillgänglighet till frukt påverkar arbetsmiljön kan chefen, utifrån de genomförda intervjuerna, ha en stor påverkan på huruvida arbetshälsan är bra eller dålig. Vilket tillvägagångssätt som används för att leda en grupp och organisera arbete - om det är utifrån ett HR-perspektiv, ett symboliskt perspektiv, ett strukturellt perspektiv eller ett politiskt perspektiv - styr i stor utsträckning hur den psykosociala arbetsmiljön ser ut och vidare hur arbetshälsan ter sig. En slutsats som kan dras utifrån de fyra perspektiven på organisation och ledarskap är att GANT i större utsträckning har influenser av HR-perspektivet och

det symboliska perspektivet, än det politiska eller det strukturella. Detta syns framförallt i att ledorden och målen är viktiga på huvudkontoret, likt vad det symboliska perspektivet framhåller, samt att medarbetarnas hälsa och välmående är av hög prioritet som HR-perspektivet betonar.

Samtidigt som det är en fördel att GANT har hälsofrämjande aktiviteter som är anpassade för alla olika nivåer och ser till att motivera sina medarbetare samt står för en hälsosam livsstil, gäller det att hitta en balans för hur mycket aktiviteter de har så inte medarbetarna känner sig för stressade för att de kanske inte hinner med allt de vill. Vad som var genomgående majoriteten av intervjuerna var att begreppet hälsa för medarbetarna hade en koppling till just balans. Därmed kan slutsatsen dras om att medarbetarna vet och försöker uppnå en balans och inte ser alla aktiviteter som något påfrestande. Vad vi reagerade på var att de flesta medarbetarna tar med sig sin dator hem för att kunna fortsätta arbeta på kvällen - frågan är om det är balans? Många av intervjupersonerna talade om att de flesta i deras team är överambitiösa och till och med lider av, som Sandegren uttrycker det, "duktiga flickan-syndrom". Här kan likheter dras till Hochschild (1997, s. 81) som talar om "workaholics" vilka uppskattar sina jobb så mycket att de gärna jobbade extra hemifrån. Samtidigt som det är bra att medarbetarna på GANT uppskattar sitt arbete och kanske som Hochschild (1997, s. 81) skriver, har människor i allmänhet behov att spendera tid på vad de värdesätter högst, gäller det även här att hitta en balans. En balans med hur många timmar per dag som verkligen krävs läggas ner och vad som kan skjutas på till dagen efter, eller till och med veckan efter. Frågan är om balans är något som medarbetarna själva ska kunna hitta och avgöra eller om det krävs råd från ledningen som till exempel kan uppmana sina medarbetare att lämna datorerna på arbetet.

## **5.2 Slutdiskussion och framtida forskning**

Sedan arbetsmiljö har blivit ett fenomen som i större utsträckning undersöks på företag (Lennér Axelsson & Thylefors 2013, s. 19) och eftersom arbetsmiljö har rankats allt högre bland faktorer som påverkar valet av företag (Sunoo 2000, s. 36 f.f.) blir det desto mer intressant att undersöka hur det arbetas med på ett klädföretags huvudkontor, samt hur miljön upplevs ur medarbetarnas och ledningens perspektiv. Slutsatserna som presenterades i föregående avsnitt visar att GANT arbetar med både arbetsmiljö och arbetshälsa på flertalet olika sätt - både genom att skapa en trivsamt fysisk miljö med möjlighet till öppenhet varvat med tysta rum och genom att arbeta mycket med kontinuerlig feedback och inflytande hos medarbetarna. Ett exempel på andra hälsofrämjande aktiviteter är de som GANTs HR-avdelning skräddarsytt med både möjlighet till massör och naprapat, samt fysiska gruppaktiviteter som fotboll: "A Healthier GANT". Hur hälsosatsningarna

direkt påverkar de anställda är svårt att undersöka och mäta, men de intervjuade på huvudkontoret utstrålade utefter observation en glädje för att få arbeta på arbetsplatsen samt återspeglade i sina intervjusvar hur nöjda de var på GANT.

Under studiens gång framgick det att det just nu arbetas mer med de fysiska aspekterna av hälsa, snarare än de psykiska, på huvudkontoret. Samtidigt handlar GANTs hälsosatsningar både om att få individer att röra på sig mer, men även på att göra aktiviteter tillsammans - vilket kan ses vara en trivselaspekt för medarbetarna ur ett psykosocialt perspektiv. Hanson (2004, s. 231) menar att delaktighet är ett sätt att involvera människor och ett sätt att skapa engagemang, vilket kan åstadkommas i GANTs gruppaktiviteter där människor får hjälpas åt och utföra aktiviteter tillsammans. Att arbeta med människors psykosociala sammanhang och inte endast fysiska aktiviteter är avgörande för medarbetarnas arbetshälsa, vilket visas i medarbetarnas intervjusvar om arbetsplatser där de inte trivts på. I intervjusvaren framgår det att det sällan handlat om fysiska aktiviteter eller bidrag till hälsorelaterade aktiviteter, utan om mänskliga relationer och ledningens förhållningssätt gentemot medarbetarna. I skrivande stund är den psykosociala arbetsmiljön ett forskningsområde som inte redogörs särskilt väl hos detaljhandelsföretag, antagligen för att det är ett fenomen som är svårt att mäta. Forskning visar dock att det finns en korrelation mellan arbetstillfredsställelse och upplevd glädje (Faragher et al. i Rothmann & Cooper 2015 s. 62) , vilket gör det till en relevant aspekt att arbeta med på företag och ett fenomen som är intressant att forska vidare om. Det kan även vara intressant att undersöka hur huvudkontor i andra länder arbetar med den psykosociala arbetsmiljön och medarbetarnas arbetshälsa, då det kan skilja sig från hur det görs i Sverige.

Att ha i åtanke vid läsning av studien är att GANT är ett livsstilsföretag med ett aktivt fokus, vilket bekräftas av både Bergström och Rosén. Vidare forskning om hur andra internationella företag inom detaljhandeln arbetar med arbetsmiljö och arbetshälsa på huvudkontor hade därav kunnat vara intressant, för att se om strategier för hälsopromotion används på detaljhandelsföretag som olikt GANT inte har ett övergripande varumärkesfokus på en aktiv livsstil. Ytterligare hade det varit intressant att undersöka vilka perspektiv på organisation och ledarskap som dominerar på andra arbetsplatser, samt hur det i sin tur tar sig form på företagens huvudkontor.

Det blir även intressant att se hur arbetsmiljö och arbetshälsa arbetas med när teknik integreras allt mer på arbetsplatser runt om i världen. Med nya tekniska lösningar blir det svårt att förutse vilken funktion huvudkontor kommer att ha i framtiden - redan nu arbetar många hemifrån med hjälp av

sin dator. Huruvida detta påverkar medarbetarnas arbetshälsa och stressnivå kan endast spekuleras om, men utifrån de resultat som presenterats i uppsatsen tyder det mesta på att företag som GANT kommer att öka satsningarna på hälsofrämjande arbete och värnandet om medarbetarnas trivsel på arbetsplatsen.

## 6. Källförteckning

### 6.1 Litterära källor

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj. (2009). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*. 2. ed. Los Angeles: SAGE. (Läst 2017-04-21).

Arvastson, Gösta & Ehn, Billy. (2009). *Etnografiska observationer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Bolman, Lee, G. & Deal, Terrence, E. (2015). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Feifer Jason, Mullani Anjali. (2014). Are Open offices bad for work? *Fast Company*. Mars 2014, Issue 183, s. 39–42. (Läst 2017-03-31).

Hagström, Kristina. (2016). Nyttänk krävs för att bromsa sjukskrivningarna. *Dagens Samhälle*. (Läst 2017-05-16).

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

Hochschild, Arlie Russel (1997). When Work Becomes Home and Home Becomes Work. *California Management Review*. Vol. 39, Issue 4, s. 79-97. (Läst 2017-04-18).

Lennér Alexandersson, Barbro. Thylefors, Ingela. (2011). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.

Medin, Jennie. Alexanderson, Kristina. (2000) *Hälsa och hälsofrämjande - en litteraturstudie*. Lund: Studentlitteratur AB.

Rennstam, Jens. Wästerfors, David. *Från Stoff till studie*. (2015). Lund: Studentlitteratur AB.

Reynolds, Lindsey. Rethinking today's workplace. *AV Magazine*. Mars/April 2017. (Läst 2017-05-02).

Rothmann, Ian & Cooper, Cary. (2015). *Work and Organizational Psychology*. London: Routledge.

Rubenowitz, Sigvard. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

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

Sunoo, Brenda (2000). Redesign for a Better Work Environment. *Workforce*. Februari 2000, Vol. 79, No. 2, pp. 38-46. (Läst 2017-04-28).

Tengland, Per-Anders. (2013). *Behavior Change or Empowerment: On the ethics of Health-Promotion Goals*. Health Care Analysis. 2013. (Läst 2017-04-14).

The Economist. (2017). Technology firms and the office of the future. April 2017: San Francisco. (Läst 2017-05-10).

## **6.2 Hemsidor**

Gant. (2017). [www.gant.se](http://www.gant.se). (Läst 2017-04-24).

## **6.3 Muntliga källor**

Bergström. Avdelningschef.

Intervju den 11 april 2017.

Regnér. Medarbetare.

Intervju den 11 april 2017.

Rosén. Medarbetare.

Intervju den 12 april 2017.

Blomkvist. Medarbetare.

Intervju den 12 april 2017.

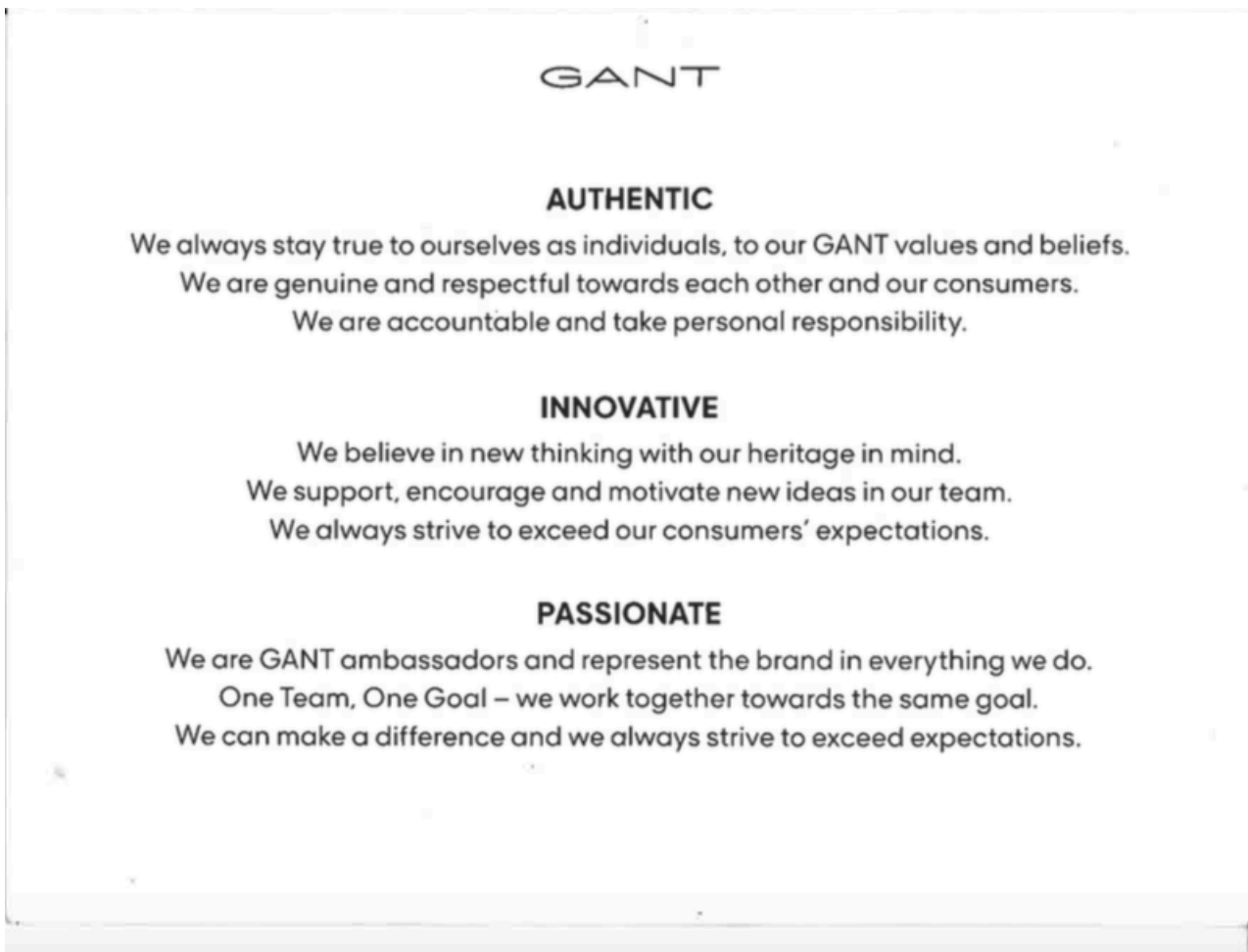
Sandegren. Mellanchefer.  
Intervju den 12 april 2017.

Andersson. Medarbetare.  
Intervju den 12 april 2017.



## 7. Bilagor

### 7.1 Bilder



Bilaga 1. GANTs ledord och förklaring av dem.

## 7.2 Intervjuguider

### 7.2.1 Intervjuguide avdelningschef

Inledningsfasen

- Vill du beskriva ditt arbete som “avdelningschef”
- Hur länge har du arbetat på GANT?
- Vad har du för yrkesmässig bakgrund?
- Vad var det som fick dig att vilja söka jobb på GANT?
- Vad är GANTs mål?

## Huvudfasen

- Vad är hälsa för dig?
- Är hälsa ett centralt ämne hos GANT? På vilket sätt?
- Har du någon gång varit på ett företag där det var dålig arbetshälsa? Varför? Vilken faktor orsakade detta?
- Vad tycker du är den största skillnaden från det sämre företaget och hur Gant arbetar med arbetsmiljön?
- Vill du beskriva dig själv som ledare?
- Hur informerar du dina medarbetare? Möten? Intranät?
- Har ni utvecklingssamtal? Uppföljning på dessa?
- Hur sker feedback? Personligt eller i grupp?
- Ger du ut gemensamma mål eller/och individuella?
- Vilka möten har ni tillsammans som arbetsgrupp?
- Känner du att dina medarbetare ofta sjukanmäler sig?
- Ger du dina medarbetare mycket frihet? Delegering av arbetsuppgifter?
- Känner du att dina medarbetare är ambitiösa och motiverade på jobbet?
- Hur arbetar ni i ledningen för att upprätthålla detta?
- Känner du som avdelningschef att du har insikt i de andra avdelningarnas arbetsuppgifter/mål/resultat?
- Känns dina arbetsuppgifter snarare varierande eller likadana varje dag?
- Hur går rekrytering till på GANT?
- Om du vet, tar GANTs rekryterare hänsyn till mångfald och olikheter?
- Hur arbetar GANT med att hålla kvar de anställda? Internrekrytering?
- Vad har GANT för värderingar?
- Genomsyrar värderingarna hela organisationen? På vilket sätt?
- Hur gör ni för att upprätthålla detta? T.ex. storytelling, storslagna mål
- Arbetar ni mest självständigt eller i grupp/team?
- Arbetar ni någonsin med de andra avdelningarna eller blir det mest uppdelat?
- Känner du att ni känner de andra avdelningarna? Teambuilding? Evenemang ihop?
- Är det någon av avdelningarna som utmärker sig gentemot de andra? Hur? T.ex. tävlingsinriktade
- Hur ser en vanlig arbetsdag ut? Arbetstider? Raster? Lunchrum?

- Finns det något konkret som Gant gör för att hjälpa till att främja medarbetarnas hälsa?  
Exempelvis gymkort, erbjuder frukt...
- Känner du att du har möjlighet att stötta medarbetarna om problem uppstår? På vilket sätt?
- Vad gör ni i ledningen för att främja medarbetarnas arbetshälsa?
- Hur ser du på konflikter?
- Skulle ni säga att här finns många regler och policys som påverkar hur och vad ni gör som medarbetare? T.ex. dresscodes, lunchtider, sociala medier
- Tror du att andra GANT-kontor arbetar som ni gör här?

#### Avslutningsfasen

- Vilka framtida utmaningar tror du att företag står inför när det gäller medarbetarnas arbetshälsa?
- Vilka framtida utmaningar tror du att företag står inför när det gäller arbetsmiljö?
- Hur tror du att det kommer se ut i framtiden, var kommer fokus att ligga?  
Image/brand/hälsa/lekplats/stilrent/öppet klimat/inga hörlurar
- Skulle du vilja lägga till något?
- Vill du ändra någonting som sagts i intervjun?
- Vill du dra tillbaka intervjun?
- Får vi återkomma med frågor om något är oklart?
- Tack för din medverkan!

### **7.2.2 Intervjuguide medarbetare och mellanchefer**

#### Inledningsfasen

- Vill du beskriva ditt arbete som ... \*position\*
- Hur länge har du arbetat på GANT?
- Vad har du för yrkesmässig bakgrund?
- Vad var det som fick dig att vilja söka jobb på GANT?

#### Huvudfasen

- Vad är hälsa för dig?
- Har du någon gång varit på ett företag där det var dålig arbetshälsa? Varför? Vilken faktor orsakade detta?

- Vad tycker du är den största skillnaden från det sämre företaget och hur Gant arbetar med arbetsmiljön?
- Arbetar ni mest självständigt eller i grupp/team?
- Utvecklingssamtal? Har ni uppföljning på era utvecklingssamtal?
- Hur stor är er arbetsgrupp? Jobbar ni ofta i olika team inom avdelningen?
- Känner du att du har möjlighet att säga vad du tycker och att du kan vara tillräckligt delaktig i teamet?
- Känner du dig självsäker i de uppgifter du gör? Om, varför? Och om inte, hur gör du för att öka din självsäkerhet?
- Känns dina arbetsuppgifter snarare varierande eller likadana varje dag?
- Arbetar ni någonsin med de andra avdelningarna eller blir det mest uppdelat?
- Känner ni att ni känner de andra? Teambuilding? Evenemang ihop?
- Känner du att du har möjlighet att ta egna beslut? Och kan styra lite själva över arbetsuppgifter?
- Hur ser en vanlig arbetsdag ut? Arbetstider? Raster? Lunchrum?
- Känner du att du tar med dig ditt privatliv till jobbet? På vilket sätt?
- Finns det något konkret som Gant gör för att hjälpa till att främja medarbetarnas hälsa? Exempelvis gymkort, erbjuder frukt...
- Känner ni att ni för stöttning av ledningen om något har hänt?
- Vad känner ni att ledningen kan göra för att främja er arbetshälsa?
- Hur ser ni på konflikter?
- Skulle ni säga att här finns många regler och policys som påverkar hur och vad ni gör som medarbetare? T.ex. dresscodes, lunchtider, sociala medier
- Hur upplever du den fysiska miljön? Layout, möblering, ljus, ljud, doft?

#### Avslutningsfasen

- Vilka framtida utmaningar tror du att företag står inför när det gäller medarbetarnas arbetshälsa?
- Vilka framtida utmaningar tror du att företag står inför när det gäller arbetsmiljö?
- Hur tror du att det kommer se ut i framtiden, var kommer fokus att ligga?  
Image/brand/hälsa/lekplats/stilrent/öppet klimat/inga hörlurar
- Skulle du vilja lägga till något?
- Vill du ändra någonting som sagts i intervjun?
- Vill du dra tillbaka intervjun?

- Får vi återkomma med frågor om något är oklart?
- Tack för din medverkan!