



LUNDS
UNIVERSITET

Examensarbete för kandidatexamen

Arbetslivets galenskap

En kvalitativ studie om kroatiska chefers upplevda välbefinnande och
arbetsrelaterade ohälsa

Mathilda Forsell

Jennifer Hedström

Antal ord: 13 079

Grupp 85

Handledare:

Alina Lidén

Examensarbete

KSMK65

VT2023

Förord

Uppsatsen om hållbart chefskap skrevs under vårterminen år 2023 för kandidatexamen i Service Management med inriktning Health vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg. Vi vill tacka Lunds Universitet och Campus Helsingborg för den lärorika utbildningen vi har haft de senaste tre åren. Utöver universitetet vill vi rikta vår tacksamhet gentemot Helsingborgs stad för att de har beviljat oss vänortsstipendiet, vilket har möjliggjort vår studie. Vi vill också rikta vår tacksamhet mot vänorten och de chefer från Kroatien som avsatt sin tid, engagemang och stöd till vår studie. Slutligen vill vi ge ett stort tack till vår handledare Alina Lidén, som har väglett oss under studiens gång.

Tack så mycket.

Mathilda Forsell och Jennifer Hedström

Sammanfattning

Anställdas välbefinnande är betydelsefullt för organisationens produktivitet och effektivitet. Arbetets takt och karaktär förändras till följd av förhöjda krav och riskfaktorer, vilket utmanar anställdas hälsa och välbefinnande. Tidigare forskning har undersökt hur KASAM, krav-kontroll-stöd-modellen och kulturella dimensioner påverkar medarbetares upplevda välbefinnande. Dessvärre finns det lite forskning kring chefers upplevda välbefinnande. Fortsättningsvis är Kroatien ett av de länder som har lägst antal rapporteringar gällande arbetsrelaterade riskfaktorer. Därav undersökte vi samhällsliga faktorer, såsom hur chefer talar om hälsa och ohälsa och hur KASAM, krav, kontroll, stöd och kulturella dimensioner påverkar deras upplevda välbefinnande. Arbetet har utgått från en kvalitativ metod i form av djupintervjuer och en fokusgrupp för att fånga chefers upplevelser om hälsa och ohälsa och besvara forskningsfrågan. Den empiriska insamlingen gjordes i en stad i Kroatien på grund av ett tilldelat stipendium från Helsingborgs stad.

Resultatet visar att cheferna upplever hälsa genom socialt stöd, syfte och mening, vilket påverkar chefernas upplevda välbefinnande positivt. Cheferna menade att samarbete och relationer hade en stor betydelse i deras arbete och för deras upplevda välbefinnande. Det syfte och mening de fann i sitt arbete gav dem motivation att fortsätta arbeta även i utmanande situationer. Ohälsa för cheferna var när de inte kunde möta organisationens mål och upplevde missnöje och stress i arbetet. Det kunde bero på överbelastning, svårigheter att skapa struktur och bristande stöd från kollegor och chefer. Dessutom visar resultatet att acceptans är en nödvändig faktor utöver krav, kontroll och stöd för det upplevda välbefinnandet. Det har också visat att maktdistans påverkar chefers kontroll och att osäkerhetsundvikande kan påverka det upplevda välbefinnandet beroende på arbetsuppgifter.

Nyckelord: Chefer, Hälsa, Ohälsa, Välbefinnande, Arbetsrelaterad ohälsa, KASAM, Krav-Kontroll-Stöd-modellen och Kulturella dimensioner.

Förord

Sammanfattning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte	3
1.4 Frågeställningar	3
2. Tidigare forskning	4
2.1 Arbetsrelaterad känsla av sammanhang	4
2.2 Krav-Kontroll-Stöd-modellen och tidigare forskning	4
2.3 Förhållandet mellan kulturella dimensioner och välbefinnande	5
3. Teoretisk referensram	6
3.1 Att definiera och studera hälsa och ohälsa	6
3.2 Arbetsrelaterad hälsa och ohälsa	7
3.3 Känsla av sammanhang	9
3.4 Krav-kontroll-stöd-modellen	10
3.5 Kulturella dimensioner	10
3.6 Den teoretiska referensramens betydelse för vår studie	11
4. Metod	13
4.1 Val av metod	13
4.2 Tillvägagångssätt	13
4.2.1 Urval	13
4.3 Intervju som metod	15
4.3.1 Semistrukturerad intervju	15
4.3.2 Fokusgrupp	16
4.3.3 Genomförandet av djupintervjuerna och fokusgruppen	16
4.3.4 Teman och analys	17
4.4 Etiska principer	18
4.5 Förförståelse och självkritik	19
5. Resultat och analys	20
5.1 Chefers definition av välbefinnande och arbetsrelaterad ohälsa	20
5.1.1 Två perspektiv på välbefinnande: Resultatinriktat eller socialt stöd?	20
5.1.2 Har du stressigt på jobbet? Ring en vän!	21
5.2 Chefernas känsla av sammanhang	24
5.2.1 Förlåt för mina ordval...	24
5.2.2 När planering och struktur är chefen, är teamwork superkraften!	26
5.3 Krav, kontroll och stöd på arbetsplatsen	29
5.3.1 "Förlåt, jag behöver besvara ett samtal" - En chefs 24/7-livsstil	29
5.4 Kulturella dimensioner och välbefinnande	31
5.4.1 När maktavstånd påverkar det upplevda välbefinnandet	31

5.4.2 När femininitet möter maskulinitet på arbetsplatsen	32
5.4.3 Chefen säger sitt ord: balansgången mellan kollektivets- och individuella åsikter	33
5.4.4 Att trivas i det okända - hur hög tolerans för osäkerhet kan leda till välbefinnande	34
6. Diskussion och slutsats	37
6.1 Vårt resultat	37
6.2 Vårt resultat och tidigare forskning	38
6.3 Utmärkande för vår studie	39
6.4 Reflektioner och vidare forskning	39
Referenser	
Bilagor	
Bilaga 1: Djupintervju	
Bilaga 2: Fokusgrupp	
Bilaga 3: Informationsbrev	
Bilaga 4: Samtyckesformulär	

1. Inledning

Vi presenterar vår bakgrund och problemformulering. Bakgrunden ger en bred inblick om hälsa på arbetsplatser och därav om vad studien kommer handla om. Problemformuleringen framhäver vad den tidigare forskning påvisar och vad den inte har undersökt. Därefter identifierar vi kunskapsluckorna samt syfte och frågeställning.

1.1 Bakgrund

En individs välbefinnande påverkas av arbetsmiljön som influeras av olika faktorer såsom fysiska, psykiska och sociala förhållanden (Valentin Rehncrona 2014, s. 120). En god arbetsmiljö främjar säkerhet, hälsa, motivation och engagemang bland anställda, medan en bristfällig arbetsmiljö kan leda till stress, ohälsa och sämre arbetsprestation. Medarbetarnas hälsa och välbefinnande är en nyckelresurs för produktivitet och innovation inom organisationer (Europeiska kommissionen 2008). Samtidigt menar Sjöström, Bolin och Schmidt (2017, ss. 391-393) att arbetsplatsen spelar en central roll för medarbetarnas välbefinnande. Medarbetarna och organisationen påverkar varandra och därför är arbetsplatsen menad att utveckla både verksamheten och anställda. Arbetet ska stimulera och utveckla anställdas kompetens och tas tillvara på, samtidigt som verksamhetens effektivitet, konkurrenskraft och produktivitet främjas. van Hooff och Taxis (2014) menar att medarbetare som upplever välbefinnande ökar sin förmåga att tänka och agera på olika sätt, vilket förbättrar deras förmåga att interagera med omgivningen. Det ökar de anställdas möjligheter att främja sina personliga egenskaper som kommer ifrån fysiska, mentala och sociala resurser, vilket kan påverka deras välbefinnande och hälsa positivt. Det skapar en positiv cykel av ökat välbefinnande och hälsa hos medarbetare och organisationer.

Även fast tidigare forskning är överens om att välbefinnande och hälsa har en central roll för organisationens effektivitet och produktivitet, sker en negativ utveckling. Trots att antalet arbetsplatsolyckor har minskat enligt statistiken, stiger antalet arbetsrelaterade sjukdomar vilka orsakas av sociala och organisatoriska riskfaktorer (Sjöström, Bolin & Schmidt 2017, s. 392). Arbetsrelaterade riskfaktorer har ökat inom Europeiska Unionen mellan 2013-2020 från 29% till 44.6%. Dessa faktorer är bland annat exponering för tidspress eller överbelastning av arbete, bristfällig kommunikation eller samarbete inom organisationen, otrygghet i arbetet, bristande

självständighet eller bristande inflytande över arbetstakten eller arbetsprocesserna (Eurostat 2022). Enligt ett pressmeddelande från TT News Agency (2023) ökar stressnivån på arbetsplatserna. Sjöström, Bolin och Schmidt (2017, s. 392) menar att arbetets takt och karaktär förändras till följd av förhöjda krav och riskfaktorer, vilket utmanar hälsa och välbefinnande som följaktligen kan leda till ökad arbetsfrånvaro.

1.2 Problemformulering

Statistiken och forskningen menar att välbefinnande på arbetsplatsen utmanas allt mer i Europa, men statistiken skiljer sig mellan länderna. I Kroatien rapporteras det att 38,4% upplever exponering av riskfaktorer som påverkar välbefinnandet. Kroatien är ett av de länder som har lägst statistik medan Sverige toppar antalet rapporteringar med 76,4% (Eurostat 2022). Det är inte självklart varför Kroatiens statistik rapporterar färre arbetsrelaterade riskfaktorer, till skillnad från Sverige och Europeiska Unionen. Det finns lite forskning på hur Kroatien ser på hälsa och hur de talar om välbefinnande på arbetsplatsen. Det väcker intresse kring hur de upplever välbefinnande och arbetsrelaterad ohälsa på arbetsplatsen.

En annan faktor som är relevant att studera är hur kulturella dimensioner upplevs påverka välbefinnandet. Ratterie, Kittler och Paul (2020, s. 178) menar att en individs välbefinnande påverkas av kulturen som råder inom landet. Den nederländske psykologen Geert Hofstede har forskat kring kulturella dimensioner. Vidare ser vi att fyra av dessa är relevanta för vår forskning vilka är; maktavstånd, maskulinitet kontra femininitet, kollektivism kontra individualism och osäkerhetsundvikande (Hofstede Insights 2023).

Vidare lägger inte den samhällsvetenskapliga litteraturen ett alltför stort fokus på chefers hälsa. Det är intressant eftersom den samtidigt menar att allas välbefinnande inom organisationen är en avgörande faktor för organisationens produktivitet och effektivitet. Den lägger ett större fokus på medarbetarnas hälsa samtidigt som den ställer krav på att det är arbetsgivarens ansvar att värna om sina medarbetare. Därav är det intressant för oss att undersöka fenomenet, hur kroatiska chefer upplever välbefinnande och arbetsrelaterade riskfaktorer. Med studien kan vi bidra med nya synvinklar för Health Management. Således är uppfattningen om de samhälleliga faktorerna

betydelsefulla för studien, vilka vi identifierar; hur chefer ser på och talar om hälsa och ohälsa, KASAM, krav, kontroll och stöd samt kulturella dimensioner.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur kroatiska chefer upplever sin hälsa på arbetsplatsen. Målet med undersökningen är att analysera hur känsla av sammanhang, krav, kontroll och stöd samt kulturella dimensioner påverkar deras upplevda hälsa på arbetsplatsen. Begreppet hälsa kommer att ställas i relation till hur chefer talar om fenomenet och därav kommer studien analysera deras uppfattning av hälsa och ohälsa på arbetsplatsen.

1.4 Frågeställningar

Vi har en huvudfrågeställning och för att besvara den har vi tre delfrågeställningar:

- Hur upplever chefer hälsa och ohälsa på arbetsplatsen?
 - Hur upplever chefer arbetsrelaterad känsla av sammanhang?
 - Hur upplever chefer att krav, kontroll och stöd påverkar deras välbefinnande?
 - Hur upplever chefer att kulturella dimensioner påverkar deras välbefinnande?

2. Tidigare forskning

Vi beskriver olika studier som är relevanta för vår studie. Med studierna får vi en förståelse för hur arbetsrelaterad KASAM, krav, kontroll och stöd samt kulturella dimensioner kan påverka chefers upplevda välbefinnande på arbetsplatsen.

2.1 Arbetsrelaterad känsla av sammanhang

Cecon, Krieger, Salm, Pfaff och Dresen (2022) talar om hälsa och ohälsa och vad som påverkar dem utifrån ett salutogent synsätt, främjandet av hälsa. I deras studie undersöker de implementationen av komplexa vårdprogram och hur det kan underlättas med hjälp av KASAM. I deras studie kommer de fram till att tre resurser är väsentliga för att främja hälsa, vilka är; begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet (ibid. s. 1). Författarna (2022) kommer i deras studie fram till att det finns ömsesidiga relationer mellan dessa tre, där begriplighet påverkar hanterbarheten och meningsfullheten indirekt. De diskuterar kring information och kommunikation som betydelsefulla faktorer för att skapa en begriplighet hos personalen (2022, s. 12). Om kommunikationen inte fungerar kan en arbetsrelaterad KASAM brista, medan en välfungerande kommunikation ökar KASAM. Utöver en välfungerande kommunikation menar Vogt, Jenny och Bauer (2013, s. 6) att arbetsresurser har en tydlig koppling till en starkare upplevd KASAM och att krav bidrar till att en individ känner en svagare KASAM.

2.2 Krav-Kontroll-Stöd-modellen och tidigare forskning

I en studie av Odetunde (2021) undersöktes sambandet mellan osäkra anställningar, arbetsförhållanden och arbetsresultat för anställda med kontraktsanställningar inom den nigerianska banksektorn genom att tillämpa krav-kontroll-stöd-modellen. Resultaten visade att det fanns signifikanta samband mellan krav, kontroll och stöd samt arbetsprestationen för de anställda med kontraktsanställningar. När det fanns höga krav på de anställda, hjälpte stöd till att minska den negativa påverkan på de anställdas arbetsprestation. Det är något som Wu, Yuan, Yen, Yeh (2022, s. 5) stödjer i sin artikel. Vidare menar författarna (ibid.) att kombinationen av höga krav, låg kontroll och lågt stöd kan leda till utmattning. Däremot visade det sig att kontroll, antingen på egen hand eller i kombination med stöd, inte hade samma effekt att mildra den negativa påverkan av krav (Odetunde. ss. 62-65). Stöd var användbart för att motverka de

negativa konsekvenserna av krav, medan kontroll inte hade samma förmåga att lindra effekterna. Wu et al. (2022, ss. 6-7) stärker det genom sina resultat där hög kontroll och lågt stöd kan ha negativa effekter på det upplevda välmåendet. Det kan bero på att medarbetare, trots att de har möjlighet att styra sitt arbete, kan sakna det stöd och den hjälp de behöver från andra för att hantera arbetsbelastningen och möta kraven.

2.3 Förhållandet mellan kulturella dimensioner och välbefinnande

Ratterie, Kittler och Paul (2020), fann att förhållandet mellan arbetsplatsens egenskaper och välbefinnande beror på nationella kontextuella faktorer. Egenskaperna kan definieras som arbetsbelastning, socialt stöd och autonomi (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland 2012, s. 1121). Arbetstagarnas välbefinnande kan förklaras genom att undersöka arbetets krav och resurser vilka påverkas av kulturen som råder i landet (Ratterie, Kittler & Paul 2020, s. 178). Alltså, individens svar på stress baseras på de kulturella föreställningarna, som förklaras utifrån Hofstede's kulturella dimensioner. De undersöker sambanden mellan krav och utbrändhet samt mellan resurser och motivation. Författarna fann att de kulturella dimensionerna kan dämpa effekten av krav eller arbetsresurser men inte båda samtidigt.

Forskning kring välbefinnande och hälsa blir allt större, trots det försämrade välbefinnandet på arbetsplatser. Det som följande studie kommer att undersöka är därför aktuellt och kan komma till betydelse för varför hälsa på arbetsplatsen kan variera även fast kunskapen om betydelsen av det växer. Med hjälp av tidigare forskning och vårt syfte kan vi bidra med nya perspektiv till forskningen.

3. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen definierar vi hälsa och ohälsa och relaterar det sedan till arbetsplatsen. Därefter introducerar vi våra modeller KASAM och krav-kontroll-stöd-modellen. Slutligen beskriver vi kulturella dimensioner och hur den påverkar upplevda välbefinnande.

3.1 Att definiera och studera hälsa och ohälsa

Begreppen hälsa och ohälsa är komplexa och mångdimensionella begrepp med olika perspektiv och synvinklar (Eriksson & Winroth 2015, s. 1). Enligt WHO är hälsa “ett tillstånd av fullständigt fysiskt, mentalt och socialt välbefinnande och inte enbart frånvaro av sjukdom och handikapp” (Loodin & Nordgren 2014, ss. 14). Om individen inte upplever samtliga välbefinnanden anses denna som ohälsosam. Definitionen är aningen stram då den menar att hälsa är något som är definitivt och någonting som inte går att ändra. Utifrån WHO:s definition har människan i större utsträckning aldrig upplevt hälsa (Eriksson & Winroth 2015, s. 2). Enligt filosofen Georges Canguilhem handlar hälsa om individens förmåga att anpassa sig till situationer. Han menar att hälsa därmed inte tillhör en given kropp, utan interagerar med omgivningen runt om. Därav är individens subjektiva upplevelse av sin hälsa baserat på hur denne interagerar med omgivningen och situationen. Beroende på hur väl individen anpassar sig till omgivningen kan hälsan ge möjlighet att nå välbefinnande (Loodin 2014, ss. 76-77). Hanson (2004, s. 16) menar att hälsa inte enbart handlar om frånvaron av sjukdomar eller skador, utan också om positiv upplevd livskvalitet och förmåga att fungera i vardagen.

För vår studie är det av betydelse att studera vad som orsakar hälsa snarare än vad som orsakar sjukdomen. Som tidigare nämnt påpekar Hanson (ibid.) att vissa individer kan uppleva att de mår bra även fast de utsätts för större påfrestningar. Därför är det relevant att inkludera salutogenes, som Eriksson och Winroth (2015, s. 5) menar fokuserar på hälsans ursprung och vad som kan upprätthålla och utveckla individers hälsa. När salutogenes studeras kan ett fenomenologiskt perspektiv inkluderas, där hälsa och ohälsa uppfattas holistiskt och interaktivt. Det handlar om hur individen interagerar och upplever dem (Svenaeus 2022 s. 381). Hälsa och ohälsa ses utifrån ett subjektivt perspektiv, snarare än ett objektivet där hälsa och ohälsa mäts och diagnostiseras utifrån biologiska och fysiologiska faktorer (Eriksson & Winroth 2015, ss. 1, 4).

Utifrån ett fenomenologiskt perspektiv kan upplevelsen av hälsa och ohälsa bidra till olika existentiella känslor. Om en individ upplever ohälsa kan effekterna av exempelvis utbrändhet innebära svårigheter för individen att hantera vardagen. Följaktligen kan individens begränsade vardag innebära längre återhämtning. Således sätter det fenomenologiska perspektivet det objektiva i parentes och betonar hälsa utifrån psykologiska aspekter, liksom en individs livsstil och miljö (Svenaeus 2022, s. 381).

3.2 Arbetsrelaterad hälsa och ohälsa

Under senare år har arbetsrelaterad hälsa och ohälsa blivit allt mer betydelsefullt inom organisationer. Individens hälsa i en arbetskontext handlar om till vilken grad denne kan anpassa sig till arbetssituationen. Beroende på deras förmåga att kunna delta i arbetet och bidra till organisationens mål, kan det påverka det upplevda välbefinnandet (Loodin 2014, ss. 76-77).

Om individen inte kan möta organisationens krav kan denna anses vara ohälsosam och kan därför behöva återhämta sig (ibid. s. 80). Arbetsrelaterad ohälsa kan vara en orsak till följd av höga krav, yttre ansträngning och överengagemang och det är förknippat med högre nivåer av ångest och stress (Ding, Qu, Yu & Wang 2014, s. 2). Arbetsrelaterad stress och arbetsöverbelastning bidrar till utbrändhet genom att utnyttja individens kapacitet fullt ut för att möta jobbkrav. När överbelastningen är ett långvarigt tillstånd, finns det små möjligheter att vila, återhämta sig och återställa balansen (Maslach & Leiter 2016, s. 105). Åström (2014, s. 184) menar att till följd av sjukskrivningar och utbrändhet kan det vara kostsamt för organisationen. Därför är det av betydelse för organisationen att fokusera på hur de kan främja medarbetarnas hälsa.

Välbefinnande på arbetsplatsen handlar om hur en individ upplever tillfredsställelse och lycka. Upplevelsen kan påverkas av olika aspekter, såsom psykiska och sociala. En individs välbefinnande är individuellt och kan variera beroende på hur den reagerar på de olika aspekterna (Johnson, Robertson & Cooper 2018, ss. 45-47). Ju högre välbefinnande medarbetarna har desto högre engagemang finns det hos dem och därför gör de ofta mer för organisationen än vad som förväntas av dem (ibid. s. 17).

Johnson, Robertson och Cooper (2018, ss. 11-12) menar att positiva känslor och känslan av syfte och mening har en påverkan på det psykiska välbefinnandet. De två viktiga ingredienserna i psykiskt välbefinnande är hedoniskt- och eudaimoniskt välbefinnande. Den förstnämnda handlar om subjektiva glada känslor som orsakas av något som individen tycker om. Det hedoniska välbefinnandet beskrivs som idén om att maximera sin livsnjutning och minimera smärta. Emellertid fokuserar eudaimoniskt välbefinnande på personlig utveckling och förverkligande av förmågor (Bartels, Peterson & Reina, 2019, s. 21-22). Det eudaimoniska välbefinnandet är känslan av att göra något som får livet att ha en viss mening och syfte (Johnson, Robertson & Cooper 2018, s. 50). Däremot kan individen känna arbetstillfredsställelse och samtidigt uppleva lägre välbefinnande. Den kan exempelvis vara tillfredsställd med sina kollegor men inte med arbetsuppgifterna då det inte medför ett syfte eller mening för individen (ibid. s. 4). Därav menar Karaca, Tanova och Gokmenoglu (2022, s. 159) att det eudaimoniska välbefinnandet är betydande för att uppleva välbefinnande på arbetsplatsen.

Fortsättningsvis är sociala relationer en faktor till upplevt välbefinnande. När en individ upplever stöd från sina kollegor bidrar det till individens tillfredsställelse. Positiva relationer med andra kan spela en roll i att hjälpa människor att klara kraven på jobbet (Odetunde 2021, s. 55). För många är goda relationer och kontakt med sina kollegor en betydelsefull aspekt av arbetet. Medarbetare kan också fungera som ett stöd i det privata livet om relationen är positiv (Johnson, Robertson & Cooper 2018, s. 96). Däremot om en individ har kollegor som denne måste hålla sina känslor i schack för även fast den upplever ilska, kan det leda till en form av emotional labor. Emotional labor omfattar strategier som anställda använder för att kontrollera sina känslor för att möta organisationens krav (Sahar, Ishfaq & Gulnaz 2022, ss. 1357-1358).

Två av dessa strategier är surface acting och deep acting. Surface acting är när en mindre nöjd anställd behöver fejka sina känslor för att möta jobbkraven (ibid.). Det kan, till följd av att individen inte matchar sina känslor och agerande, leda till ohälsa såsom utmattning och utbrändhet (Johnson, Robertson & Cooper 2018, ss. 97-98). För att minska risken för utbrändhet kan en individ försöka matcha sina inre känslor med de yttre genom att fokusera på tidigare positiva händelser. Det benämns som deep acting och en anställd som är nöjd med jobbet försöker internalisera sina känslor med känslor som organisationen önskar (Sahar, Ishfaq &

Gulnaz 2022, ss. 1357). När en individ upplever att de kan uttrycka genuina känslor gentemot sina kollegor, minskar risken för emotional labor som kan leda till mental utmattning (Johnson, Robertson & Cooper 2018, ss. 97-98).

3.3 Känsla av sammanhang

KASAM, är ett nyckelbegrepp som hjälper en att hantera livshändelser och således upprätthålla eller främja hälsa och välbefinnande (Cecon et al. 2022, ss. 1-2). KASAM bestämmer hur individer klarar av stress som inte bara upprätthåller hälsan utan även främjar den (Erikson & Winroth, 2015, s. 6). Sociologen Aaron Antonovsky myntade teorin KASAM vilken är baserad utifrån begreppet salutogenes. Modellen fokuserar på känslan av att individens liv har en innebörd, att de har kontroll över sitt liv, och att de upplever att deras livssituation är begriplig, hanterbar och meningsfull. Modellen består av tre resurser vilka är; begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet (Hanson 2004, s. 65).

Arbetsrelaterad KASAM är uppfattningen om hur begriplig, hanterbar och meningsfull en individs nuvarande arbetssituation är (Cecon et al. 2022, s. 2). Begriplighet är i vilken utsträckning en arbetssituation uppfattas som någorlunda strukturerad, gripbar och förutsägbar (Vogt, Jenny & Bauer 2013, s. 2). Hanterbarhet är i vilken utsträckning en anställd uppfattar att tillräckliga resurser finns tillgängliga för att klara av jobbkraven (ibid.). Dessa resurser benämns som egna- respektive andras resurser (Hanson 2004, s. 113). Det förstnämnda inkluderar de resurser som individen kontrollerar själv och det sistnämnda innefattar resurser i ens närhet. Meningsfullhet är i vilken utsträckning en arbetssituation uppfattas som värd *att leva av*, *leva med* och *leva för* (Vogt, Jenny & Bauer 2013, s. 2). Det första, *att leva av*, handlar om den inkomst individen tjänar. Det andra, *att leva med* någon eller något, är en form av bekräftelse genom att känna sig sedd och förstådd. Det tredje, *att leva för* någon eller något, handlar om att skapa betydelse, nämligen något som blir meningsbärande för individen (Hanson 2004, s. 112). I studien kommer endast *att leva med* och *att leva för* något att analyseras. En svag eller ingen KASAM kan öka risken för utmattning och ohälsa, medan en stark KASAM kan minska upplevd stress och är därmed avgörande för en god upplevd hälsa och välbefinnande (ibid.).

3.4 Krav-kontroll-stöd-modellen

Arbetsmiljöforskaren Robert Karasek introducerade krav-kontroll-modellen, vilken grundar sig på två huvudsakliga faktorer, krav och kontroll (Karasek 1979, s. 285). Modellen har senare utvecklats av Karasek och Theorell, till krav-kontroll-stöd-modellen där stöd är en tredje faktor (Häusser, Mojzisch, Niesel & Schulz-Hardt 2010, s. 3). Krav på arbetet inkluderar sådant som hög arbetsbelastning, tidspress och komplexa arbetsuppgifter och kontroll handlar om kunskap i sin arbetsroll (de Jonge & Kompier 1997, ss. 238-239). Kontroll handlar också om möjligheten att själv styra över hur arbetsuppgifterna utförs, såsom val av arbetsmetoder och tidsplanering. Stöd innebär att ha människor omkring sig som kan erbjuda stöd, hjälp och uppmuntran på jobbet. Modellen utmärker sig jämfört med andra modeller för arbetsstress (de Jonge & Kompier 1997, s. 240). Den har använts som en ram för att studera sambandet mellan arbetsrelaterade faktorer och hälsa på arbetsplatsen.

Vidare baseras modellen på två idéer där den första menar att kombinationen av höga krav på arbetet, låg kontroll och lågt stöd leder till psykisk påfrestning (Odetunde 2021, s. 55). Den andra hypotesen menar att när både krav, kontroll och stöd är höga, leder det till upplevt välbefinnande, autonomi, lärande och personlig utveckling. Enligt krav-kontroll-stöd-modellen är det inte själva arbetet i sig orsakar stress, utan snarare den kombinerade effekten av höga krav på arbetet och låg kontroll över arbetsuppgifterna. För att minska risken för arbetsrelaterad stress föreslår modellen att det är viktigt att minska kraven på arbetet eller öka möjligheterna till kontroll i arbetsuppgifterna eller ett stöd och således ett upplevt välbefinnande (Häusser, Mojzisch, Niesel & Schulz-Hardt 2010, s. 3).

3.5 Kulturella dimensioner

Det finns ett flertal kulturmodeller och i studien kommer Hofstedes kulturella dimensioner att appliceras. Modellen utvecklades specifikt för arbetslivet för att fokusera på arbetsrelaterade egenskaper (Sturman, Shao & Katz 2012, s. 49). Enligt Hofstede och Hofstede (2005, s. 300) leder organisationer utefter kulturella skillnader. Maktdistans handlar om acceptans av ojämlikheter i makt och inflytande inom organisationen (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 54). Låg maktdistans innebär starkt stöd, medan hög maktdistans minskar stödet (Ratterie, Kittler och

Paul, 2020, s. 180). Maskulinitet avser hur ett samhälle värderar konkurrens, erkännande och framgång medan femininitet betonar samarbete och omsorg (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 132). Gällande femininitet menar Ratterie, Kittler och Paul (2020, s. 201) att det är mer gynnsamt att arbeta i en kultur som grundar sig i femininitet när höga arbetskrav läggs på individen eftersom att det finns ett upplevt stöd vilket kan bidra till ett upplevt välbefinnande.

Fortsättningsvis fokuserar kollektivism på grupptillhörighet medan individualism betonar självständighet och självförverkligande (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 89). I ett kollektivistiskt samhälle prioriterar individen grupp målen och arbetar för gruppens hälsa (Ratterie, Kittler och Paul, 2020, s. 182). Det kan ge stöd och välbefinnande, men det kan också vara påfrestande om individens egna mål inte överensstämmer med organisationens. En individualistisk kultur kan innebära att individen inte får tillräckligt med stöd och kan därav öka risken för utbrändhet (ibid. s. 182). Osäkerhetsundvikande beskriver tolerans mot osäkerhet, risker och förändringar (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 183). Ett samhälle med högt osäkerhetsundvikande fokuserar på regler, struktur och stöd vilket kan skapa trygghet och främja välbefinnande (Ratterie, Kittler och Paul, 2020, s. 181). Vidare menar författarna (ibid.) att delaktigheten i beslutsfattande och organisatoriskt engagemang kan öka, vilket också antyder en motivation. Däremot kan lågt osäkerhetsundvikande möjliggöra egna kreativa lösningar till utmaningar, vilket anses vara något positivt då individen får förverkliga sina kreativa förmågor (Hofstede, Hofstede & Minkov 2011 ss. 258-262).

3.6 Den teoretiska referensramens betydelse för vår studie

Hälsa och ohälsa är ett huvudfokus genom vårt arbete och välbefinnande blir ett sätt för oss att avgränsa arbetet. Hälsa och ohälsa är komplexa begrepp som gör att vi inte kan studera alla faktorer som omfattar dem. Vi har redogjort olika perspektiv på hälsa och ohälsa och att salutogenes ger oss förmågan att se på individens subjektiva uppfattning av främjande av hälsa. I studien kommer en fenomenologisk ansats på hälsa att användas då individernas subjektiva upplevelse har betydelse för arbetet. Fortsättningsvis avgränsar vi och fokuserar på hälsa och ohälsa på arbetsplatsen. Vi beskriver att stress och krav kan leda till utbrändhet och utmattning och därför är det av betydelse att fokusera på chefernas välbefinnande och hur det uppstår och upprätthålls. Vi ser att individens förmåga att hantera krav, känslor, deras syfte och mening och

sociala relationer på arbetsplatsen har en betydelse för att främja välbefinnande. Därför har vi valt att inkludera KASAM och krav-kontroll-stöd-modellen för att kunna studera respondenternas upplevda välbefinnande. Således kan vi analysera upplevelserna utifrån ett samhällsvetenskapligt perspektiv. Vi inkluderar även kulturella dimensioner för att se hur respondenterna upplever att det interagerar med deras välbefinnande. Med den teoretiska referensramen kan vi därmed analysera hur cheferna talar om och upplever välbefinnande på arbetsplatsen samt hur externa faktorer kan påverka deras upplevda hälsa.

4. Metod

Här redogör vi våra valda emperiinsamlingar som har genomförts. Här presenteras även vilka typer av metoder som genomförts.

4.1 Val av metod

Studiens huvudfokus har varit att undersöka och förstå kroatiska chefers upplevelse av sin hälsa på arbetsplatsen. Anledningen till varför det empiriska materialet samlas in i Kroatien är för att vi tilldelades Helsingborgs stads vänortsstipendium. Vi ville få en förståelse för chefers upplevelse av fenomenet, därmed valdes en kvalitativ metod i form av intervjuer för att fånga deras uppfattning av hälsa och således besvara vår frågeställning. Målet var att ge ett tillskott till forskningen genom intervjustudier där vi kunde bidra till en utökad förståelse av hälsa och ohälsa på arbetsplatsen. Fortsättningsvis utgick studien från en generalisering och var ett resultat av insamlad empiri, vilket Bryman menar är en induktiv metod (2018, s. 49). Vidare utgick studien från en konstruktionistisk ståndpunkt. Det innebar att sociala företeelser och kategorier skapades genom ständigt föränderligt socialt samspel (ibid. ss. 58-59). Silverman (2014 s. 26) menar att fakta är socialt konstruerat i särskilda kontexter. Konstruktionismen skiljer sig från objektivismen som istället betonar att sociala företeelser inte går att påverka och är av sin natur objektiva (Bryman 2018, ss. 58-59). Då studien fokuserade på KASAM, krav-kontroll-stöd-modellen och kulturella dimensioner, vilket handlade om samspelet mellan individer, föll det naturligt att förhålla sig till ett konstruktionistiskt synsätt.

4.2 Tillvägagångssätt

4.2.1 Urval

Studien genomfördes med hjälp av chefer i Kroatien. Den målstyrda urvalsgruppen var avgränsad till avdelningschefer då de hade underordnade och överordnade och därmed krav från respektive sidor. Kraven som den formella rollen medförde, gjorde det intressant för oss att undersöka hur de upplevde sitt välbefinnande. Med ett målstyrt urval menar Bryman att respondenters uppfattning kan tillföra en dimension till vad som studeras (Bryman 2018, s. 97). Urvalsmetoden var ett bekvämlighetsurval, vilket innebar att personer i ens närhet kontaktas

(Bryman 2018, ss. 243-244). Vår kontaktperson i Sverige som ansvarade för stipendiet har därefter kontaktat en av hens kontakter i Kroatien. Kontaktpersonen i Kroatien har samlat intervjupersoner inom organisationen som var intressanta för studien. Vidare menar Bryman (2018, s. 245) att ett bekvämlighetsurval kan leda till ett snöbollsurval. Vi fick kontakt med ett antal relevanta personer för undersökningen för att därefter få kontakt med ytterligare respondenter.

Kontakten i Kroatien fungerade som en grindvakt, som Bryman (2018, s. 190) menar är en person som möjliggör kontakt med intervjupersoner. Däremot menar Bryman (2018, s. 191) att en grindvakt kan orsaka hinder. Vi fick inte tillåtelse att kontakta intervjupersonerna utan grindvaktens hjälp. Barriären var ansträngande när fyra intervjupersoner ställde in sina intervjuer och vi inte hade någon möjlighet att kontakta dem för att boka in en ny intervju. Av den anledningen förlorade vi eventuell empiri som vi hade kunnat vara betydelsefull för vårt arbete.

Tabell 1: Intervjudeltagare

Respondenter	Intervjutid
<i>Djupintervju</i>	
1	33 min
2	40 min
3	19 min
4	55 min
5	23 min
6	37 min
<i>Fokusgrupp</i>	
7	38 min
8	38 min
9	38 min

4.3 Intervju som metod

Då huvudfokuset i studien innefattade att respondenterna skulle beskriva känslor och upplevelser kring ett specifikt fenomen, ansågs intervjuer vara den bäst lämpade metoden. Bryman (2018, s. 561) menar att intervjuer är av relevans för att få ett mer djupgående och välgrundat resultat. För att göra empirin så tillförlitlig och trovärdig som möjligt har autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet tagits i beaktning. För att förhålla sig till autenticitet har intervjuerna spelats in med en diktafon så att materialet kunde spelas mer än en gång för att möjliggöra så noggranna tolkningar som möjligt. Dessutom fanns utvalda citat med i studien för att ge en nyanserad bild av de uppfattningar som cheferna hade kring hälsa och ohälsa. Således kan en så rättvis bild som möjligt skapas enligt Bryman (2018, s. 470). Pålitligheten har tagits hänsyn till genom kontinuerlig kontakt med vår handledare som har kunnat bedöma kvaliteten på de metoder som valts. Bryman (2018, s. 468) menar att det är ett sätt för att beakta ett granskande synsätt. Vidare har vi använts oss av djupintervjuer och en fokusgrupp för att få en bredare och mer heltäckande bild av fenomenet. Således är den insamlade empirin relevant för studien, vilket Lind (2014, s. 165) menar är en bekräftelse på träffsäkerheten.

Tretton chefer bjöds in till åtta intervjuer, varav sju skulle vara med på en 30-60 minuters lång djupintervju och resten skulle delta i en 45 minuters fokusgrupp. I slutändan ställde fyra intervjupersoner in sina intervjuer på grund av förhinder. Tre av dessa skulle delta i fokusgruppen och en av dem skulle delta i en djupintervju. Intervjuerna har sedan transkriberats och sammanställts.

4.3.1 Semistrukturerad intervju

När intervjufrågorna konstruerades till djupintervjuerna skapades en intervjuguide (se bilaga 1). Således kan en struktur och en slags enhetlighet skapas för att ge relevanta svar (Lind 2014, s. 160). Vidare utgick studien från en kombination av strukturerad och ostrukturerad intervju. Bryman (2018, ss. 562-563) benämner kombinationen som semistrukturerad intervju. Frågorna gav möjlighet för cheferna att utveckla sina tankar och beskriva sina upplevelser kring deras upplevda hälsa på arbetsplatsen. Med hjälp av intervjuguiden fanns några förutbestämda frågor som stöd för oss under intervjun. För att få ett flytande samtal menar Bryman (2018, ss. 563-565)

att metoden var lämplig. Då vi ibland behövde bryta strukturen och ställa andra frågor kunde vi som intervjuade vara mer flexibla och öppna under samtalet.

4.3.2 Fokusgrupp

Vid djupintervjuer är det enbart en enskild individs perspektiv och synsätt som tas hänsyn till (Bryman 2018, s. 627). För att få fler perspektiv till hur chefer upplever hälsa och ohälsa på arbetsplatsen genomfördes en fokusgrupp där nya perspektiv kunde komma fram. Vidare skapade vi en separat intervjuguide för fokusgruppen (se bilaga 2). Diskussioner och samspel mellan intervjudeltagarna kan leda till att andra tankar och åsikter tas fram i jämfört med de som finns i en djupintervju (ibid.). Tanken med fokusgruppen var att cheferna skulle ha ägarskap över intervjun och för att skapa en diskussion mailade vi fyra frågor till grindvakten som vidarebefordrade frågorna till deltagarna. Trots att fokusgrupper ska tillföra nya perspektiv, kan det istället leda till att intervjupersonerna uttrycker kulturellt förväntade åsikter (ibid. s. 228). För vår studie kan det handla om rollen som chef, att denne förväntas ha många arbetsuppgifter samtidigt och att stress är en del av vardagen. Om chefers uppfattning eller upplevelse av hälsa skulle skilja sig från gruppens förväntningar av hur en chef ska tala om det, vågar den eventuellt inte uttrycka det och blir istället passiv. Därav försökte vi få alla chefer att uttrycka sina åsikter och fördela ordet jämnt.

4.3.3 Genomförandet av djupintervjuerna och fokusgruppen

Djupintervjuerna hölls på intervjupersonernas egna kontor runtom i staden. Platserna valdes delvis för att intervjupersonerna skulle känna sig bekväma då de befann sig i sin egen miljö. Under djupintervjuerna var det vissa chefer som hade radion på i bakgrunden. Under och efter intervjun märkte vi att musiken var ett störningsmoment för oss som både skulle intervju och transkribera materialet. Vi lät musiken spela i bakgrunden för att en del av cheferna uppgav att det skapar ett lugn för dem i deras arbete. En annan bidragande faktor till att de skulle uppleva lugn under intervjun var att vi skickade intervjufrågorna en vecka innan intervjun skulle äga rum. Då cheferna inte hade engelska som modersmål kunde det skapa en osäkerhet hos dem och påverka svaren. Därav skickades frågorna i förhand så de kunde förbereda sig innan intervjun och därmed ge mer utvecklade svar. I majoriteten av intervjuerna var grindvakten med i rummet

och agerade i vissa fall som tolk när intervjupersonen inte kunde hitta orden. Under en av djupintervjuerna ombads grindvakten av intervjupersonen att vänta utanför.

En annan orsak till de valda platserna var för att intervjupersonerna hade begränsat med tid då de hade sitt arbete att sköta. Då cheferna frivilligt deltog under sin arbetsdag behövde vi vara flexibla. Vi hade en till tre intervjuer per dag under totalt fyra dagar som strukturerades och planerades av grindvakten. På grund av den begränsade tiden i Kroatien var tempot mellan intervjuerna intensiva och vi hade inte mycket tid att reflektera och justera intervjuguiden inför nästa intervju. En del chefer påpekade att de redan hade svarat på frågan tidigare och ville därför inte svara på den igen. Efter de tre första intervjuerna, justerade vi frågorna och försökte anpassa dem utifrån intervjupersonens svar så att chefen inte skulle känna att de behövde upprepa sig.

Utöver de sex djupintervjuer som vi hade, genomfördes en fokusgrupp med tre chefer. Det var ett lågtryck som medförde oväder och fuktig luft. Rummet vi befann oss i var stort och det ekade. Intervjupersonerna satt framför oss, en satt i mitten och de andra satt på varsin kortsida. Grindvakten satt med i rummet och lyssnade på konversationen. Vi vet inte om det gjorde att cheferna kände sig tryggare eller mer obekväma. Stämningen var förhållandevis stel och det var svårt att få igång konversationen. Cheferna skapade aldrig en diskussion, därav blev det mer en gruppintervju än en fokusgrupp. Innan intervjun påbörjades berättade vi att tanken var att de skulle diskutera och att vi skulle vara tysta. Det resulterade istället i att vi ställde nya frågor. Vi försökte lägga in pauser och vara tysta för att få dem att tala med varandra men det skapades ingen diskussion. Under intervjuens gång var en av chefernas uppmärksamhet mer riktad mot sin telefon än själva intervjun och vi upplevde det som ett störningsmoment. När intervjun var färdig blev stämningen bättre, då vågade cheferna tala mer fritt.

4.3.4 Teman och analys

Empirin från chefernas intervjuer transkriberades, vilket innebär att det ändrades från tal till skrift (Kvale & Brinkmann 2014, ss. 218-220). Ett riktmärke gällande transkribering är att en inspelad timme tar omkring fem timmar att transkribera (Bryman 2018, s. 127). Därför skedde insamling och transkribering av empirin parallellt med varandra. Eftersom intervjuerna genomfördes på engelska behövde vi kontrollera att grammatiken och texterna var begripliga att

läsa. Intervjupersonerna talade inte i hela meningar vilket innebar att det vid tillfällena sade orden “eh” eller “ehm”. För att göra citat mer begripliga tas småord bort med hänsyn till att behålla innebörden av vad personen har sagt (ibid. s. 581). För att ge en återgivning av vad som har sagts har vi valt att inte översätta citaten till svenska och har därför valt att behålla dem på engelska.

Materialet i djupintervjuerna delades in i fyra olika teman som var återkommande i alla intervjuer och dessa var; *Definition av välbefinnande och arbetsrelaterad ohälsa, känsla av sammanhang, krav och kulturella dimensioner*. I fokusgruppen hade vi två teman; *definition av välbefinnande* och *känsla av sammanhang*. Genom tematisering minskade vi risken för kaosproblemet som innebär att det insamlade materialet kan upplevas som kaotiskt (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 69). Lind (2019, s. 171) menar att det kan vara svårt att lyfta fram allt som sägs under intervjuerna. Därför har den mest relevanta empirin tagits fram i analysen för att koppla an till studiens frågeställning.

En del av teorin, KASAM, är ett vetenskapligt begrepp som kan vara svårt att förstå. För att svaren skulle ligga så nära teorin som möjligt har begreppen översatts så att cheferna skulle förstå dem. Begriplighet och hanterbarhet inom KASAM har översatts till följande; begriplighet blir klarhet och hanterbarhet blir kontroll. Det fanns även tillfällen då respondenterna nämnde stadens namn, avdelningsnamn, tidigare jobb. Dessa uppgifter togs bort under transkriberingen för att minimera risken att identifiera cheferna. Det material som sållades bort räknades som internt bortfall (Bryman 2018, s. 227). För att inte missa eventuella viktiga aspekter fanns det i åtanke under hela studiens gång.

4.4 Etiska principer

När vetenskapliga studier genomförs är det viktigt att beakta etiska principer (Silverman 2022, s. 104). Några av de mest fundamentala är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman 2018, ss. 170-173). Respondenterna fick ge samtycke till att delta i studien. Det skedde genom ett informationsblad (se bilaga 3) och samtyckesformulär (se bilaga 4) där cheferna fick skriva under gällande sitt samtycke. För att uppfylla informationskravet, informerades cheferna om att få avbryta intervjun när som helst eller att avstå från att besvara specifika frågor. Cheferna garanterades även hög anonymitet vid

deltagande i undersökningen, men då studien var ett examinerande moment i utbildningen kunde det insamlade materialet behöva kontrolleras av examinatorn. Däremot blev de garanterade konfidentialitet, där svaren inte kunde kopplas till personliga uppgifter såsom namn och kön. Vidare har vi tagit hänsyn till nyttjandekravet då vårt mål är att ge ett tillskott till forskningen genom intervjustudier där vi kunde bidra till en utökad förståelse av hälsa och ohälsa på arbetsplatsen. En etisk princip som är viktig att beakta är GDPR (Lind 2019, s. 166). Under senare år har direktiven stärkts hur personuppgifter får spelas in och förvaras. För att säkerställa att ingen obehörig kommer åt inspelningarna har intervjuerna spelats in genom en diktafon och därefter förvarats i ett USB-minne.

4.5 Förförståelse och självkritik

Det finns olika aspekter som kan påverka tolkningen av empirin. Den första är att intervjuer är en levande social interaktion där olika intryck lämnas utanför transkriberingen (Kvale & Brinkmann, 2014, ss. 217-218). Enligt Kvale och Brinkmann (ibid.) är transkriberingen endast en återgivning av det som har sagts. Det innebar att interaktioner såsom kroppsspråk, tonfall och intryck försvann eller tolkades annorlunda. En annan aspekt är att beroende på vem som intervjuar och transkriberar kan tolkningen av materialet variera. Enligt Rennstam och Wästerfors (2015, s. 15) kan individen ha olika kunskaper och förståelse vilket kan göra att deras uppfattning och tolkning av det empiriska materialet varierar. För att undvika eventuella olikheter kan samtliga forskare vara med under intervjun och transkriberingen (Kvale & Brinkmann 2014, ss. 224-225). Vidare har vi båda varit med i intervjuer och transkribering för att få en så rättvis tolkning som möjligt av empirin. Kvale och Brinkmann (2014, s. 111) menar att det är viktigt att beakta hur forskningens oberoende påverkas. Då vi har tilldelats ett stipendium har resan till Kroatien finansierats av Helsingborgs stad för att genomföra empiriinsamlingen. Vidare påverkade det studiens oberoende då Helsingborg är en vänort med Kroatien och att vi själva inte har kunnat välja vilket land eller stad vi vill samla in empiri från. Däremot har vi sökt stipendiet och genomfört ett grundligt förarbete för att avgöra om kroatiska chefer är relevant för studien.

5. Resultat och analys

Analysen är uppdelad i fyra delar där den första handlar om hur kroatiska chefer definierar välbefinnande och arbetsrelaterad ohälsa. Den andra tar upp KASAM, följt av krav-kontroll-stöd-modellen. Analysen avslutas med hur de upplever kulturella dimensioner på arbetsplatsen.

5.1 Chefers definition av välbefinnande och arbetsrelaterad ohälsa

Temat kommer att ta upp hur chefer upplever hälsa och ohälsa på sin arbetsplats. Cheferna får definiera begreppen välbefinnande och arbetsrelaterad ohälsa.

5.1.1 Två perspektiv på välbefinnande: Resultatinriktat eller socialt stöd?

Välbefinnande har definierats på olika sätt av cheferna, där ett av dem har varit resultatinriktat. Respondent ett beskriver att välbefinnande upplevs när uppgifter är gjorda i tid och på ett professionellt sätt.

Okay so if I got it right, wellbeing in this office is that all the tasks are fulfilled at time professionally without mistakes. And at the end we are usually talking about different projects. Those projects have a result and for me the result is the wellbeing of the professional perspective [...] Or in the other way, if we have a project where we are successful and that generates money, the result is the wellbeing, the wellbeing is the result. (Respondent ett)

Några chefer talar om välbefinnande med organisationen i åtanke, där de menar att de upplever välbefinnande när organisationen uppnår goda resultat såsom ekonomisk tillväxt. För individen kan deras bidrag till organisationens mål och utveckling vara en form av mening och syfte för dem. Hen talar inte om själva individen, utan snarare om individens bidrag till organisationen. Fortsättningsvis menar respondenten att dennes syfte är enligt organisationens perspektiv, nämligen vid goda resultat som genererar ekonomisk tillväxt för verksamheten. Respondenten upplever ett förhöjt välbefinnande när hen känner att hen kan bidra till organisationens

utveckling och resultat, det som Johnson, Robertson och Cooper (2018, ss. 11-12) menar är eudaimoniskt välbefinnande.

I nästa citat handlar välbefinnande om relationer med kollegor och chefen. Att uppleva stöd från dessa är betydelsefullt för en individ då det är en bidragande faktor till att må bra och uppleva en god atmosfär.

Well-being is respect between colleagues and trust. I believe that the stressful thing is to know that you are alone. If you have support from your superior or support from colleagues it is comforting. Feeling good and having a good atmosphere. And all those problems that come with work completely are a part of the business. But if you have enemies around you it is harder. (Respondent fem)

Johnson, Robertson och Cooper (2018, ss. 45-47) menar att sociala aspekter har en inverkan på en individs välbefinnande. Respondenten beskriver att hen finner sitt välbefinnande genom att må bra, goda relationer och stöd på sin arbetsplats. Att må bra är relaterat till att uppleva positiva känslor, vilket är en kärna i hedoniskt välbefinnande (Bartels et al., 2019, s. 1-2). Respondenten beskriver under intervjun att hen är optimistisk när hen stöter på problem i sitt arbete. Hens attityd till problem är att det alltid finns en lösning och därav upplever hen positiva känslor. Det välbefinnande som respondenten beskriver kan vara på grund av att de inte behöver ägna sig åt att fejka sina känslor mot irriterade kollegor för att uppnå organisationens mål, det som Sahar, Ishfaq & Gulnaz (2022, ss. 1357-1358) menar är surface acting. Eftersom de finner stöd både ovanifrån och från kollegor kan de uttrycka sina känslor. Däremot menar Johnson, Robertson och Cooper (2018, ss. 5-6) att relationer inte är den enda framstående faktorn i ett högt välbefinnande. De argumenterar att det krävs andra aspekter såsom känslor och inställning samt eget syfte och mening. Under intervjuns gång beskriver hen sitt välbefinnande som högt då hen både trivs på sin arbetsplats och upplever motivation i sitt arbete och delar organisationens syfte.

5.1.2 Har du stressigt på jobbet? Ring en vän!

Tidigare nämndes det att välbefinnande och hälsa upplevs när goda resultat uppnås. Fortsättningsvis menar chefen att arbetsrelaterad ohälsa upplevs när resultat inte uppnås.

I have to say that I've worked in different situations and in different positions and I have never faced work related illness. But I guess that work illness would be having people around you with bad energy in the sense that they're not fulfilling their tasks, they're lying, they're doing things that are not by the law, they're not good with their colleagues and causing problems of different kinds. (Respondent ett)

Chefen är fokuserad på det organisatoriska perspektivet och förklarar konsekvensen av ett lågt välbefinnande. Om en individs välbefinnande är lågt kan organisationen missgynnas (Johnson, Robertson & Cooper 2018, ss. 15-17). Författarna (ibid.) menar att en arbetare som har ett lägre välbefinnande bidrar till mindre arbete än en arbetare som mår bra. Individen gör mindre till följd av att de bland annat inte har bra känslor eller att de inte finner ett syfte eller mening med sitt arbete. Det handlar också om när regler och lagar inte följs. Även fast respondenten inte beskriver hur denne känner kan beteendet som hen beskriver vara en konsekvens av lågt välbefinnande.

Många respondenter beskrev arbetsrelaterad ohälsa som stress som orsakas av obalanserat arbete. Respondenten från nedanstående citat beskriver att stressen orsakar ohälsa, där upplevelsen av motvilliga känslor att gå till jobbet kan uppstå.

It is when you come to work with cramps in your stomach and you don't feel comfortable and can't wait to get to come home and you can't wait for Friday and that's illbeing. You feel uncomfortable. That is not good and I feel like it is time for a job change if you feel like that. I had that experience, I had a good boss, but I also felt I had already accomplished everything so I decided to leave so I could do something. Everyone has a choice, we are not stuck in chains. (Respondent fem)

Utifrån det fenomenologiska synsättet kan den här sortens ohälsa orsaka andra ansträngande existentiella känslor. Om en arbetare utsätts för mycket stress och krav på sin arbetsplats kan det leda till obehag och missnöje på arbetsplatsen (Svenaesus 2022, s. 381). Respondenten beskriver en tidigare upplevelse hen genomgick på sitt förra jobb. Johnson, Robertson och Cooper (2018, s. 4) menar att välbefinnandet kan påverkas av jobbtillfredsställelse och arbetsmotivation. Fastän att

en individ uppskattar sina kollegor och arbetsplatsen finns det andra faktorer som kan påverka välbefinnandet negativt, exempelvis bristen på syfte och mening. Författarna menar att en individ kan ibland finna mer mening för nya arbetsuppgifter än uppgifter som de redan kan. Chefen upplevde att motivationen hade försvunnit eftersom hen inte längre utmanades i sitt arbete. Därför bytte hen arbetsplats för att fortsätta utvecklas samt bygga upp sitt välbefinnande igen. Enligt respondenten ligger det på individen att göra något åt sitt välbefinnande vilket kan innebära att byta jobb.

Andra respondenter beskrev organisationens attityd till sina anställdas hälsa och ohälsa. Respondent åtta menar att organisationen inte bidrar med några resurser för att hjälpa cheferna eller de andra anställda att hantera stress.

I would say that the organizations in the city are not helping that good with those kinds of situations. [...] Not because some of us don't want to do it or get that type of health, it is more like we are not used to that. So maybe some generations younger will have it but I will say that for the moment, when we still have the older generations, that our chiefs don't support that kind of activity. (Respondent åtta)

Chefen anser att arbetsrelaterad hälsa och välbefinnande är betydelsefullt, men att hen och kollegorna inte är vana med sådant arbete eller stöd. Det är något som hen anser kommer att utvecklas med tiden. Det kan indikera på att organisationen inte avsätter resurser som tid att engagera sig åt medarbetarna och chefers hälsa och välbefinnande. Det kan vara kostsamt för en organisation om det visar sig att de anställda inte mår bra eftersom de inte erbjuder stöd eller förutsättningar så att de kan upprätthålla och utveckla sin hälsa (Åström 2014, s. 184). Däremot är det inget som respondenten påstår sig ta skada av, men att den är öppen för hälsa på arbetsplatsen i framtiden. Hen berättar senare i intervjun att hens vänner ger stöd och att det bidrar till det upplevda välbefinnandet. Det kan tolkas som att hen inte upplever ett stöd från organisationen, utan att stödet finns utanför organisationen. Johnson, Robertson och Cooper (2018, ss. 97-98) menar att det sociala stödet är betydelsefullt för det upplevda välbefinnandet.

5.2 Chefernas känsla av sammanhang

I den här delen av analysen analyserar vi hur en respondent från djupintervjuerna svarar på KASAM följt av fokusgruppen. Vi väljer att följa respondent sex då hen inte finner någon KASAM. Vidare analyserar vi några chefer som upplever KASAM, vilket är cheferna från fokusgruppen.

5.2.1 Förlåt för mina ordval...

Många avdelningschefer menar att regler och policys skapar ett ramverk för deras arbetsuppgifter och ansvar. Enligt respondent sex ligger större delen av hens planering och strukturerandet av arbetsuppgifter och projekt i hens chefs kontroll.

Because the chief is somebody who has a policy and who defines the written and the priorities. So in everyday communication with him we talk about these priorities and we try to do the things. Of course every day, the situation is changing and sometimes there are some new things you need to change your way for. But the chief is the one who puts things that are priorities. (Respondent sex)

För att hen ska kunna skapa sig en begriplighet behöver hen kommunicera med sin chef om vad som ska prioriteras och hur det ska genomföras. Utifrån tidigare forskning är kommunikation viktigt för individens välbefinnande (Cecon et al., 2022, s. 14). Tillsammans med sin chef, ska en förståelse skapas för vad som förväntas av avdelningschefen på jobbet och vilken roll hen har i organisationen. Å ena sidan, om situationen och omgivningen förändras ofta kan individen uppleva en känsla av obegriplighet och stress (Vogt, Jenny & Bauer 2013, s. 2). Hen betonar under intervjun att hen inte har så mycket att säga till om om hens chef har bestämt sig för att prioritera ett projekt som hen själv inte instämmer med. Respondenten berättar att hens arbete ofta går ut på att ibland säga nej till vissa projekt, men att det inte alltid tas emot positivt. Respondenten menar att det är frustrerande då chefen inte förstår hens situation. Å andra sidan menar Antonovsky att begriplighet inte handlar om fullständig förståelse kring information och tillvaron, utan att uppfatta den som någorlunda strukturerad, gripbar och förutsägbar (Hanson 2004 s. 113). Respondenten verkar ha en begriplighet för att

situationen kan förändras till följd av chefens prioriteringar men den kan samtidigt skadas när hen inte hänger med chefens föränderliga beteende.

Respondent sex upplever även att hanterbarheten är svår att fånga. Det verkar som att hen upplever en låg grad av hanterbarhet i sin arbetssituation till följd av en skadad begriplighet.

It's completely awful. It's crazy. Sometimes they do not understand that (telephone call) that we are doing something that is very urgent. A project that was incredibly important one day and then lost all importance the next day. The project then becomes something that we don't even think about anymore. So sometimes, as I said, I feel completely crazy (sighs). Sorry for the words I use. (Respondent sex)

Chefen beskriver att det är "helt hemskt" och "galenskap" när viktiga projekt plötsligt förlorar sin betydelse. Vidare menar Vogt, Jenny och Bauer (2013, s. 6) att det kan vara en indikation på att varken ha egna eller andras resurser för att göra situationen hanterbar. Respondenten kan uppleva att det är svårt att hantera stressen och utmaningarna som hen står inför i sin arbetssituation. Hen beskriver också en brist på kontroll över situationen, vilket kan göra det svårt för respondenten att känna sig säker och effektiv i sitt arbete. Trots att avdelningschefen har en kontinuerlig kommunikation med sin chef, har hens chef svårt att erbjuda sina resurser och således hjälpa respondenten att klara av förändringen. Respondenten uttrycker frustration över den oförutsägbara naturen i hens arbete och beskriver en känsla av att vara tokig ibland. Respondenten ber direkt om ursäkt för att ha uttryckt sig med dessa specifika ord. Frustrationen kan tolkas som att respondenten måste kontrollera sina känslor gentemot sin chefs föränderliga natur. Respondentens beteende är något som Johnson, Robertson och Cooper (2018, ss. 97-98) skulle benämna som emotional labor och surface acting. Ansträngningen som respondenten gör för att hålla sig professionell gentemot sin chef, leder istället till utmattning och ohälsa.

Fortsättningsvis beskriver respondenten sina svårigheter att hitta sin meningsfullhet. Trots det beskriver avdelningschefen hur vissa faktorer får hen att finna en väg till sin meningsfullhet.

Sometimes I feel that all things that I do don't have any purpose. That is, when there are days that are very complicated and no one understands your job and your problems. But

in the other way, when you have, when you talk to other people, the citizens, who see that you are trying to make things better, when they see some positive results, that is something that gives you courage. You always need to be concentrated on the positive. That's my approach. (Respondent sex)

Respondentens meningsfullhet utmanas av olika faktorer. Antonovsky menar att meningsfullheten baseras utifrån en persons upplevda syfte (Hansson 2004, ss. 114-115). Hen upplever dagar och perioder där arbetet skapar hinder snarare än utmaningar som går att lösa. Chefen upplever att syftet minskar till följd av begränsat stöd från sin chef och starka känslor av att vara missförstådd. Den sociala relationen mellan individerna bidrar inte till ett stöd. Johnson, Robertson och Cooper (2018, ss. 97-98) menar att bristen på socialt stöd kan påverka välbefinnandet negativt. Till följd av att känna sig missförstådd kan en individs process att skapa mening, genom att ha någon eller några *att leva med*, skadas (Hanson 2004, s. 112). Däremot påpekar respondenten att meningsfullheten förbättras när de ser att jobbet som avdelningen gör förbättrar tillvaron för andra. När en individ kan finna något *att leva för*, till följd av att arbeta i ett projekt för att göra tillvaron bättre för andra, kan meningsfullhet skapas (Vogt, Jenny & Bauer 2013, s. 2). Således verkar personens känsla av meningsfullhet bero på förmågan att fokusera på positiva resultat som hjälper andra. Sammanfattningsvis uppnås inte begripligheten och hanterbarheten samt uppnår inte meningsfullheten sin fulla potential. Till följd av ostrukturerat arbete och upplevd osäkerhet i sitt arbete som en konsekvens av oförutsägbarhet och bristande stöd är respondentens KASAM lågt.

5.2.2 När planering och struktur är chefen, är teamwork superkraften!

Andra avdelningar har mer varierande arbetsuppgifter vilket gör att de behöver hitta sin egen begriplighet. Respondenten från fokusgruppen menar att när begriplighet finns, finns det även en mening arbetet.

It is related to meaningfulness. I think that clarity for me personally is writing, planning and implementing your projects of all sorts and for me clarity is really found when the department has a strong goal and a strong plan for the implementation, so structure is how I found clarity. (Respondent sju)

Att ha en mening med sitt arbete skapar en form av syfte för en individ vilket går att koppla till eudaimoniskt välbefinnande (Johnson, Robertsson och Cooper 2018, s. 4). Chefen anses ha en hög grad av begriplighet. Respondenten beskriver att hen har tydlig uppfattning om vad som ger hen klarhet och begriplighet i arbetet, nämligen att skriva ner, planera och genomföra projekt, samt att ha en stark och tydlig plan för genomförandet. Respondenten betonar också vikten av struktur för att uppnå begriplighet. Antonovsky menar att en individ inte behöver veta exakt vad hen ska göra i alla situationer, utan det viktigaste är att ha en förmåga att kunna skapa sig sin egen begriplighet (Hanson 2004, s. 113). För att åtgärda situationen kan personen ta hjälp av sina egna erfarenheter och kunskaper för att kunna skapa sig en klarhet. Respondentens svar indikerar att hen har en förmåga att göra situationer begripliga, genom att planera och strukturera för att hantera och förstå de krav och utmaningar som hen ställs inför på arbetet.

Fortsättningsvis beskriver respondenten hur hen upplever klarhet i sitt arbete. Respondentens tolkning av kontroll är att hen sällan har fullständig kontroll men att med egna och andras resurser kan skapa en grund för det.

When everything goes according to my plan. Rare. Lots of situations and putting out fires and you know the real situation and real people. I don't think that control is something that I would strive for in my work because it is not possible. I think in my work and my field it comes back to a good planning and planning program. So if you do the work and have a good foundation and good team, good research, and construction, then that will all help in the future. Good planning is the only thing to get control. (Respondent sju)

Antonovsky menar att det finns resurser som en individ kan styra över själv och resurser som finns hos andra som kan göra en situation hanterbar (Hanson 2004, s. 113). Resurserna förutsätter en grund för att kunna få individen att agera utifrån de krav som ställs på den (ibid.). De egna resurser respondenten beskriver är baserat utifrån hens begriplighet, där hen tidigare har försökt samla in information och struktur för att förstå situationen. Chefen betonar vikten av att ha en bra plan, och en stark grund samt ett starkt team för att uppnå hanterbarhet. Vidare menar Vogt, Jenny och Bauer (2013, s. 6) att en individ kan uppleva välbefinnande om denne upplever sig ha tillräckliga resurser. Den resurs respondenten poängterar att hen får från andra är med hjälp av samarbete och ett bra team. Hen beskrev under intervjun att dennes avdelning alltid

jobbar i team och att hen gör sig själv mottaglig för andra människors kunskaper och hjälp. Cecon et al. (2012, s. 12) menar att det kan vara en indikation att kommunikationen är bra på avdelningen. Därför verkar det som att respondenten har en hög grad av hanterbarhet i sin arbetssituation. Respondenten verkar ha en förståelse för att kontroll kommer till en viss grad i sin arbetssituation. Därav menar avdelningschefen att en stark grund och ett starkt team hjälper hen att uppnå hanterbarhet och upprätthålla sitt välbefinnande.

En annan respondent från fokusgruppen beskriver hur hen finner meningsfullhet i sitt arbete. Chefen beskriver att hen känner sig meningsfull när hen kan hjälpa människor och när människor får nytta av respondentens arbete. Det ger hen tillfredsställelse och känslan av att bidra till samhället och därmed något att leva för.

In my field where I work I feel meaningful in my work when we have an opportunity to help users of our services. Because we are actually here for citizens so when we help them, when they can have some use from our department it's something that in the end gives you some satisfaction. Also helping our colleagues, the department or our institution helps you feel like you're needed in that situation. So in the end you are satisfied with working in that organization. (Respondent nio)

Att ha en känsla av syfte och att bidra till en samhällsnytta kan öka motivationen varför en gör det den gör och därmed ökar meningsfullheten (Vogt, Jenny & Bauer 2013, s. 2). Dessutom är det betydelsefullt för personer att känna att de behövs och har en viktig roll i organisationen, och att deras arbete uppmuntras och belönas. Respondenten nämner också att de känner sig meningsfulla när de kan hjälpa sina kollegor och avdelningen som helhet, att de har någon *att leva med*. För individer är relationer också en viktig faktor för att få bekräftelse på att deras arbete är betydelsefullt och att de är duktiga. Respondenten verkar uppleva känslan av att bidra till samhället och organisationen genom att hjälpa andra och ha en viktig roll inom organisationen, samtidigt som de får uppskattning och bekräftelse från sina relationer. Hansson (2004, ss. 124-125) menar att positiva relationer kan bidra till upplevd meningsfullhet. Sammanfattningsvis kan det sägas att cheferna har en hög KASAM till följd av strukturering av sitt eget arbete och att ha ett starkt team. Således kan de finna ett stöd från organisationen och ett syfte i arbetet.

5.3 Krav, kontroll och stöd på arbetsplatsen

Krav, kontroll och stöd upplevs subjektivt av cheferna där en av dem upplever höga krav, hög kontroll samt högt stöd och därmed välbefinnande. En annan chef upplever däremot höga krav, låg kontroll och lågt stöd vilket har resulterat i att hen inte upplever ett välbefinnande.

5.3.1 "Förlåt, jag behöver besvara ett samtal" - En chefs 24/7-livsstil

I grund och botten betonar nedanstående citat den kompromiss som existerar mellan krav och kontroll, där kontroll upplevs genom att ta med sig arbetet hem.

Being in the position that I am, my work is 24/7. That is something that I've signed with my agreement to be in this position so after four it's not like I close my phone. My phone is always with me. I'm always looking at emails I answer calls but it's not something that bothers me it's something that I'm living with. And I was aware when I took the position that it brings challenges and obligations, not only for me and of course some pay for that I'm okay with it. [...] I have autonomy to do the work that is done but I have also during all these years learned that the things that I can do by myself is because I can.
(Respondent ett)

Respondent ett menar att det läggs höga krav på hen som chef och inte enbart på arbetet men också när hen är klar på kontoret och beger sig hemåt. Hen slutar aldrig att arbeta eftersom telefonen ständigt är med respondenten. Vidare innebär det att hen är mottaglig för telefonsamtal och email vilket kan likställas med överengagemang. Under långa perioder utan återhämtning kan en individ utsättas för stress och utmattning (Ding et al., 2014, s. 2 : Maslach & Leiter 2016, s. 105). Däremot menar respondenten att ansvaret ingår i rollen som avdelningschef och att hen accepterar det.

Vidare talar chefen om sin kunskap som ett sätt att finna sin autonomi. När en person har kunskap i sitt arbete kan kontroll skapas (de Jonge & Kompier 1997). Till följd av sin kunskap och därmed upplevda autonomi, har hen vad Karasek (1979, s. 290) kallar för höga krav och kontroll. Utöver det finns det en slags acceptans av att rollen som chef ställer höga krav. Den

upplevda autonomin kan också tolkas som att hen upplever ett stöd från sin chef. För att uppleva välbefinnande är stödet också en viktig faktor (Haüusser et al. 2010, s. 3). Vidare kan kombinationen av höga krav, hög kontroll och högt stöd vara bidragande faktorer till upplevt välbefinnande (Odetunde 2021, s. 55). Däremot kan det ifrågasättas ifall kontroll kan likställas med att ta med arbetet hem. Det sociala stödet kan lindra effekterna av höga krav (ibid. ss. 62-65). Chefen upplever höga nivåer av samtliga faktorer, i kombination med autonomi och acceptans vilket kan bidra till ett upplevt välbefinnande.

Respondent två upplever att de har höga krav på sig i form av deadlines som ska avklaras inom kort tid och upplever dessutom lågt stöd. Det innebär att de inte upplever att de har mycket kontroll eftersom de inte har möjlighet att styra över tidsplaneringen.

I have to ask the chief if he can give us more time to do it. But he is not so happy about our request, when we have those situations they say why don't you have enough time to prepare, why do I have to do everything at the last second and the blame is on us. [...] When you're working and feel stressed it's not good for anyone. You don't have time to dedicate your effort to your task. You keep on watching the clock and feel pressured. During these moments you are more prone to make mistakes, not on purpose though but due to the lack of time you can't expect the task to be of good quality you are always trying to catch the deadlines. This is not good for anyone but it is still part of life. You have too much to do, then you can take wrong steps and you can be a bit sloppy.
(Respondent två)

Respondenten upplever därmed obalans i arbetet då hen inte har tillräckligt med tid att utföra sitt arbete på. Obalansen som hen beskriver kan bero på att hen har höga krav, låg kontroll och lågt stöd. Vidare menar Odetunde (2021, s. 55) att det kan leda till psykisk påfrestning. Chefen berättar att när hen efterfrågar mer tid blir hen istället ifrågasatt av sin chef om varför hen alltid ska påbörja arbetsuppgifter i sista sekund. de Jonge och Kompier (1997, s. 240) menar att detta kan visa på ett lågt stöd. Respondenten medger att de känner sig stressad vilket leder till ännu mer press vilket kan öka risken för misstag. Stressen är sannolikt en konsekvens av höga krav i kombination med låg kontroll och lågt stöd. Respondenten beskriver hur stressen påverkar deras förmåga att utföra arbete på ett kvalitativt sätt, vilket är ett exempel på en negativ konsekvens av

bristande kontroll. Stressen kan leda till ansträngande existentiella känslor där en individ känner sig obekvämt eller inte trivs på sin arbetsplats (Svenaeus 2022, s. 381). Det kan leda till att individen gör fel eller blir slarvig i sitt arbete.

5.4 Kulturella dimensioner och välbefinnande

Delen behandlar de fyra kulturella dimensionerna och hur de påverkar det upplevda välbefinnandet. Första delen kommer analysera maktdistansen följt av femininitet och maskulinitet. Vidare kommer kollektivism och individualism samt osäkerhetsundvikande att analyseras.

5.4.1 När maktdistans påverkar det upplevda välbefinnandet

I nedanstående citat har chefen en position som ligger på en lägre nivå i hierarkin. De är ansvariga för att färdigställa projekt i tid och lämna in dem till sin chef för godkännande. Chefen är en auktoritär person som förväntar sig att allt ska slutföras inom den givna tidsramen utan att behöva ge mer tid för förberedelser.

The main demands I have are deadlines because when you have this role the chief wants everything in time. Every time it's about the time and timelines are really short. So a similar demand I had in my previous job and the one I have now is to always finish the task and projects on time, respect the law while doing the task and send it to our chief so they can sign and decide. In my case, where I have two deadlines at the same time, I have to ask the chief if they can give us more time to do it. But the chief is not so happy about our request, when we have those situations they say *why don't you have enough time to prepare, why do you have to do everything at the last second?*, and then blame it on us. This for me, this is the most demanding. (Respondent två)

Citatet visar att den högre hierarkin har mer makt och kontroll över de lägre positionerna vilket enligt Hofstede och Hofstede (2005, s. 59) kan benämnas som hög maktdistans. Inom organisationen finns det regler såsom tidsramar men också en stor respekt för lagen och policys. Respondenten är medveten om den höga maktdistansen i organisationen eftersom de inte vill ta beslut på egen hand utan måste rådfråga chefen för att få mer tid. Chefen försöker ta kontroll

genom att be om mer tid och som svar från sin chef blir hen ifrågasatt. Det kan tolkas som att respondenten inte får något stöd från sin chef, vilket Ratterie, Kittler och Paul (2020, s. 180) menar beror på en hög maktdistans. Utöver bristande stöd upplever respondenten tidspress och har inte möjlighet att styra över tidsplaneringen. Att ta hänsyn till lagar, policys och samtidigt utsättas för hög tidspress kan leda till att personen blir maktlös och inte kan möta de krav som organisationen har. Dessutom kan det orsaka överbelastning och utmattning. Maslach och Leiter (2016, s. 105) menar att det kan påverka en individs upplevda välbefinnande negativt. Det kan begränsa välbefinnandet då höga krav ställs samtidigt som hen har låg kontroll samt lågt stöd (de Jonge & Kompier 1997, s. 240).

5.4.2 När femininitet möter maskulinitet på arbetsplatsen

I nästkommande citat beskriver chefen både en feminin och maskulin kultur på sin avdelning. Hen talar om sina vänskapliga relationer till sina kollegor samtidigt som hen förtydligar att det är hen som har sista ordet.

We try to find the best side that gives you the less bad sides. [...] Teamwork is important. There are people who are experts in their areas and they know what the best is. I listen to them and then I decide, with them as well. But the final word is my word and I have to stand up for myself and I have to defend it from those. As you can see the doors are almost always open so the communication is all the time and I practiced it before. To have an open communication with my colleagues. And all the people come in to me so basically that's it. (Respondent fyra)

Respondenten säger att de har dörrarna öppna till sitt kontor vilket visar på öppen kommunikation och således en preferens för samarbete. Individen besitter inte all kunskap själv och är därmed öppen till andras resurser, alltså den tar hjälp av andras expertis och förmågor för att göra arbetsuppgifter hanterbara. Det är vad Hofstede och Hofstede (2005, s. 132) benämner som femininitet. Å ena sidan poängterar respondenten att det är hen som besitter beslutsmakten. Det kan vara inslag av maskulinitet då respondenten vill få erkännande av sin position som chef. Vidare kan det enligt Hofstede (ibid, s. 59) relateras till maktdistans. Trots öppenheten, måste de underordnade respektera auktoriteten. Å andra sidan nämner respondenten att de arbetar mycket i team då arbetet är krävande. Därav är sociala relationer viktiga för att individen ska få uppleva

stöd från sina kollegor, vilket Johnson, Robertson och Cooper (2018, ss. 97-98) menar kan leda till upplevt välbefinnande.

Andra respondenter talar om sitt syfte med sitt arbete och den allmännyttan de bidrar med till samhället. I nästkommande citat beskriver en annan chef att hen upplever välbefinnande genom att ta hand om andra, både sina kollegor och samhället.

I think that all of us who are employed here, that all of us have to think about the common good all the time. Because that's what we are supposed to do. And when you develop something, you are proud of yourself and your team members. (Respondent tre)

I citatet ger chefen uttryck för allmännytta vilket innebär omhändertagande av samhället och gruppen, vilket är något som Hofstede och Hofstede (2005, s. 132) benämner som femininitet. Allmännyttan för chefen är en form av meningsfullhet. *Att leva för* något är meningsbärande för en individ (Hanson 2004, s. 125). Återigen, genom sociala relationer mellan kollegor och chef kan ett stöd upplevas. Vidare menar Johnson, Robertson och Cooper (2018, ss. 97-98) att sociala stödet kan leda till upplevt välbefinnande. Arbetet som respondentens avdelning bidrar med för samhället skapar en stolthet som chefen känner över sig själv och sina kollegor. Det kan vara en bidragande faktor till att hen upplever välbefinnande.

5.4.3 Chefen säger sitt ord: balansgången mellan kollektivets- och individuella åsikter

Nedanstående citat speglar både kollektivistiska och individualistiska inslag. Chefen talar för den kollektivistiska dimensionen i form av att sätta gruppen först och uppnå gemensamma mål samtidigt som egna åsikter yttras vilket pekar på individualism.

Yes, we propose the project to city management and sometimes we are accepted and sometimes we are not. Sometimes we disagree. This is public politics, sometimes we need to obey and sometimes we do disagree but it is public policy and we need to accept it. This is not our money and they are the ones that get to decide how we are allowed to spend it. Most of the time we are allowed to speak and we are listened to as professionals. (Respondent fem)

När personen säger "we propose the project" visar det att individen är en del av en grupp och arbetar tillsammans med andra för att uppnå mål. Vidare är det vad Hofstede och Hofstede (2005, s. 88) kallar för kollektivism. När personen säger "sometimes we need to obey" visar också på en kollektivistisk syn på relationen mellan individen och samhället. I kollektivistiska samhällen anses individens lojalitet mot samhället och dess institutioner vara betydelsefullt (Ratterie, Kittler & Paul 2020, s. 182). Däremot menar författarna (ibid.) att om de individuella målen inte överensstämmer med organisationen kan det vara påfrestande för individen. Däremot, när respondenten säger "sometimes we do disagree" visar det att individen har rätt att ha en egen åsikt och uttrycka den, vilket enligt Hofstede och Hofstede (2005, s. 89) är en mer individualistisk syn. Till följd av ett individualistiskt perspektiv går individen emot kollektivet. Ratterie, Kittler och Paul (2020, s. 182) menar därmed att när det sociala stödet minskar och ökar risken för utbrändhet

Fortsättningsvis berättar respondenten att hen i slutändan behöver acceptera de beslut som tas, även fast hen inte håller med. Under intervjun berättade respondenten att hen alltid finner en lösning till problemen och att hen upplever sig vara optimistisk. Chefen försöker matcha sina inre känslor med de yttre vilket är mindre ansträngande och kan således förstå kollektivets beteende och beslutsfattande. Det är vad Sahar, Ishfaq och Gulnaz (2022, ss. 1357-1358) benämner som emotional labor och deep acting. Sammanfattningsvis visar citatet på en blandning av kollektivistiska och individualistiska synsätt, men främst på kollektivistiska. Det innebär en slags känsla av samhörighet och således en tillfredsställelse i att arbeta tillsammans vilket resulterar i upplevt välbefinnande.

5.4.4 Att trivas i det okända - hur hög tolerans för osäkerhet kan leda till välbefinnande

Osäkerheten i arbetet tolkas på olika sätt mellan respondenterna. Vissa upplever att det skapar oreda och kaos, medan andra upplever att arbetet blir mer uppfinningsrikt och fantasifullt. Nedanstående citat kan tolkas som att respondenten har en låg tolerans för osäkerhet och ogillar situationer där det inte finns klara riktlinjer eller regler att följa.

I'm not very happy with uncertainty which is logical. The good thing with the projects in the organization is that there is very little uncertainty because either you're going to do it right or you are not going to do it. The rules are very strict, procedures are strict and there is no way to be uncertain. [...] But if it can't be solved with regular methods I don't have a problem with choosing a path to solve that uncertainty. I believe that all types of departments should do that sometimes because if decisions are not made it's not a good thing, it slows the administration system and that's not why we're here. (Respondent ett)

Respondenten beskriver hur organisationens projekt har tydliga regler och procedurer som ger lite utrymme för osäkerhet och att det finns tydliga riktlinjer för problemlösning om det uppstår. Med regler och struktur i arbetet som skapar ett stöd och bidrar till en trygghet för chefen menar Ratterie, Kittler och Paul (2020, s. 181) att det kan vara en bidragande faktor till upplevt välbefinnande. Chefen poängterar att beslut och agerande i situationer med osäkerhet är betydelsefullt för att undvika administrativa förseningar. Detta påvisar ett engagemang i beslutsfattande. Således kan citatet kopplas till en kultur som har högt osäkerhetsundvikande. Det existerar ett behov att minimera risker och osäkerhet genom att ha klara riktlinjer (ibid.). Respondenten upplever negativa känslor vid sådana situationer men finner en mening och syfte av att hitta en lösning till problemet, vilket Johnson, Robertson och Cooper (2018, s. 4) benämner som eudaimoniskt välbefinnande.

Nedanstående citatet visar på en person som ser osäkerhetsundvikande som en naturlig del av sitt arbete. Chefen poängterar de kreativa aspekterna som möjliggörs till följd av osäkerheten och hur hen kan göra arbetet tydligt.

For me uncertainty is a constant daily task really. You have to approach it daily and it is just a part of the job, it is what I like about it, that is what makes the job creative. And when you find the solution or you find the right partners on the board you are working with. When everything comes together that's when clarity happens. It is nice to have clarity in the beginning of the project because it makes the implementation easier. Sometimes honestly you don't find clarity until the end of the project but it is how it is sometimes. So it is much easier to work in my field when we have it well planned. (Respondent sju)

Personen ser osäkerheten som en kreativ utmaning och trivs när hen lyckas hitta lösningar vilket framkallar positiva känslor. Det är vad Johnson, Robertson och Cooper (2018, s. 50) benämner som hedoniskt välbefinnande. En person som har en hög tolerans för osäkerhet, som den i citatet, kan ses som mer benägen att hantera osäkra situationer och trivas med problemlösning. Det kan tolkas som att chefen finner en mening och syfte med problemlösning. Det upplevda syftet kan bidra till eudaimoniskt välbefinnande (ibid. ss. 11-12). Hofstede, Hofstede och Minkov (2011 ss. 258-262) menar att individens kreativitet kan få utlopp till följd av lågt osäkerhetsundvikande. En person som är benägen att hantera osäkerhet kan ha en mer positiv inställning till stressiga situationer och se dem som utmaningar istället för hot, vilket kan minska stressnivåerna och därmed öka välbefinnandet. En anledning till varför chefen har den här inställningen kan bero på avdelningen hen arbetar på, vilken främjar kreativitet. Chefen betonar även betydelsen av att ha rätt personer i sitt team och finner därav ett stöd från kollegorna, där hen kan dra nytta av deras resurser. Vidare menar blir det en bidragande faktor till att finna klarhet (Odetunde 2021, s. 55 : Hanson 2004, s. 111). Således blir stödet och resurserna från kollegorna betydelsefullt för att i slutändan uppleva välbefinnande.

6. Diskussion och slutsats

Slutligen besvarar vi vår huvudfrågeställning tillsammans vårt resultat. Vi fortsätter och redogör vad det finns för likheter med vårt resultat och tidigare forskning. Slutligen framhäver vi vad som har varit utmärkande för vår studie och ger därefter förslag på vidare forskning.

- Hur upplever chefer hälsa och ohälsa på arbetsplatsen?
 - Hur upplever chefer arbetsrelaterad KASAM?
 - Hur upplever chefer att krav, kontroll och stöd påverkar deras välbefinnande?
 - Hur upplever chefer att kulturella dimensioner påverkar deras välbefinnande?

6.1 Vårt resultat

Syftet med studien var att ta reda på hur kroatiska chefer upplever hälsa och ohälsa på arbetsplatsen med hjälp av KASAM och krav-kontroll-stöd-modellen samt hur kulturella dimensioner kan påverka deras upplevda hälsa. Tillsammans med insamlad empiri som har analyserats med vår teori har vi kommit fram till att socialt stöd, syfte och mening har en påverkan på det upplevda välbefinnandet hos cheferna. Många av cheferna menar att samarbete och relationer utgör en betydelsefull faktor i deras arbete och upplevda välbefinnande. Att finna ett syfte med sitt arbete är en betydelsefull faktor och i många av chefernas fall handlar det om att bidra till samhället. De finner därav en mening med sin roll inom organisationen vilket påverkar deras upplevda välbefinnande positivt. Ohälsa refererar till när de själva inte kan möta organisationens mål och upplever missnöje och stress. Det relateras till när de har för mycket att göra, svårigheter i att skapa sig en struktur och svagt stöd från kollegor och chefer, vilket kunde leda till upplevt obehag. Vi noterar att cheferna inte talar särskilt mycket om hälsa på arbetsplatsen. Ett intresse existerar att ge hälsa mer plats på arbetsplatsen, däremot menar cheferna inte att organisationen enbart har ansvar att förbättra välbefinnandet för de anställda, utan att det också är individens ansvar.

6.2 Vårt resultat och tidigare forskning

Tidigare forskning visar att KASAM spelar en viktig roll för medarbetarnas välbefinnande på arbetsplatsen (Cecon et al. 2020). Vårt resultat bekräftade att det även gäller för chefer. När chefer upplever välbefinnande kan de strukturera sitt arbete och dra nytta av resurser från sig själva och andra. Meningsfullhet är särskilt viktig för deras välbefinnande när de saknar begriplighet och hanterbarhet. Trots att de inte har en stark KASAM kan chefen finna ett syfte och mening med sin roll genom sitt bidrag till organisationen och samhället. Många chefer upplever höga krav i form av arbetsuppgifter och tidspress men samtidigt hög kontroll när de har kunskap och erfarenhet om sina arbetsuppgifter, vilket ger känsla av autonomi. Således resulterar det i ett upplevt välbefinnande. Däremot är det betydelsefullt att beakta socialt stöd och dess inverkan på upplevt välbefinnande då det kan lindra de negativa konsekvenserna av höga krav (Odetunde 2021). Om chefer upplever låg kontroll över arbetsuppgifternas utförande kan det skapa känslor av otydlighet och stress och negativt påverka deras upplevda välbefinnande.

Vår studie visar också att chefernas upplevda välbefinnande påverkas av olika kulturella dimensioner. Fortsättningsvis fann vi att hög maktdistans kan påverka chefernas upplevda kontroll och välbefinnande. När chefen har en överordnad som bestämmer över dem och ställer höga krav kan de känna sig begränsade i sin roll och uppleva ett minskat stöd. Vidare kan det bidra till att det upplevda välbefinnandet påverkas negativt. Upplevd femininitet, som främjar samarbete och omhändertagande, har positiva effekter på välbefinnandet till följd av stöd och bidragande till samhället, vilket kan dämpa de negativa effekterna av höga krav (Ratterie, Kittler & Paul 2020, s. 178). Samtidigt kan inslag av maskulinitet, såsom hierarkier och erkännande av roller, komma i konflikt med samarbetet. Kollektivistiska chefer kan känna positiv samhörighet med organisationen, men behöver ibland anpassa sig och undertrycka sina åsikter, vilket kan skapa konflikter med individens känslor. Samhörigheten kan bidra till ett upplevt välbefinnande till följd av att det finns ett socialt stöd. Däremot, om individen går starkt emot kollektivet kan det sociala stödet minska vilket kan påverka det upplevda välbefinnandet negativt.

6.3 Utmärkande för vår studie

Tidigare forskning visar att kontroll är betydelsefull för individens välbefinnande på arbetsplatsen, vilket vårt resultat också indikerade på. Utöver den kunskap som individen behöver för att uppnå kontroll, fann vi att acceptans av rollens krav och ansvar var betydelsefullt för cheferna. För att uppleva välbefinnande är det därför viktigt att finna sin egen kontroll och acceptans för sin roll. Ett annat fynd från vår studie har också visat att osäkerhetsundvikande kan påverka välbefinnandet beroende på vilken avdelning chefen arbetar på. Å ena sidan upplever chefer med resultatorienterade mål negativa upplevelser av osäkerhet. Å andra sidan kan chefer med kreativa arbeten och ett stort samarbetsfokus uppskatta osäkerheten som ger möjlighet till nya projekt och variation i arbetsuppgifterna.

6.4 Reflektioner och vidare forskning

Tidigare forskning har inte lagt ett alltför stort fokus på just chefers hälsa, därav finns det ett flertal områden för vidare forskning. Något som kan vara intressant att studera vidare är kommunikation. Många av våra respondenter beskriver betydelsen av kommunikation mellan kollegor och chefer. Därav kan teorier som talar om kommunikation och hur det kan påverka det upplevda välbefinnandet vara av intresse. Ett annat område att studera vidare är work-life-balance. Många informanter talade om hur de fick ihop vardagen och hur det är att ta med arbetet hem. De talade också om hur man ska strukturera sitt privatliv för att inte tappa fotfästet, så cheferna har möjlighet att återhämta sig. Sista området som vi anser kan vara intressant är hur chefers ledarskap påverkas av deras upplevda välbefinnande.

Referenser

Bartels, A.L., Peterson, S.J. & Reina. C.S. (2019), Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *Public Library of Science*, 14(4), ss. 1-21. doi: 10.1371/journal.pone.0215957

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.

Cecon, N., Krieger, T., Salm, S., Pfaff, H. & Dresen, A. (2022). Salutogenesis at Work as a Facilitator for Implementation? An Explorative Study on the Relationship of Job Demands, Job Resources and the Work-Related Sense of Coherence within a Complex Healthcare Programme. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 19(3), ss. 1-20. Doi: 10.3390/ijerph19031842

de Jonge. J. & Kompier. M.A.J. (1997). A Critical Examination of the Demand-Control-Support Model from a Work Psychological Perspective. *International Journal of Stress Management*, 4(4), ss. 235-258. doi: 10.1023/b:ijsm.0000008152.85798.90

Ding, Y., Qu, J., Yu, X. & Wang, S. (2014). The Mediating Effects of Burnout on the Relationship between Anxiety Symptoms and Occupational Stress among Community Healthcare Workers in China: A Cross-Sectional Study. *PLoS ONE*. 9(9), ss. 1-7. doi: 10.1371/journal.pone.0107130

Eriksson, M. & Winroth, J. (2015). Hälsa och hälsofrämjande. I Eriksson, M, (red.) *Salutogenes - om hälsans ursprung. Från forskning till praktisk tillämpning*. Stockholm: Liber AB

Europeiska kommissionen (2008). Together for mental health and wellbeing. I *European pact: EU high-level conference for mental health and well-being*. Bryssel, Belgien 12-13 juni 2008, ss. 2-7. https://ec.europa.eu/health/ph_determinants/life_style/mental/docs/pact_en.pdf

Eurostat (2022). *Persons reporting exposure to risk factors that can adversely affect mental well-being by sex, age and educational attainment level*. (februari-mars 2023)
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/HSW_EXP1_custom_5538858/default/table?lang=en,

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

Häusser, J.A., Mojzisch, A., Niesel, M. & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand-Control (-Support) model and psychological wellbeing. *Work & Stress*, 24(1), ss. 1–35. doi: 10.1080/02678371003683747

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Organisationer och kulturer*. Lund; Studentlitteratur

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2011). *Organisationer och kulturer*.
Uppl. 3., [utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Hofstede Insights. (2023). *COUNTRY COMPARISON TOOL*. (januari-mars 2023).
<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/croatia.sweden/>

Johnson, S., Robertson, I. & Cooper, C.L. (2018). *WELL-BEING Productivity and Happiness at Work*. Springer International Publishing: Cham

Karaca, G., Tanova, C. & Gokmenoglu, K. (2023) How do shared values improve eudaimonic workplace well-being: role of perceived justice and emotional exhaustion among nurses. *Journal of Health Organization and Management*. 37(2) ss. 158-176. doi: 10.1108/JHOM-07-2022-0199

Karasek, A.R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), ss. 285-308. doi: 10.2307/2392498

Kvale. S. & Brinkmann. S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet - Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. Lund: Studentlitteratur

Loodin, H. (2014) Hälsa på arbetsplatsen - från arbetare vid det löpande bandet till medarbetare på löpandet. I Loodin, H. & Nordgren, L. (2014) *Health Management, att leda hälsoverksamheter med service i fokus*. Stockholm: Sanoma utbildning. ss. 65-91

Loodin, H. & Nordgren (2014) Inledning. I Loodin, H. & Nordgren, L. (2014) *Health Management, att leda hälsoverksamheter med service i fokus*. Stockholm: Sanoma utbildning. ss. 9-19

Maslach, C. & Leiter, M.P. (2016), Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *Journal of the world psychiatric association*, 15(2), ss. 103-111 doi: 10.1002/wps.20311

Odetunde, O.J. (2021). Job Demand-Control-Support Model: A Study of Nigerian Contract Bank Employees. *Acta Universitatis Danubius* 17(1) ss. 54-69.

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C.V., Schaufeli, W.B, Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.* 33(8), ss. 1120–1141 doi: 10.1002/job.1783

Rattrie, L.T.B., Kittler, M.G. & Paul, K.I. (2020). Culture, Burnout, and Engagement: A Meta-Analysis on National Cultural Values as Moderators in JD-R Theory. *Applied Psychology: An International Review*, 69(1), ss. 176-220. doi: 10.1111/apps.12209

Rennstam, Jens & Wästerfors, David. (2015). *Från stoff till studie: Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Sahar, R., Ishfaq, A. & Gulnaz, S. (2022) Linking workplace spirituality and adaptive performance through a serial mediation of job satisfaction and emotional labor strategies. *Management Research Review*, 45(10), ss. 1354-1371. doi:10.1108/MRR-10-2020-0663

Sjöström, J., Bolin, M., Schmidt, L. (2019). Hur styrs arbetsmiljön? I Sandberg, Å. (red.) *Arbete och välfärd. Ledning, personal och organisationsmodeller i Sverige*. Lund: Studentlitteratur.

Silverman, D. (2022). *Doing the Qualitative Research*. London: SAGE Publications.

Silverman, D. (2014). *Interpret qualitative data. Methods for analyzing talk, text and interaction*. London: SAGE Publications.

Sturman, M.C., Shao, L. & Katz, J.H. (2012). The Effect of Culture on the Curvilinear Relationship Between Performance and Turnover. *Journal of Applied Psychology*. 97(1), ss. 46-62. doi:10.1037/a0024868

Svenaesus, F (2022) Health and Illness as Enacted Phenomena. *International Review of Philosophy*. 41, ss. 373–382. doi: 10.1007/s11245-021-09747-0

TT News Agency. (2023, maj 18). Stressnivån på arbetsplatserna ökar - kvinnor mest stressade [pressmeddelande]. Hämtad från <https://via.tt.se/pressmeddelande/stressnivan-pa-arbetsplatserna-okar-kvinnor-mest-stressade?publisherId=783398&releaseId=3258468>

Valentin Rehncrona, P. (2014). Juridikens serviceroll för arbetsmiljön. I Loodin, H., Nordgren, L. *HEALTH MANAGEMENT - Att leda hälsoverksamheter med service i fokus*. Stockholm: Sanoma utbildning. ss. 43-61

van Hooff, M., Taris, T. (2014). Let's study how worker health affects the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 40(5), ss. 437-440
Doi:10.5271/sjweh.3448

Vogt, K., Jenny, G.J., Bauer, G.F. (2013). Comprehensibility, manageability and meaningfulness at work: Construct validity of a scale measuring workrelated sense of coherence. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39 (1), ss. 1-8. doi:10.4102/sajip.v39i1.1111

Wu, T.J., Yuan, K.S., Yen, D.C., Yeh, C.F. (2022). The effects of JDC model on burnout and work engagement: A multiple interaction analysis. *European Management Journal*, 41(2), ss. 1-9. doi: 10.1016/j.emj.2022.02.001

Åström, A. (2014) Chefers upplevelse av hälsa påverkar ledarskapet. I Loodin, H. & Nordgren, L. (2014) *Health Management, att leda hälsoverksamheter med service i fokus*. Stockholm: Sanoma utbildning. ss. 183-217.

Bilagor

Bilaga 1: Djupintervju

Inledande del

- Can you describe what a work day looks like?
- What are your tasks as a...?
- How big is your department?/How many people work there?

Mellandel

Definition of wellbeing or ill-being

- Can you tell us how you feel when you arrive at work?
 - Why do you feel that?
- Can you tell us how you feel when you leave work?
 - Why do you feel that?
- If you get to describe wellbeing at work, how would you describe it?
- If you get to describe work related illness, how would you describe it?
- What specific methods do you experience that the organization uses to check in on you and your employees?
 - Such as surveys, one-on-one meetings, or other communication methods?

Demands

- What demands do you experience that the organization has on you?
- Can you describe a time when a job demand was particularly challenging to understand or execute?
- How did this demand affect your wellbeing?
 - Motivation?
 - What triggers this motivation?
 - Stress/anxiety?
 - Can you try to tell us exactly what is causing the stress?
 - Inability to meet the demands?

Kulturella dimensioner (hur chefer upplever att kulturella dimensioner påverkar deras arbetsplats och deras välbefinnande)

1. Collectivism

- Can you describe the mission of your department?
- Can you tell us your point of view on the mission of your department?
- Can you describe your experience with teamwork in this organization?
- Can you tell how you experience the willingness to help each other in your department?

2. Maktdistans

- Can you describe the hierarchical structure of the organization?
- Can you tell us how you experience hierarchical structure in the organization?
- Can you describe how you experience autonomy in your work?
 - If not, why?

3. Undvikande av osäkerhet

- What is your approach towards uncertainty?
 - Why?
- Can you tell us your experience of the organization's approach towards uncertainty?

4. Femininitet

- How do you experience that you care for each other in your department?
- Can you tell us what motivates you in your work?
 - Career or liking what you do?
- Could you tell us your experience of how you talk about achievements within your department?

Sense of Coherence

1. Comprehensibility

- How do you experience clarity in your work?
- Can you describe what you need in order to find clarity in your work?
- How would you describe clarity as a factor affecting your wellbeing at work?

2. Manageability

- How do you experience that you have control in your work?
- Can you describe what resources you need to find control in your work?
- How would you describe control as a factor affecting your wellbeing at your work?

3. Meaningfulness

- Can you tell us how you experience meaningfulness in your job?
- Can you describe what resources you need in order to find meaningfulness in your work?
- How would you describe meaningfulness as a factor affecting your wellbeing?

Avslutande del

- Is there anything else you want to add that we have not asked?
 - Do you have any questions for us about the interview questions, the study or anything else?
-

Bilaga 2: Fokusgrupp

- How would you describe wellbeing and illness, and what does it mean to you?
- Can you describe when you find meaningfulness in your work?
- Can you describe when you find clarity in your work?
- Can you describe when you find control in your work?

Bilaga 3: Informationsbrev

Dear Head of Department Manager(s),

Our names are Mathilda and Jennifer and we are two students who are in the third year at Lund University, Sweden and are currently working on our bachelor thesis. We are studying Service Management with a specialization in Health. With the help of different theories such as Hofstede's Cultural Dimensions and Sense of Coherence, we want to study managers' wellbeing at work. Hence, we would like to interview managers working for Dubrovnik City.

Statistics and research suggest that mental wellbeing is increasingly challenged in Europe, but statistics differ between countries. In Croatia, it is reported that 38.4% experience exposure to risk factors affecting mental wellbeing. Croatia is one of the countries with the lowest statistics while Sweden tops the list of reports with 76.4% (Eurostat 2022). There are no clear answers as to why Croatia's statistics report fewer work-related risk factors, unlike Sweden and the European Union. There is little research on how Croatia views health or how they talk about wellbeing at the workplace. This raises interest in what factors may be causing the differences.

Everything said in the interview will be recorded, with consent, and no answers will be linked in any way to the person getting the interview. All responses remain confidential in the compilation of the study - but in rare cases may need to be verified by an examiner at Lund University. However, there is nothing that your manager, workplace or anyone else will find out or be able to link to the particular person being interviewed. We would therefore like the manager(s) to try to answer as honestly and thoroughly as possible about their personal experiences so that we can get as fair and comparable results as possible.

If you have any questions, you can contact us on +46 709 394 390 or forsell.mathilda@gmail.com

Sincerely,

Mathilda Forsell and Jennifer Hedström

Bilaga 4: Samtyckesformulär

Consent to participate in a Bachelor Thesis at the Faculty of Social Sciences

I agree to participate in The Bachelor Thesis “Sustainable Management” by Jennifer Hedström and Mathilda Forsell.

Everything said in the interview will be recorded, with consent, and no answers will be linked in any way to the person getting the interview. All responses remain confidential in the compilation of the study - but in rare cases may need to be verified by an examiner at Lund University. However, there is nothing that their manager, workplace or anyone else will find out or be able to link to the particular person being interviewed.

Information on the processing of personal data

The following sensitive personal data will be processed:

- The department you work in

Personal data will be processed in the following ways:

The data collected will be transcribed in order for us to analyze the material. The recordings and data will be deleted after the bachelor thesis is completed.

We do not share your personal data with third parties.

Lund University, Box 117, 221 00 Lund, Sweden, with organization number 202100-3211 is the controller. You can find Lund University's privacy policy at www.lu.se/integritet

You have the right to receive information about the personal data we process about you. You also have the right to have inaccurate personal data about you corrected. If you have a complaint about our processing of your personal data, you can contact our Data Protection Officer at dataskyddsbud@lu.se. You also have the right to lodge a complaint with the supervisory authority (the Data Protection Authority, IMY) if you believe that we are processing your personal data incorrectly.

I agree to participate in The Bachelor Thesis about Sustainable Management

Location	Signature
Date	Name clarification

