

LEDARSKAPETS BETYDELSE FÖR ARBETSMILJÖN

– EN FRÅGA OM KOMMUNIKATION

Examensarbete – Civilekonom
Företagsekonomi

Elin Gulin
Johanna Lundkvist

2018: VT2018CE02



HÖGSKOLAN I BORÅS

Förord

Vi vill inleda med att rikta ett stort, hjärtligt tack till vår handledare Roy Liff som under hela processen stöttat och väglett oss på ett inspirerande sätt. Han har med sin breda erfarenhet inom ämnet för studien kunnat ge oss välgrundade råd och han har med sin positiva inställning motiverat oss längs vägen. Vidare vill vi tacka de respondenter som med ett stort engagemang ställt upp på våra intervjuer och låtit oss få en inblick i deras verksamhet.

Avslutningsvis vill vi tacka våra fantastiska familjer och vänner för stöttning och peppande ord under vår intensiva skrivprocess. Tack!

Elin Gulin & Johanna Lundkvist

Borås 2018-06-03

Svensk titel: Ledarskapets betydelse för arbetsmiljön – En fråga om kommunikation

Engelsk titel: The Significance of Leadership for the Work Environment – A matter of Communication

Utgivningsår: 2018

Författare: Elin Gulin och Johanna Lundkvist

Handledare: Roy Liff

Abstract

The number of employees that are absent due to sick leave in Swedish organizations increases annually as a result of stress-related illnesses. The current problem gives rise to high costs for the employee, the organization and society at large. To reverse this worrying trend is therefore of great importance to all parties involved. Previous studies have shown that an unsustainable work environment causes mental illness which in turn leads to sick leave. It is the employer who is ultimately responsible for the work environment within an organization, and how the work for a sustainable work environment is to be performed is governed by laws and regulations. The employer can improve the work environment through ill health prevention and health promotion efforts, which decrease sick leave rates.

In this study we have investigated how an organization and its managers through internal communication can work for a sustainable work environment. To study how an organization works on these issues, we have conducted semi-structured interviews with both employees and managers at a municipal property company in Gothenburg. As theoretical support models and theories of communication, formal and informal information as well as the decision-making process have been used to create a broader understanding of how the organization is working to develop a sustainable work environment.

The findings show that the respondents in the studied organization consider internal communication as central to improving the work environment. It is of the utmost importance that the internal dialogue is well-functioning both vertically and horizontally, so that the information communicated between different parties will reach all relevant parts of the organization. A well-functioning communication is therefore of great importance for managing the decision-making process. Within the studied company formal information, such as work environment inspections, employee appraisals and employee surveys, is the primary source that decisions are based on. Informal information that managers receive through spontaneous conversations, that are considered to be of a rich character, has a tendency to disappear at an early stage in the decision-making process. The study discusses the managers' role in collecting and processing both formal and informal information, in order to make well-founded decisions. Decisions based on all the information received from employees have a higher likelihood of influencing the organization's work environment in a positive direction.

This paper is written in Swedish.

Keywords: Formal information, informal information, leadership, health promotion, ill health prevention, communication

Sammanfattning

Antalet sjukskrivna medarbetare inom våra svenska organisationer ökar årligen till följd av stressrelaterade sjukdomar. Den rådande problematiken orsakar höga kostnader för både medarbetaren, organisationen och samhället i stort. Att vända den oroväckande trenden är således av stor vikt för alla inblandade parter. Många tidigare studier har visat att de sjukskrivningar som beror på psykiska åkommor har orsakats av en bristande arbetsmiljö. Det är arbetsgivaren som ställs ytterst ansvarig för arbetsmiljön inom en organisation, och hur arbetet för en hållbar arbetsmiljö ska utföras regleras av lagar och föreskrifter. Arbetsgivaren kan med hjälp av ohälsöförebyggande och hälsofrämjande insatser förbättra arbetsmiljön och på så vis sänka sjukskrivningstalen.

I den här studien har vi undersökt hur en organisation och dess chefer genom den interna kommunikationen kan verka för en god arbetsmiljö. För att studera hur en organisation arbetar med dessa frågor har vi genomfört semistrukturerade intervjuer med både medarbetare och chefer på ett kommunalt fastighetsbolag i Göteborg. Som teoretiskt stöd har modeller och teorier om kommunikation, formell och informell information samt beslutsprocessen använts, för att skapa en bredare förståelse för det inomorganisatoriska arbetsmiljöarbetet.

I studiens resultat framkommer det att respondenterna inom den studerade organisationen betraktar den interna kommunikationen som central i arbetet för en förbättrad arbetsmiljö. Det är av stor vikt att den interna dialogen är väl fungerande både vertikalt och horisontellt, för att den information som förmedlas mellan olika parter ska nå alla relevanta delar i organisationen. En god kommunikation är således av stor betydelse för att all information ska tas tillvara och ligga till grund för beslut kring arbetsmiljörelaterade frågor. Inom det studerade bolaget ligger främst formell information, så som arbetsmiljöronder, medarbetarsamtal och –enkäter, till grund för de beslut som fattas. Informell information som kommer cheferna tillhanda genom mer spontana samtal, och som anses vara av rik karaktär, har inom organisationen en tendens att gå förlorad i ett tidigt skede i beslutsprocessen. I studien diskuteras chefens roll i att kunna samla in och behandla information både av formell och informell karaktär, för att det material som ligger till grund för beslut ska vara så rikt som möjligt. De beslut som har sin grund i all information som inkommit från medarbetarna har goda förutsättningar för att påverka organisationens arbetsmiljö i en positiv riktning.

Nyckelord: Formell information, informell information, ledarskap, hälsofrämjande, förebyggande, kommunikation

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problemdiskussion	3
1.3	Syfte.....	4
1.4	Forskningsfrågor.....	4
1.5	Studieobjekt	4
1.6	Disposition	5
2	Tidigare forskning.....	6
2.1	Kontroll och socialt stöd	6
2.1.1	Delaktighet i beslutsprocessen	7
2.2	Ledarskap.....	7
2.3	Kommunikation i ledarskapet.....	8
3	Teoretisk referensram.....	9
3.1	Kommunikationsmodeller	9
3.1.1	Formell och informell kommunikation	10
3.2	Val av kommunikationsmedel	1
3.2.1	Standardiserad kommunikation.....	2
3.3	Beslutsprocessen.....	2
3.4	Teoretisk utgångspunkt för analys.....	3
4	Metod	4
4.1	Forskningsmiljö	4
4.2	Metodval och forskningsansats.....	5
4.3	Datainsamling	5
4.4	Analys av data.....	7
4.5	Studiens trovärdighet	7
4.5.1	Tillförlitlighet	7
4.5.2	Pålitlighet.....	8
4.5.3	Överförbarhet	8
4.6	Etiska överväganden.....	9
5	Resultat.....	10
5.1	Beslutsprocessen.....	10
5.1.1	Informationsinsamling.....	10
5.1.2	Tolkning av information.....	13
5.1.3	Beslutsfattande	15
5.2	Jämförelse mellan medarbetare och chefer.....	16
6	Analys	18
6.1	Informationsinsamling.....	18
6.1.1	Sammanfattning av informationsinsamling.....	21
6.2	Tolkning av information	21
6.2.1	Sammanfattning av tolkning av information.....	23
6.3	Beslutsfattande.....	23
6.3.1	Sammanfattning av beslutsfattande.....	25
7	Diskussion	26
7.1	Ledarskap.....	26
7.2	Kommunikation i ledarskapet.....	27
7.3	Kontroll och socialt stöd	28
7.4	Delaktighet i beslutsprocessen.....	29
8	Slutsats	30
8.1	Goda relationer för en förbättrad arbetsmiljö	30
8.2	Involvering av medarbetarna i beslutsprocessen	30
8.3	Avslutande reflektion.....	31
8.4	Vidare forskning	33
9	Referenser	34

1 Inledning

1.1 Bakgrund

I Sverige ökar antalet sjukskrivningar för psykiatriska diagnoser år efter år. Efter första kvartalet år 2017 var det drygt 197 000 personer som var sjukskrivna, varav 45 % av psykologiska orsaker (Nordenberg 2017). Att vända den rådande trenden är något som är viktigt både ur ett arbetsgivar- och ett arbetstagarperspektiv samt för samhället i stort då sjukskrivningar innebär stora kostnader för samtliga parter (Nilsson 2015). Av de sjukskrivningar som beror på psykiska åkommor, vilket är majoriteten av dem, har många sin grund i en bristande arbetsmiljö (Arbetsmiljöupplysningen 2018a). Faktorer så som den fysiska eller psykosociala miljön på en arbetsplats kan påverka i vilken utsträckning medarbetarna klarar av att arbeta i den omfattning de önskar (Arbetsmiljöverket 2014). Det är i de flesta fall arbetsgivaren som slutligen ställs ansvarig för problematik orsakad av en bristande arbetsmiljö, vilket gör arbetsmiljöarbetet till en viktig del av en chefs ansvarsområde (Arbetsmiljöupplysningen 2018b).

För att säkerställa och främja en hållbar arbetsmiljö på våra svenska arbetsplatser finns en arbetsmiljölagen, vilken fungerar som en ramlag främst riktad mot arbetsgivare (Prevent 2018). Som ett komplement till arbetsmiljölagen finns föreskrifter och allmänna råd som regleras av Arbetsmiljöverket, där åtgärder presenteras för hur arbetsgivaren kan främja en hållbar arbetsmiljö. Exempel på sådant som presenteras i Arbetsmiljöverkets sammanställning är att arbetsgivaren ska fastställa mål kopplade till arbetsmiljön för att det arbetet ska vara i ständig utveckling, samt att arbetsgivaren ska se till att medarbetarna inte utsätts för en hög arbetsbelastning (Arbetsmiljöverket 2015). År 2015 skärpte Arbetsmiljöverket sina krav på arbetsgivare ytterligare för att minska arbetsmiljöproblem som kan leda till sjukskrivning. De nya riktlinjerna fokuserar på att arbetsgivarna ska ha mer kunskap om arbetsmiljöproblem som kan uppstå och hur de ska hantera dem (AFS 2015:4).

Faktorer som enligt tidigare forskning bidrar till en god arbetsmiljö är bland annat att som medarbetare ha känslan av kontroll över sitt arbete, en känsla av engagemang och delaktighet samt upplevelsen av att arbetet är meningsfullt (Hultberg 2007). Det är dock i tidigare forskning vanligt att fokus ligger på sjukdom och ohälsa, snarare än på hälsa och långtidsfriskhet. Det är ett internationellt förekommande fenomen att det i studier handlar mer om sjukdomsbilden och de siffror vi har på individer som redan insjuknat i bland annat stressrelaterade sjukdomar, istället för att fokusera på hälsa och hälsofrämjande arbete. Något som kan ligga till grund för den här typen av forskningsfokus är att hälsa är ett mer komplext begrepp än olika typer av sjukdomstillstånd och ohälsa (Aronsson & Lindh 2004).

Inom svenska organisationer finns olika angreppssätt för att minimera antalet sjukskrivningar och hålla medarbetarna friska och kapabla till att arbeta, varav rehabilitering är ett samlingsbegrepp för de åtgärder som arbetsgivaren tar till då en medarbetare redan drabbats av en sjukdom eller skada. Det är en åtgärd som syftar till att medarbetaren ska få tillbaka sin tidigare arbetskapacitet i så stor grad som möjligt (1177 Vårdguiden 2016). Ytterligare angreppssätt för att ur ett organisatoriskt perspektiv arbeta med arbetsmiljön på en arbetsplats är att arbeta hälsofrämjande respektive att förebygga en ohållbar arbetsmiljö. Att främja betyder enligt Nationalencyklopedins (2018a) definition att ”skapa gynnsamma förutsättningar för” något, i det här fallet en god arbetsmiljö, medan begreppet förebygga syftar till att ”vidta åtgärder i förväg för att förhindra” något, i det här fallet en ohållbar

arbetsmiljö (Nationalencyklopedin 2018b). De främjande respektive förebyggande insatserna är de som kan ses som de initiala stegen i ett arbetsmiljöarbete, där fokus ligger på att hålla sådant som fungerar på en fortsatt hållbar nivå samt på att arbeta för att undvika försämringar i medarbetarnas hälsa i framtiden (Sveriges Företagshälsor 2012). I den här studien kommer fokus att läggas på de faktorer som kan underlätta det hälsofrämjande och förebyggande arbetet, och således inte på de rehabiliterande.

För en organisation som investerar i ett hälsofrämjande arbetsmiljöarbete kommer kostnader för sjukfrånvaro att sjunka betydligt och medarbetarna i sin tur får hälsovinster i en sådan utsträckning att deras arbetskapacitet ökar (ENWHP 2012). Arbetsgivare och arbetstagare får, med syfte att förbättra hälsan på arbetsplatsen, till sig relevant kunskap om hur de kan arbeta för att främja en hållbar arbetsmiljö. Något som ger arbetsgivare ytterligare en anledning till att investera i hälsofrämjande och förebyggande insatser är det faktum att Arbetsmiljöverket skärpt sina krav genom en föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4). En del av de krav som regleras i föreskriften är att arbetsgivaren ska se till att chefer och ledare inom organisationen besitter den kunskap som krävs för att arbeta med frågor rörande exempelvis ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling. Vidare ska arbetsgivaren formulera mål för det organisatoriska arbetsmiljöarbetet och se till att de efterlevs samt följs upp på en kontinuerlig basis (AFS 2015:4).

1.2 Problemdiskussion

Tidigare forskning visar hur en hållbar arbetsmiljö i en organisation går hand i hand med en låg sjukskrivningsstatistik bland medarbetarna (Verksam 2017; Vingård 2015), ändå stiger antalet sjukskrivningar på grund av psykologiska orsaker år efter år (Nordenberg 2017). Trots det faktum att höga sjukskrivningstal är ett växande samhällsproblem som drabbar betydligt fler än enbart den sjukskrivne medarbetaren, är den forskning som gjorts inom området begränsad (Vingård 2015). Vingård (2015) konstaterar i sin studie att majoriteten av den forskning som bedrivits inom ämnet fokuserar på ledarens ansvar för att skapa goda förutsättningar för organisationens medarbetare att trivas och må bra på arbetsplatsen. Medarbetaren kan själv arbeta med att förbättra sin livsstil, som ett slags komplement till de åtgärder som organisationen vidtagit för att säkerställa ett hållbart arbetsklimat, men det är svårt för den anställde att helt på egen hand förebygga stressrelaterade sjukdomstillstånd (Vingård 2015).

Tollgerdt-Andersson (2005) diskuterar om det finns ett samband mellan sjukfrånvaron på arbetsplatsen och ledarskapet som utövas där. Studiens resultat visar på att chefers synsätt, åsikter och ledarskapsstil kan påverka hur hög sjukfrånvaron är på en arbetsplats. Andra studier går in på vilka komponenter i ett ledarskap som är betydande för hur god arbetsmiljön är på en arbetsplats. Dessa är kommunikation (Grill, Ahlberg, Lindgren 2011), autentiskt ledarskap (Wong & Laschinger 2013) och strategier för hälsopromotion på arbetsplatsen (Dellve, Skagert, Vilhelmsson 2007; Kuoppala, Lamminpää, Husman 2008).

Det är ett stort steg för en organisation att gå från att fokusera på efterhjälpande och rehabiliterande åtgärder för att förbättra arbetsmiljön, till att istället arbeta hälsofrämjande och förebyggande. Svårigheten i att byta perspektiv och arbetssätt beskrivs i en rapport av Institutet För Stressmedicin (2017). De åtgärder som räknas till de rehabiliterande är till stor del individorienterade, medan ett skifte till ett mer hälsofrämjande arbetssätt kan innebära att fokus istället riktas mot organisationsorienterade insatser. ISM (2017) konstaterar i sin rapport att ett sådant perspektivskifte kräver ett väl fungerande samarbete i form av en förtrolig relation och kommunikation mellan chefer och HR-avdelning.

Grill et al. (2011) diskuterar värdet av dialog och kommunikation. Initiativet till att föra en dialog behöver komma från både chefer och medarbetare. Författarna visar på ett resultat som menar att chefer ser på dialog på ett positivt sätt men inte använder den på samma sätt i praktiken. Dialogen utvecklas inte på rätt sätt då förhållanden utifrån påverkar den. Även brist på kunskap från chefers sida är en faktor till varför dialog inte gynnas i en organisation. Grill et al. (2011) kommer fram till att ekonomin och effektiviteten i en organisation påverkas av att information inte når hela vägen upp till ledningen, vilket beror på att kommunikationen mellan de operativa cheferna och resten av organisationen är bristfällig.

Det publiceras årligen vetenskapliga artiklar och ledarskapslitteratur som betonar vikten av hälsa och välmående hos medarbetarna i en organisation och som indikerar att chefer och ledare har en betydande roll i arbetet för att nå målet med en hållbar arbetsmiljö. Texter som beskriver hur ett sådant ledarskap kan implementeras i en organisation är dock inte framträdande i alls lika stor utsträckning (Hanson 2010). Intentionen med studien är att fylla kunskapsgapet bland tidigare forskning gällande hur ledarskapet i praktiken kan användas för att förbättra arbetsmiljön på arbetsplatsen, vilket mynnar ut i syftet för studien.

1.3 Syfte

Studiens syfte är att undersöka hur en organisation med hjälp av en förbättrad intern kommunikation kan utveckla sitt hälsofrämjande och förebyggande arbetsmiljöarbete.

1.4 Forskningsfrågor

- Hur kan arbetsgivaren på ett tillfredsställande sätt ta till sig den information om arbetsmiljön som medarbetarna förmedlar?
- Hur kan företagsledning och chefer fatta beslut baserat på den information om arbetsmiljön som kommit dem tillhanda?

1.5 Studieobjekt

För att få ett empiriskt underlag till stöd för att ta reda på hur chefer kan arbeta hälsofrämjande och förebyggande med arbetsmiljön inom en organisation utförs intervjuer på ett kommunalt bolag i Göteborg. Intervjuerna har genomförts med både medarbetare och chefer inom bolaget för att få ett bredare perspektiv på hur kommunikationen och arbetsmiljön inom företaget upplevs. Organisationen som är objekt för studien är ett bostadsbolag vars huvudsakliga verksamhet är fastighetsförvaltning. Bolaget beskrivs internt som en platt organisation bestående av åtta distrikt med tillhörande distriktschef samt ett huvudkontor som agerar stödfunktion åt de olika distrikten. Avsikten med att genomföra studien på fastighetsbolaget är att öka kunskapen kring hur ledare med hjälp av intern kommunikation kan förbättra förutsättningarna för en hållbar arbetsmiljö.

1.6 Disposition

I kapitel två beskrivs den tidigare forskning som tagits fram inom ämnet för studien. Avsnittet är indelat i tre huvudrubriker som går under benämningarna ”kontroll och socialt stöd”, ”ledarskap” och ”kommunikation i ledarskapet”. Intentionen med det här avsnittet är att visa vad tidigare studier kommit fram till, för att sedan kunna jämföra resultatet i den här studien med deras. I det tredje kapitlet redogörs för de teorier och modeller som i analysavsnittet används som referensram och analysverktyg. Referensramen består huvudsakligen av olika kommunikations- och beslutsmodeller vars syfte är att öka förståelsen för hur en organisation med hjälp av intern kommunikation kan utveckla och förbättra arbetsmiljön.

Den metod som använts för att genomföra studien beskrivs i det fjärde kapitlet. Här skildras forskningsmiljön i det bolag som varit föremål för studien. Vidare beskrivs metodval och forskningsansats, datainsamlingsprocessen, hur data analyserats, studiens trovärdighet samt vilka etiska överväganden som gjorts.

I studiens femte kapitel presenteras det empiriska material som samlats in genom semistrukturerade intervjuer med respondenter på det studerade fastighetsbolaget. Strukturen på resultatavsnittet följer en beslutsprocess tre skeden – informationsinsamling, tolkning av information och beslutsfattande. Under respektive rubrik redogörs för den information vi fått in av medarbetare respektive chefer inom organisationen, för att på så vis få in en jämförande aspekt i studien.

Analysen av det empiriska materialet genomförs i kapitel sex. Analysen görs med stöd av den teoretiska referensram som presenterats i kapitel tre. Det här kapitlet har en likadan rubriksättning som resultatavsnittet med syfte att se hur formell respektive informell information behandlas i beslutsprocessens tre skeden.

I kapitel sju presenteras studiens diskussionsavsnitt, i vilken studiens resultat diskuteras i förhållande till den tidigare forskning som tagits fram. I kapitlet konstateras i vilken utsträckning de olika delarna av studiens resultat överensstämmer eller skiljer sig ifrån de tidigare forskarnas.

Avslutningsvis presenteras studiens slutsatser och förslag till vidare forskning i kapitel åtta.

2 Tidigare forskning

I det här avsnittet kommer den tidigare forskning som tagits fram om hur ohälsa kan förebyggas och hur hälsa kan främjas att presenteras. Tre huvudsakliga faktorer som påverkar en organisations arbetsmiljö är medarbetarnas upplevelse av kontroll och påverkan på sin arbetssituation, ledarskapet samt kommunikationen om arbetsmiljörelaterade frågor mellan chefer och medarbetare. Fokus kommer att läggas på ledarens roll i arbetet för att främja en hållbar arbetsmiljö samt på vilka organisatoriska faktorer som får medarbetare att trivas och må bra i sitt arbete.

2.1 Kontroll och socialt stöd

Medarbetare som mår bra på sin arbetsplats är en tillgång som bidrar till att en organisation kan nå framgång (Grawitch, Gottschalk & Munz 2006). Därför förespråkar Grawitch et al. (2006) att man inom en organisation ska skapa strategier och program som arbetar för de anställdas psykiska välmående. Författarna har identifierat fem komponenter som påverkar medarbetarnas mående: balans mellan privat- och arbetsliv, tillväxt och möjlighet till utveckling, säkerhet och hälsa, medarbetarnas delaktighet och erkännande av medarbetarna. Genom att arbeta med program som främjar dessa kategorier arbetar man förebyggande för en hälsosam arbetsmiljö genom att man kan identifiera risker som finns och som kan behöva åtgärdas (Aldana 2001).

Det är för individer av stor betydelse att ha kontroll över sin arbetsbelastning och sina arbetsuppgifter. Det inger en känsla av frihet och att själv få bestämma över sin tid. I de fall då en individ upplever en minskad känsla av kontroll kan det resultera i oro, som i förlängningen kan leda till stressrelaterade sjukdomar (Aronsson 1989). Choi et al. (2011) tar i sin studie upp hur konsekvensen av bristande kontroll över sitt arbete i kombination med ett lågt socialt stöd på arbetsplatsen innebär ökade risker för mentala sjukdomstillstånd i form av till exempel ångest och depressioner. Även Noblet (2003) skriver om vikten av kontroll över sitt arbete och socialt stöd och menar att dessa faktorer påverkar hur medarbetare mår på arbetsplatsen, både vad gäller trivsel och psykiskt mående.

Socialt stöd definieras enligt Johnson och Hall (1988) som en medarbetares möjlighet att ha en både formell och informell relation till sina kollegor, med andra ord att de kan prata med dem både på och utanför arbetsplatsen. Arnesson och Ekberg (2005) beskriver hur arbetsgivare kan arbeta hälsofrämjande genom att förbättra medarbetarnas möjligheter till socialt stöd och ge dem en ökad känsla av grupptillhörighet. Ett socialt stöd på arbetsplatsen kan öka de anställdas problemlösningsförmåga och gör att de i större utsträckning kan nå uppsatta mål. Noblet (2003) beskriver att det som medarbetare är viktigt att få återkoppling på sin arbetsprestation samt att få diskutera arbetsbelastningen för att se om det på den fronten behöver vidtas några åtgärder. Att medarbetarna får tillfälle att framföra sina tankar och få återkoppling på sitt arbete ger dessutom en ökad känsla av kontroll över sitt arbete, vilket ger medarbetaren i fråga en stabil grund inför eventuella stressmoment i framtiden.

2.1.1 Delaktighet i beslutsprocessen

En faktor som är viktig för att medarbetare ska känna sig delaktiga i organisationen som helhet är att de känner förtroende för företagsledningen (Appelbaum et al. 2013). En förtrolig relation i kombination med en öppen kommunikation mellan medarbetare och chefer är viktiga komponenter i en organisations arbete för en god arbetsmiljö. Det är av stor vikt att som chef involvera sina medarbetare i beslutsprocesser för att bibehålla de anställdas motivation och engagemang. Appelbaum et al. (2013) menar att medarbetare inte bör informeras om ett visst beslut först när det är fastställt, utan företagsledning och chefer vinner på att uppmuntra medarbetarnas delaktighet i processen. Även Scott-Ladd och Marshall (2004) beskriver i sin studie hur medarbetares delaktighet i beslutsprocesser påverkar de anställdas trivsel på arbetsplatsen positivt och menar att även organisationens effektivitet ökar av en öppen dialog mellan medarbetare och chefer. Något som Albrecht och Andreetta (2011) tar upp i sin studie som främjar medarbetarnas möjlighet att vara med och påverka är att chefer bemyndigar och ger makt till sina anställda. Det här ledarskapet uppmuntrar medarbetarna att leda sig själva, ta egna beslut och känna att de har makt över sin arbetsprocess. Det leder till en ökad känsla av kontroll, kunskap och mening i sitt arbete.

2.2 Ledarskap

Nyberg, Bernin och Theorell (2005) har gjort en forskningssammanställning där de redogjort för studier inom området ledarskap och arbetsmiljö. I deras studie framkommer att det finns ett tydligt samband mellan medarbetares bild av en ledares ledarstil och deras nöjdhet med arbetsplatsen i stort. Ledare inom en organisation kan således påverka medarbetarnas uppskattade arbetstillfredsställelse genom att anpassa sin ledarstil efter vad som fungerar i just den aktuella organisationen. Författarna skriver att ledare som har en benägenhet att arbeta förändringsorienterat i många fall har mer nöjda och tillfredsställda medarbetare under sig än de ledare som är rädda för eller ställer sig kritiska till förändring.

Vidare diskuterar Nyberg et al. (2005) vikten av en ledares förmåga att hantera konflikter inom organisationen på ett tillfredsställande sätt. Uppstår en konflikt mellan medarbetare på en arbetsplats och chefen har en alltför avslappnad attityd och inte visar något större engagemang för att sätta sig in i situationen med en intention att lösa den kan det beteendet hos chefen i längden visa sig i form av negativa hälsoeffekter bland medarbetarna. Medarbetare som upplever att chefen inte kan hantera utmanande situationer och konflikter har en lägre upplevd arbetstillfredsställelse än medarbetare med en chef som tydligt visar att han eller hon bryr sig och är mån om att situationen för de inblandade medarbetarna förbättras. Hur företagskulturen ser ut inom en organisation, och om stämningen mellan de anställda är god eller inte, har enligt Nyberg et al. (2005) en stor påverkan både på medarbetares och chefers trivsel på arbetsplatsen, men det är i huvudsak cheferna som har möjlighet att påverka situationen i grunden. Har en ledare förmågan att hantera konflikter och problematiska situationer på ett föredömligt sätt har denne således en god möjlighet att påverka det allmänna måendet på arbetsplatsen i en positiv riktning.

Även en studie utförd i Singapore visar på att en ledares beteende och sätt att leda sina medarbetare påverkar i vilken utsträckning de anställda känner sig nöjda och välmående i sitt arbete (Chiok Foong Loke 2001). Chiok Foong Loke (2001) menar att en medarbetare vars chef har en bland de anställda uppskattad ledarstil mår betydligt bättre på sin arbetsplats, vilket visar sig både i personens engagemang vad gäller organisationen och dennes prestation

rent resultatmässigt. Hur en ledare väljer att agera i olika situationer kommer med andra ord inte enbart att påverka medarbetarnas hälsa och mående, utan också de resultat som organisationen i stort genererar. Ett sådant ledarskap menar Wong och Laschinger (2013) är ett autentiskt ledarskap. Författarna anser att nyckeln till att lyckas är att ledare ska bemyndiga och stärka sina anställda. Författarna menar att ett ledarskap som lyckas med det på ett effektivt sätt är ett autentiskt ledarskap och att dessa ledare är de som behövs för att skapa en hälsosam arbetsmiljö. En autentisk ledare får kunskap från sina livserfarenheter och sin fallenhet för psykologi. De har även med sig ett etiskt synsätt och tillsammans med ett supportande arbetsklimat skapar denne ledare positiva handlingen i sin organisation. Det är alltså ett ledarskap som främjar transparens, öppenhet, moral och kommunikation. Wong och Laschingers (2013) resultat påvisar att ju fler chefer som ses som autentiska ledare desto fler medarbetare känner en högre grad av arbetstillfredsställelse, presterar bättre och känner att de kan ta del av hur arbetsmiljön ser ut.

2.3 Kommunikation i ledarskapet

I ledarskapet som gynnar den goda arbetsmiljön har kommunikation en stor roll då kommunikation och dialog skapar faktorer som goda relationer, bra samarbete och deltagande i beslutsprocesser. Genom kommunikationsprocessen och en dialog från båda hållen påverkar ledare och medarbetare varandra (Grill et al. 2011). Grill et al. (2011) har i sin studie analyserat hur chefer kommunicerar och hur de hanterar och uppskattar dialog. Resultatet visar att ledarna hade en positiv syn på dialog men att den synen inte visades tydligt i praktiken. Ledarna använde sig av strategier för att generera dialog men de hämmades av okunskap om vad som krävs för att en dialog ska uppstå eller från omständigheter utifrån. Författarna kom vidare fram till att information som påverkar effektiviteten och ekonomin i en organisation inte når hela vägen till ledningen när dialog inte används på rätt sätt.

Liff, Eriksson och Wikström (2017) diskuterar hur chefer tillsammans med HR-avdelning och företagshälsovården med hjälp av kommunikation kan upptäcka inomorganisatoriska problem med arbetsmiljön i ett tidigt skede. Författarna menar att det är av stor vikt att som chef vara uppmärksam på de signaler som indikerar på att medarbetarna inte mår bra, oavsett om signalerna är starka eller svaga. För att de svaga signalerna inte ska orsaka negativa konsekvenser bör de uppmärksammas och åtgärdas i ett tidigt skede. Det kan underlätta för chefer att ha en standardiserad mall för hur sådana situationer ska hanteras. Ett standardiserat arbetssätt för samtliga chefer inom en organisation minskar risken för att svaga signaler ska gå förlorade. Liff et al. (2017) skriver att information som kommer cheferna tillhanda bör bearbetas och analyseras oavsett varifrån den kommer och om den är av formell eller informell karaktär. Den starkaste grunden för att göra en bedömning av information får chefen om det material som behandlas är en kombination av formellt och informellt slag.

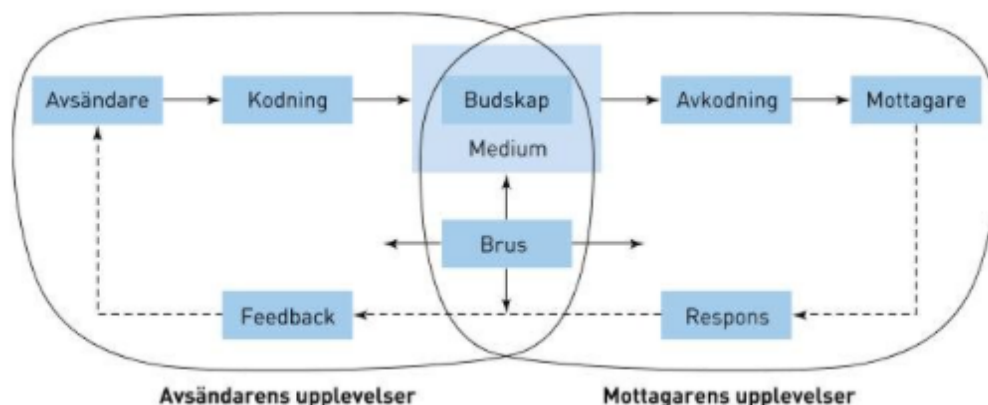
3 Teoretisk referensram

I avsnittet nedan diskuteras de teorier som kommer att användas som verktyg vid analysen av studiens insamlade empiri. Inledningsvis introduceras en generell modell för kommunikation som föreställningsram för mer specifika teorier om formell och informell kommunikation. En av de teorier som används i referensramen kommer vidare att behandla ledarskapets beslutsfattarprocess, vilken är av avgörande betydelse för att förslag på hälsofrämjande och förebyggande insatser ska realiseras. De huvudsakliga delarna i respektive teori som är av relevans för den här studien diskuteras nedan.

3.1 Kommunikationsmodeller

Kotler, Armstrong och Parment (2013) har tagit fram en modell inom kommunikationsområdet, som är en vidareutveckling av Shannons (1948) modell som konstruerades för att effektivisera kommunikationen mellan sändare och mottagare. Skaparna av modellen kunde konstatera att det fanns faktorer som riskerade att påverka kommunikationsvägen mellan två parter negativt och dessa störningsfaktorer fick samlingsbenämningen ”brus”. Den ursprungliga anledningen till att Shannons kommunikationsmodell arbetades fram var för att underlätta och effektivisera kommunikationen inom den amerikanska militären. Något som är framträdande för modellen är dess enkelhet, vilket är en av anledningarna till att så många forskare efter dem valt att utgå ifrån modellen. Just enkelheten är också något som fått kritik att riktas mot kommunikationsmodellen och kritikerna menar att modellen endast beskriver vägen från sändare till mottagare, utan att ge utrymme för mottagaren att ge återkoppling på det som kommunicerats (Windahl & McQuail 1978).

Kotler et al.:s (2013) modell tar både avsändarens och mottagarens perspektiv i beaktande, då den delar in modellen i två halvvarav den ena beskriver avsändarens arbete med att sända ut ett budskap och den andra hur mottagaren sedan tar emot och bearbetar informationen i budskapet. Den här modellen skiljer sig således från Shannons (1948) upplägg där endast sändaren står i fokus. Vidare är Kotler et al.:s (2013) modell bestående av nio olika komponenter vilka presenteras nedan.

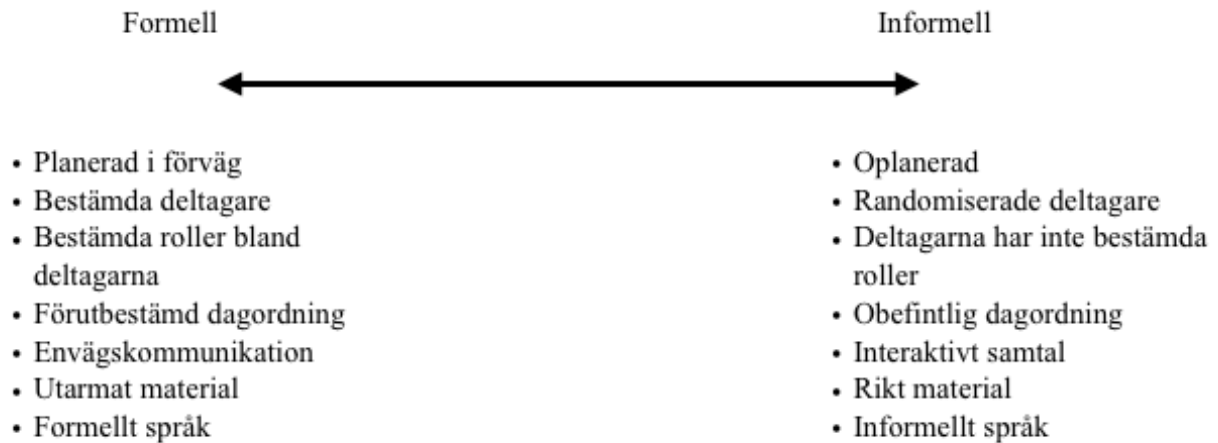


Figur 1: Kommunikationsprocessen (Kotler et al. 2013)

Två av modellens komponenter visar de parter som deltar i kommunikationen, det vill säga avsändaren och mottagaren. Ytterligare två komponenter representerar de redskap som används för att kommunikationen ska föras från avsändaren till mottagaren, vilka benämns som budskap och medium. Budskapet är det meddelande som färdas mellan parterna genom en vald kommunikationskanal, vilken i modellen kallas för ett medium. Vidare presenteras fyra komponenter i form av processer som är viktiga för att budskapet mellan avsändare och mottagare och vice versa ska nå fram och vara förståeligt för båda parter. De första av dessa processer kallas för kodning, vilket är den del i kommunikationen där avsändaren formulerar budskapet, och avkodning, vilket är delen där budskapet bearbetas och tolkas av mottagaren. Kodningen är en betydelsefull del av kommunikationen då avsändarens formulering är avgörande för hur mottagaren sedan avkodar och tolkar meddelandet. Att Kotler et al.'s (2013) modell ger utrymme för återkoppling gör att respons och feedback blir två centrala delar i kommunikationen. Respons är benämningen på mottagarens reaktioner på det budskap som mottagits, medan feedback är reaktionen omvandlad till ett återkopplande meddelande som går tillbaka till avsändaren. Den avslutande komponenten som påverkar samtliga föregående delar kallas för brus, och symboliserar de störningsmoment som kan komma att påverka det som kommuniceras mellan parterna. Brus kan uppstå i form av distraktion och förvrängning vid kodning och avkodning, vilket kan resultera i att det meddelande som slutligen landar hos mottagaren inte överensstämmer med det som från början var sändarens avsiktliga budskap. Kotler et al. (2013) betonar vikten av att som sändare ha mottagarens avkodningsprocess i åtanke när denne formulerar sig. För en ändamålsenlig kommunikation ger Kotler et al. (2013) exempel på ett tillvägagångssätt som mottagaren kan ta till, vilket är att använda ord och tecken som mottagaren känner till och har en positiv association till. Det budskap som sändaren önskar framföra till mottagaren kan förmedlas genom antingen formell eller informell kommunikation.

3.1.1 Formell och informell kommunikation

Kraut, Fish, Root och Chalfonte (2002) presenterar i sin artikel en modell som visar vad formell och informell kommunikation utgörs av. Modellen tar upp olika variabler som representerar karakteristiker för den formella och informella kommunikationen. Den formella kommunikationen är planerad i förväg och de som deltar i samtalet eller mötet vet om det i förväg, de har även sina olika roller. Det finns en agenda för vad som ska sägas och det består ofta av envägskommunikation. Det används ett formellt språk och utifrån mötet får man ett relativt utarmat material. Informell kommunikation däremot är oplanerad och består av olika randomiserade deltagare som inte behöver ha någon speciell roll i samtalet. Det är ett interaktivt samtal där ett informellt språk används. Från den informella kommunikationen utvinns ett rikt material.

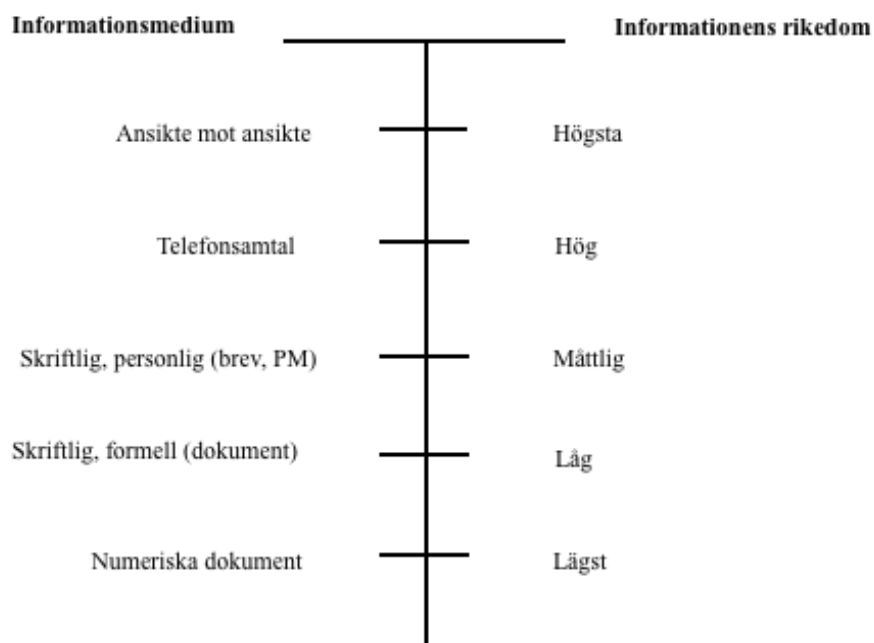


Figur 3: Formell och informell kommunikation (Kraut et al. 2002)

Kraut et al (2002) menar att det i en organisation är av stor vikt att man tar hänsyn till informell kommunikation. Författarna hävdar att det är den informella kommunikationen som är avgörande för att det ska finnas en samordning i organisationen. Det leder till att medarbetarna lär sig om varandras arbete vilket stärker både de sociala sambanden och produktionsarbetet. Inom organisationen måste även olika grupper kommunicera med varandra både informellt och formellt, för att produktionen och de sociala relationerna ska gynnas (Kraut et al. 2002). Kraut et al. (2002) diskuterar informell kommunikation som begrepp och menar att det ofta ses som en restkategori i teorin. Utifrån den infallsvinkeln är begreppet något som blir över när stadgar och hierarkier inte finns kvar. Författarna ser dock på informell kommunikation som något som handlar om spontana samspel och som genererar viktig information. Det centrala i informella kommunikationssystem är att informationen inte skickas i ett färdigt format utan utväxlas genom olika möten mellan människor. Åtgärder för hur informationen ska hanteras är inte heller förutbestämda utan kommer i anknytning till de omständigheter som de ska passa in i (Kraut et al. 2002). Omständigheterna i en specifik situation tas även i beaktande när beslut tas om vilket kommunikationsmedel som ska användas.

3.2 Val av kommunikationsmedel

När en avsändare ska ta beslut om vilken kommunikationskanal som ska användas för att förmedla ett specifikt budskap är det enligt Daft och Lengel (1986) av stor vikt att avgöra hur lätt- eller svårbegriplig informationen i fråga är. De har utvecklat en teori som kallas *informationsrikedomsteorin* som förklarar att beslutet om vilket kommunikationsmedel som ska användas bör baseras på huruvida informationen är enkel för mottagaren att förstå. Kommunikationssättet som väljs bör således vara det alternativ som gör informationen allra mest begriplig för mottagaren. Är informationen som ska förmedlas diffus bör ett rikt kommunikationsmedel användas, vilket enligt teorin är ett medel som på ett effektivt sätt kan hantera och förmedla svårbegriplig information. Ett rikt kommunikationsmedel ska öka möjligheterna för mottagarna att förstå informationen, oavsett om de har olika referensramar eller tidigare förståelse för ämnet. I vilken utsträckning olika kommunikationsmedel kan anses vara rika visar Daft och Lengel i en tidigare artikel (1983).



Figur 2: Informationsmedium och informationens rikedom (Daft & Lengel 1983)

Daft och Lengels (1983) modell visar att kommunikation som sker ansikte mot ansikte mellan avsändaren och mottagaren är det sätt som mest effektivt förmedlar information. Att prata direkt till mottagaren minskar risken för att informationen missförstås eller förvrängs på vägen. Även telefonsamtal anses enligt Daft och Lengel (1983) vara ett kommunikationsmedel som på ett lättbegripligt sätt förmedlar information. Längst ner i modellen hamnar numeriska dokument, vilket innebär att olika typer av diagram och tabeller är det sätt som på ett minst effektivt sätt kan förmedla information och det här alternativet bör således undvikas i de fall då det är tvetydig och diffus information som ska framföras till mottagaren. Som sändare av ett budskap är det således relevant att begrunda vad för karaktär informationen som önskas förmedla har, för att i nästa skede besluta vilket kommunikationsmedel som bör användas. Informell kommunikation är enligt Kraut et al. (2002) den som ger mest rikt material, vilket indikerar att sändaren bör använda sig av ett

muntligt kommunikationsmedel för att få ut så mycket av informationen som möjligt (Daft & Lengel 1983). För information av mindre rik art, så som formell information i form av siffror och tabeller, är det mer angeläget att använda numeriska dokument eller annan typ av skriftlig kommunikation som medel, vilket enligt Kraut et al. (2002) kan ses som en envägskommunikation som inte ger ett lika rikt material.

3.2.1 Standardiserad kommunikation

Brunsson, Rasche och Seidl (2012) har studerat standardiseringens betydelse för organisationer och visar i sin artikel vilken stor vikt ett standardiserat arbetssätt har för organisationens effektivitet och resultat. Ett standardiserat arbetssätt inom en organisation har påvisade positiva effekter på kommunikationen internt mellan olika avdelningar samt medarbetare och chefer sinsemellan. Standardiserade arbetsprocesser gör att de ord och arbetsbeskrivningar som används är återkommande, vilket ökar igenkänningsfaktorn för mottagare av informationen som i sin tur minskar risker för störningar i kommunikationen (Kotler et al. 2013). Vidare bidrar standardiseringar till att det blir enklare att fånga upp och behandla all slags information som kommer chefer tillhanda, då det finns förutbestämda sätt för hur informationen ska bearbetas. Det kan eliminera risken för att framförallt rik information går förlorad och hjälper på så vis chefer att förvalta information oavsett genom vilket kommunikationsmedel den förmedlats (Daft & Lengel 1983). En organisation kan välja att implementera standarder i de fall då företagets ledning anser att standardiserade processer kan komma att förbättra resultatet (Brunsson et al. 2012).

De som är verksamma inom organisationen får en tydlig bild av vad som förväntas av dem och hur de ska agera i olika slags situationer. Standardiseringar kan göra en organisation mer sammansvetsad och underlättar kommunikationen vilket får de olika avdelningarna att tillsammans bilda en helhet. I en interaktion mellan sändare och mottagare får båda parter till följd av ett standardiserat arbetssätt lättare att koda respektive avkoda budskapet då formuleringen i meddelandet grundas i gemensamma riktlinjer och språkbruk (Kotler et al. 2013).

3.3 Beslutsprocessen

När åsikter i form av formell eller informell information kommit en chef tillhanda behöver ett beslut fattas för att förslaget i fråga ska realiseras. Simon (1979) har myntat begreppet *begränsad rationalitet*, med vilket han menar att det finns flera begränsningar i en organisations strävan efter att fatta rationella beslut. Även Brunsson (1982) diskuterar rationalitet i fråga om beslut och menar att huruvida ett beslut kan anses vara rationellt i största möjliga mån baseras på två punkter. Den första punkten innebär att ledaren vid tidpunkten för beslutsfattandet är rationell och med andra ord ser till att det man beslutar om är väsentligt. Den andra punkten handlar om att se till att vara rationell i verkställandet av beslutet. Att som ledare fatta ett rationellt beslut är med andra ord inte detsamma som att beslutet i sin helhet är rationellt, utan det är först när både beslutsfattandet och verkställandet av beslutet utförts på ett lämpligt sätt som man kan konstatera att beslutet är tillfredsställande. Brunsson menar att utgångspunkten inte bör ligga på att slutresultatet ska vara rationellt, utan att det är processen på vägen dit som är avgörande. Hur ledaren agerar för att handla rationellt bör anpassas efter situation och är med andra ord inget statiskt tillstånd.

Simon (1997) har tagit fram en modell som visar de tre skedena i en beslutsprocess. Han menar att de parter som är inblandade i ett beslut som ska tas kan ha olika perspektiv på situationen och ha skilda åsikter kring vad som är syftet med att fatta ett specifikt beslut. Därför ansåg han att det i processen är viktigt att kompromissa och analysera samtliga alternativ som finns kring ett beslut, för att således komma fram till den bästa lösningen. Simon (1997) menar att det första steget i en beslutsprocess handlar om att *identifiera alla möjliga alternativ*, vilket innebär att all information som är relevant för beslutsfattandet samlas in. I det andra steget *konstateras alla möjliga konsekvenser av dessa alternativ*. Det är i det här skedet som den insamlade informationen tolkas och analyseras. I det tredje och avslutande steget i modellen *utvärderas alla möjliga konsekvenser* och det är utifrån dessa utvärderingar som ett beslut fattas.

3.4 Teoretisk utgångspunkt för analys

Kraut et al.:s (2002) teori om formell och informell information inom en organisation används i analysen som ett underlag för att studera hur sådan slags information behandlas i de tre skedena i beslutsprocessen i den studerade organisationen (Simon 1997). Då dessa teorier används gemensamt för att analysera den insamlade empirin kommer det att skapas en förståelse för i vilken utsträckning formell respektive informell information är av betydelse i de olika leden i beslutsprocessen. Det ger även en tydlig bild av vilket slags information olika parter inom organisationen har tillgång till samt vilken påverkan den här informationen har på vilka beslut som tas. Det faktum att olika typer av information har olika betydelse beroende på var i beslutsprocessen de tas i beaktande gör att kombinationen av dessa två teorier underlättar analysarbetet.

För att formell och informell information ska nå mottagaren på mest givande sätt är det av stor vikt att som sändare använda sig av ett lämpligt kommunikationsmedel. Daft och Lengels (1983) modell kommer att komplettera Kraut et al.:s (2002) teori om formell och informell information, för att i analysen bidra till förståelse för kommunikationsmedlets påverkan på hur informationen tas emot av mottagaren. Vidare har Kotler et al.:s (2013) kommunikationsmodell gett en övergripande vägledning för hur en kommunikationsprocess ska förstås. Den modellen används i arbetet med analysen för att klargöra vilka faktorer som kan påverka ett budskap som färdas mellan två parter, vilket kan jämföras med de kommunikationsprocesser och -kanaler som studerats inom organisationen. Avslutningsvis kommer Brunsson et al.:s (2012) teori om standardisering inom en organisation att användas i analysarbetet för att se hur användandet av standardiseringar kan påverka chefernas möjlighet och metod att ta vara på information i sitt beslutstagande.

4 Metod

4.1 Forskningsmiljö

Studien utfördes i ett företag inom fastighetsbranschen vars verksamhet är belägen i Göteborg. Företaget är ett kommunalt bolag som ingår i en större koncern vilken ägs och drivs av Göteborgs Stad. Bolaget som är föremål för studien är således politiskt styrt och det är Göteborgs Stads kommunfullmäktige som ansvarar för att utse företagets styrelse. Företaget strävar efter att tillgodose sina hyresgästers önskemål och är måna om att vara anpassningsbara och föränderliga, för att på ett enkelt sätt hänga med i samhällsliga förändringar. Den finansiella verksamheten för de olika bolagen inom koncernen sköts centralt och det är moderbolaget som står för hanteringen av koncernens ekonomi. Inom företaget arbetar drygt 250 medarbetare, bland dem både tjänstemän och yrkesarbetare. Verksamheten är indelad i åtta distrikt runt om i staden. Inom respektive distrikt arbetar en distriktschef som är ansvarig för enheten.

Cheferna sitter stationerade på varsitt distriktskontor, där även medarbetare så som fastighetsförvaltare, ingenjörer och ekonomer arbetar. Under varje distriktskontor finns ett antal husvärdskontor, där husvärdar sitter utplacerade i det bostadsområde de ansvarar för. Husvärdarna är de som arbetar operativt genom att dagligen möta bolagets hyresgäster och hjälper dem med lösa uppkomna problem. Utöver företagets åtta distriktskontor har företaget ett huvudkontor på vilket det arbetar ett femtiotal personer inom olika avdelningar, däribland personalavdelning och teknikavdelning. Även företagets verkställande direktör har sitt rum på huvudkontoret. Huvudkontoret är relativt centralt beläget i Göteborg, vilket underlättar för medarbetare och chefer som har det kontoret som utgångspunkt för att under veckorna åka ut på möten och besök i de olika distrikten. Samtliga distriktschefer sitter med i företagets ledningsgrupp och kan på så vis diskutera frågor som tagits upp inom respektive distrikt, för att det ska kunna diskuteras på en ledningsnivå. Utöver de åtta distriktscheferna består företagsledningen av företagets verkställande direktör, chefen för bolagets administrativa utveckling, personalchefen, affärsutvecklingschefen samt teknikchefen.

Företaget beskriver sig som en "platt organisation" där de olika distriktskontoren runt om i staden är relativt självstyrande och de kan således informellt ses som en "organisation i organisationen". Med jämna mellanrum hålls tvärgruppsträffar inom bolaget, vilket är en sammankomst där personer med likadana roller från de olika kontoren träffas. Det finns exempelvis tvärgruppsträffar för husvärdar och för fastighetsförvaltare.

Respektive distriktschef inom företaget har fått ett delegerat arbetsmiljöansvar och ansvarar således för arbetsmiljön inom sitt distrikt. I de fall då distriktscheferna behöver stöd i arbetsmiljö- eller personalrelaterade frågor kan de vända sig till personalavdelningen som verkar som ett centralt stöd beläget på huvudkontoret. För medarbetare inom de olika distrikten är det alltså tänkt att de ska vända sig till sin närmaste chef för att diskutera frågor som rör arbetsmiljön och sin arbetssituation i stort, för att denne i sin tur kan föra det vidare till en högre nivå om det behovet finns.

4.2 Metodval och forskningsansats

Intentionen med den här studien var att få förståelse för respondenternas uppfattningar om deras rådande arbetsmiljö, vilka styrkor och svagheter de anser vara förknippade med den samt att upptäcka eventuella likheter eller skillnader i respondenternas svar. Med en kvalitativ metod får vi ett stort tolkningsutrymme, vilket ger goda förutsättningar för att förstå komplexiteten i forskningsmiljön samt i respondenternas redogörelser (Bryman & Bell 2017). I studien tolkas ord samt samspelet mellan medarbetare och chefer i en företagsmiljö, vilket per definition är vad ett kvalitativt metodval innebär (Bryman & Bell 2017). Det finns en jämförande aspekt i studien då vi har studerat likheter och skillnader mellan chefer och medarbetare inom organisationen. Den här jämförelsen har gjorts för att få olika perspektiv bland respondenterna inom organisationen som observerats.

Studien har en abduktiv ansats, då teorin som använts för att analysera det empiriska materialet valts ut både parallellt med och efter empiriinsamlingen. Den teoretiska referensramen har således haft empirin som utgångspunkt och teorin har valts ut för att på lämpligast möjliga sätt agera stöttepelare vid tolkningen av empirin (Bryman & Bell 2017).

4.3 Datainsamling

Under insamlingen av det empiriska materialet till studien har åtta semistrukturerade intervjuer hållits (Bryman & Bell 2017). Då vi genomför en kvalitativ studie passar det med en mindre strukturerad intervjuform då det ger oss möjlighet att under intervjuernas gång komma på följdfrågor och se nya vinklar av studieobjektet baserat på det respondenten berättar. Vi har på så vis kunnat ta till vara på nya idéer som uppkommit under tillfället för intervjun (Merriam 1994). De som intervjuats har varit fyra medarbetare och fyra chefer inom företaget som är föremål för studien. Vi har intervjuat personer från tre av åtta distrikt inom företaget samt en medarbetare och en chef på huvudkontoret.

Som underlag för intervjuerna användes en intervjuguide som bestod av olika teman (Bryman & Bell 2017). Intervjuguiden vi utformade och använde oss av under intervjuerna tematiserades utifrån studiens forskningsfrågor. De teman som ingick i intervjuguiden strukturerade intervjuerna och behandlade de olika ämnen vi var intresserade av, men beroende på vilka svar vi fick från respondenterna ställde vi även olika följdfrågor som kunde skilja sig från intervju till intervju. Intervjuguiden som användes vid intervjuer med medarbetare bestod av fem teman, medan intervjuguiden för chefsintervjuerna bestod av sex stycken. Anledningen till att intervjuguiden för chefsintervjuerna bestod av ytterligare ett tema var att vi önskade få med ett tema som behandlade beslutsfattande och hur cheferna i fråga ställde sig till sin roll som beslutsfattare inom respektive distrikt. Temat för beslutsfattande var det avslutande temat i intervjuerna med cheferna, så de första fem temana var således desamma för både chefer och medarbetare. Det första temat behandlade respondentens roll inom bolaget och personens bakgrund vad gäller utbildning och tidigare arbetslivserfarenhet. Det andra temat handlade om respondentens allmänna uppfattning om vad arbetsmiljö innebär och vad personen i fråga betraktar som en hållbar sådan. Exempel på frågor som ingick i det här temat var ”upplever du att du har en rimlig arbetsbelastning?” och ”hur tycker du att arbetsmiljön har utvecklats sedan du började på företaget?” Under det tredje temat gick vi in på frågor kopplade till företagskulturen och respondenten fick här beskriva den rådande kulturen inom företaget ur olika synvinklar. Här frågade vi exempelvis respondenterna ”hur skulle du beskriva kommunikationen internt på företaget?” och ”hur

tycker du att sammanhållningen ser ut mellan era kontor runt om i Göteborg?” Det fjärde temat behandlade ämnet “mål och mätverktyg” och respondenten fick här redogöra för vilken kunskap denne ansåg sig ha om hur företaget sätter mål inom arbetsmiljöområdet samt hur man arbetar för att dessa mål ska uppnås. Under det här temat fick respondenterna bland annat besvara frågan ”vet du vad företaget har för mål sätta gällande arbetsmiljön?” Vidare har vi under en del av intervjuerna ställt följande följdfråga ”hur mäter ni huruvida dessa mål har uppnåtts?” Det avslutande temat för medarbetarintervjuerna, liksom det näst sista temat för cheferna, gick in på förebyggande och hälsofrämjande insatser företaget har idag samt vad respondenten eventuellt anser saknas för att arbetsmiljön i dennes mening ska kunna betraktas som optimal. Som exempel på fråga under det här temat fick respondenterna svara på ”anser du att företaget arbetar främst med att rehabilitera symtom eller arbeta förebyggande för att medarbetarna ska undvika att bli utbrända?” Ytterligare en fråga kopplat till det här temat var ”har ni några hälsofrämjande aktiviteter i dagsläget?”

Vi fick inför bokningen av intervjutider kontakt med företagets personalchef som utifrån ämnesområdet för vår studie sammanställde en lista på chefer samt medarbetare inom organisationen som hon ansåg kunde bidra med information till vår studie. Respondenterna för studien är således resultatet av ett snöbollsurval (Bryman & Bell 2017). Efter att ha mottagit listan över potentiella respondenter gick vi igenom ålder, kön och antal år som respektive person arbetat på företaget för att säkerställa en spridning i bakgrundsvariablerna, vilket redovisas i “Tabell 1: Respondenter”. Vi tog utifrån listan kontakt med respektive chef och medarbetare och fick jakande svar från samtliga åtta personer. Det var en relativt varierande ålder på respondenterna, den yngsta respondenten var trettio år och den äldsta sextiofyra år. Intervjuerna utfördes under mars månad, mellan den tolfte och den tjugosjätte. Sju av intervjuerna hölls på plats på respektive respondents kontor och den åttonde intervjun, vilket var med en av medarbetarna, hölls över telefon. Samtliga intervjuer spelades in på våra telefoner. För att kunna gå tillbaka till intervjuerna och uppdatera minnet om vad som sagts, för att i sin tur underlätta det senare analysarbetet, transkriberades samtliga intervjuer (Bryman & Bell 2017).

Roll	Kön	Ålder	Arbetad tid på företaget
Chef	Kvinna	59	7
Chef	Man	35	4
Chef	Man	64	23
Chef	Man	52	3
Medarbetare	Kvinna	30	7
Medarbetare	Kvinna	55	1,5
Medarbetare	Man	56	4
Medarbetare	Man	39	2,5

Tabell 1: Respondenter (Egen tabell 2018)

Vid tillfället för den första mailkontakten med respondenterna angavs en intervjutid på cirka 40-50 minuter, vilket i efterhand visade sig ha varit en relativt korrekt uppskattning. Intervjuerna hölls i mellan 30-60 minuter och det var i vilken utsträckning respondenterna

svarade utförligt på frågorna som fick avgöra hur lång intervjun i slutändan blev. Efter åtta kvalitativa intervjuer gjordes bedömningen att det insamlade materialet var ett tillräckligt underlag för det senare analysarbetet och att vi hade den information som behövdes för att uppfylla studiens syfte och besvara våra forskningsfrågor. De transkriberade intervjuerna uppgick till cirka 90 sidor i Word med textstorlek 12 och enkelt radavstånd.

4.4 Analys av data

Analysen av det empiriska materialet började tidigt i processen då vi redan efter varje intervju diskuterade och tolkade svaren som vi fått från intervjun samt antecknade det som vi ansåg skulle vara intressant att ta upp i analysen. Den ständiga analysen gjorde texten tydligare då den bearbetades under hela processen (Merriam 1994). Diskussionen kring intervjuerna bidrog även till att det kom upp nya följdfrågor inför kommande intervjuer som vi var intresserade av. Det andra steget i analysen bestod av att vi med inspiration av den tematiska analysen analyserade det empiriska materialet. Med hjälp av de transkriberade intervjuerna identifierade vi teman i datan genom att utforska hur respondenterna beskrev de ämnen som diskuterades på olika eller liknande sätt. Dessa teman har sedan legat till grund för hur analysen utformats (Bryman & Bell 2017). Vi kunde genom de återkommande temana som identifierats i det empiriska materialet se förklaringar till varför studieobjektets arbetsmiljö såg ut på ett visst sätt och vilka nyckelkomponenter som skapade den. De teman vi kommit fram till genom en noggrann genomläsning av det transkriberade materialet är det som sedan legat till grund för rubriksättningen i studiens analysdel. Temana användes för att se kopplingar mellan den teoretiska referensramen och det empiriska materialet. I arbetet med att ta fram teman ur det empiriska materialet har vi bland annat betraktat upprepningar i form av ordval eller ämnen som vid flera tillfällen är återkommande i intervjuerna. Vidare har vi sökt identifiera likheter och skillnader i respondenternas svar, för att hitta sådant som för deras svar samman och sådant som skiljer sig åt dem emellan. Vi har även noterat metaforer och liknande formuleringar som använts bland respondenterna och skapat teman utifrån hur de på ett bildligt vis beskriver olika situationer och företeelser inom organisationen (Ryan & Bernard 2003).

Analysen med hjälp av den teoretiska referensramen gjordes för att identifiera hur en organisation genom att effektivisera kommunikationen kan förbättra arbetsmiljön. För att kunna besvara den frågan använde vi oss av tidigare forskares perspektiv för att kunna jämföra deras teorier med vårt resultat. Här bidrog Kotler et al. (2013) med en vidareutveckling av Shannons (1948) kommunikationsmodell och Daft och Lengel (1983) med en teori om olika kommunikationssätt. Vidare bidrog Kraut et al. (2002) med sitt perspektiv på informell och formell information, Brunsson et al. (2012) med sin teori om standardisering och Simon (1997) med beslutsprocessen.

4.5 Studiens trovärdighet

4.5.1 Tillförlitlighet

Då vi enbart studerat ett bolag har vi haft möjlighet att sätta oss in i forskningsmiljön ordentligt. Det faktum att vi besökt tre olika distrikt och huvudkontoret två gånger vardera har gjort att vi fått möjlighet att stifta bekantskap med omgivningarna och få en relativt bra bild av hur miljön på de olika enheterna ser ut i praktiken. Att vi fått en tydlig bild av

forskningsmiljön gör att vi kan säkerställa överensstämmelsen mellan de teoretiska begreppen vi använt i vår teoretiska referensram och det empiriska materialet vi samlat in, vilket styrker den tillförlitligheten i studien (Bryman & Bell 2017). Då vi har besökt de olika kontoren mer än en gång vardera har respondenterna fått möjlighet att bekanta sig med oss och fått en klar uppfattning om vilka vi är och av vilken anledning vi besöker dem. Det har bidragit till att respondenterna troligtvis öppnat upp sig mer för oss i sina intervjusvar än vad de gjort om vi för dem varit helt okända (Bryman & Bell 2017). Tillförlitligheten i studien stärks även av det faktum att vi har en spridning i bakgrundsvariablerna bland respondenterna gällande kön, ålder och varierande hierarkisk nivå inom organisationen (Lincoln & Guba 1985). Vi har under intervjuerna varit måna om att respondenterna ska känna sig bekväma med att besvara våra frågor och informerat dem om att de får säga till eller avbryta om någon av frågorna vi ställer väcker anstöt eller får dem att känna sig kränkta, vilket gör det troligt att de svarar utifrån sina egna upplevda erfarenheter och inte strävar efter att svara på det sätt de tror vi som intervjuare förväntar oss. De frågor vi ställt har varit kopplade till deras arbetsituation och arbetsmiljö och har således inte haft en personlig karaktär eller varit ett slags intrång på respondenternas privatliv (Bryman & Bell 2017).

4.5.2 Pålitlighet

Vi har intervjuat respondenter som har verkat inom organisationen under olika lång tid. De respondenter vi intervjuat har varit anställda inom bolaget i mellan ett och ett halvt och tjugotre år, vilket gör att vi till viss del kan säkerställa att svaren hade varit desamma om vi eller någon annan forskare hade utfört studien ett par år framåt i tiden. Dock kan organisationen och dess utformning skilja sig åt från år till år och det faktum att vi genomfört en kvalitativ studie gör att den sociala miljön kan komma att förändras inom en relativt snar framtid (Bryman & Bell 2017). Studien vi genomfört kan således upprepas med ett någorlunda likt resultat inom en snar framtid, men inom ett par år kan resultatet skilja sig från det vi idag kommit fram till. Vi har som författare till texten kommit överens om hur materialet ska tolkas och analyseras genom att tillsammans författa texten och vi har under processens gång inte haft några meningsskiljaktigheter kring studiens utformning. Vidare har det faktum att vi är två författare gjort att vi tillfört en noggrannhet till studien och under hela processens gång haft två perspektiv som betraktat och analyserat det material vi samlat in, vilket stärker studiens pålitlighet (Bryman & Bell 2017).

4.5.3 Överförbarhet

Den miljö vi studerat kan förändras de kommande åren då medarbetare kan bytas ut, vilket kan leda till uppfattningen om att arbetsmiljön förändras. Det leder i sin tur till att det kan bli svårt att generalisera resultatet till andra organisationer utan att relatera till kontextuella skillnader, därför har vi strävat efter att ge *fulliga beskrivningar* av den sociala miljön vi har studerat (Geertz 1973) för att på så vis eftersträva en analytisk generaliserbarhet (Kvale 1997). En analytisk generaliserbarhet gör det möjligt att relatera resultatet till tidigare och framtida forskning vars studerade miljö liknar studieobjektet i vår studie. Studien har därmed strävat efter att beskriva miljön och respondenternas uppfattningar om arbetsmiljön på ett så detaljerat sätt som möjligt för att ge en bild av hur kulturen i forskningsmiljön ser ut (Bryman & Bell 2017).

4.6 Etiska överväganden

I vår studie har vi tagit hänsyn till Bryman och Bells (2017) fyra etiska principer när vi genomfört våra intervjuer. Samtliga respondenter har vid den första mailkontakten fått information om att deltagandet vid intervjuerna är högst frivilligt och att de när som helst under intervjun kan välja att avbryta samtalet och vi har således tagit hänsyn till *samtyckeskravet*. De blev även vid detta skede underrättade om vad studien går ut på och vad dess syfte var, vilket uppfyller *informationskravet* enligt de fyra etiska principerna (Bryman & Bell 2017). Vid inledningen av intervjuerna informerade vi respondenterna om att de är anonyma i sina svar, både vad gäller organisationens namn och deras egna identiteter. De fick även information om att vi och vår handledare är de enda som kommer att få ta del av de svar de givit vid intervjuerna och att vi på så sätt kommer att behandla materialet med största möjliga konfidentialitet, vilket tar hänsyn till *konfidentialitetskravet*. Vi informerade respondenterna om att den information vi fick in genom intervjuerna enbart skulle användas till syftet med studien och vi har därigenom tagit hänsyn till *nyttjandekravet* enligt de fyra principerna. Vidare bad vi om samtliga respondenters samtycke till inspelning av samtalet, vilket alla gav sitt godkännande till. Det var ingen av respondenterna som valde att tacka nej till inbjudan till intervjun eller avbröt ett påbörjat samtal.

5 Resultat

I det här avsnittet kommer studiens insamlade empiri att presenteras. Resultatet från de semistrukturerade intervjuerna kommer att beskrivas med utgångspunkt i organisationens beslutsprocess och dess tre skeden: informationsinsamling, tolkning av information och beslutsfattande.

5.1 Beslutsprocessen

5.1.1 Informationsinsamling

Informationen som distriktscheferna får in om arbetsmiljön är både formell och informell. Den formella informationen får de in genom arbetsmiljöronder, medarbetarenkäter och medarbetarsamtal. Vid arbetsmiljöronder, som sker fyra gånger per år, kommer det ut förvaltare och skyddsombud till de anställda för att diskutera deras specifika arbetsmiljö vilka genomförs både på husvärds- och distriktskontoren. Veckan efter ronderna följer de upp med ett möte där det diskuteras vad som kom upp under ronderna tillsammans med arbetsgivaren som representeras av distriktschefen, två skyddsombud och representanter från facket. Med ungefär ett års mellanrum har de även medarbetarsamtal och -enkäter. I dessa forum får medarbetarna tillfälle att både lämna anonyma åsikter om arbetsmiljön och diskutera den med sin närmsta chef. Resultaten från enkäterna presenteras av distriktschefen inför alla medarbetare för att de ska kunna diskutera dem i grupp.

Flera av cheferna som intervjuades upplever att de får ut mycket information om arbetsmiljön från både medarbetarenkäterna och -samtalen. Kommunikation, ledarskap och stressnivån hos medarbetarna är saker som de känner att de får in bra information om genom dessa två medel. En av cheferna tar upp hur viktiga medarbetarenkäterna var när chefen började på företaget. Resultatet från dem indikerade på att det var kommunikationen och ledarskapet som var i behov av utveckling och chefen kunde med hjälp av informationen ta tag i det som behövde förbättras. Samtidigt anser en av medarbetarna att den formella informationen som cheferna får om arbetsmiljön inte är fullständig utan att de måste få in den på flera sätt, vilket redogörs i citatet nedan.

Jag tycker att man ska ta svaren från medarbetarenkäterna på allvar, inte bara pliktstroget göra dem. Ser man att folk upplever stress och så vidare, så följer man upp det, jag tycker att man ska följa upp det på riktigt. Jag tror att vi fick en enkät om tre frågor eller någonting om stress och sedan var det liksom att 'det såg bra ut'. Följa upp och att man kanske själv kommer med förslag. Att man provar att göra den här förändringen här. Även om folk inte ger ett konkret exempel på vad de vill ha så finns det ganska mycket goda exempel på hur organisationer som fungerar jobbar.¹

En annan medarbetare tar upp att för att enkäterna ska tas på allvar så måste man svara taktiskt. Medarbetaren menar att det inte går att bara kryssa i teorier när frågorna har en svarsskala som går från ett till fem. För att det ska ske en förändring måste man kryssa i ett eller fem och på så sätt flagga för vad det är som behöver åtgärdas. Kritik riktas även mot arbetsmiljöronder då en av medarbetarna anser att cheferna tenderar att luta sig lite för

¹ Medarbetarrespondent

mycket mot dem. En medarbetarrespondent menar att om man som medarbetare har en så pass god relation med sin närmsta chef att man kan ta upp åsikter om sin arbetsmiljö så är den dialogen tillsammans med arbetsmiljöronderna tillräckliga för att kunna säkerställa en god arbetsmiljö. Respondenten menar dock att i de fall där dialogen mellan chef och medarbetare inte fungerar behövs det fler verktyg än skyddsronderna för att kunna diskutera arbetsmiljön. Ytterligare en medarbetare tycker att dialogen med den närmaste chefen skulle förbättras om chefen gick runt och kollade läget mer, för att få in mer information om hur medarbetarna mår och trivs på arbetsplatsen.

Distriktscheferna som intervjuats upplever alla att de med jämna mellanrum får ta del av informell information på sitt distrikt, antingen genom att en medarbetare spontant vänder sig till chefen för att ta upp något eller att chefen överhör ett samtal i fikarummet. Chefen för ett av de åtta distrikten har valt att göra en aktiv ansträngning för att få ta del av mer informell information och för att få en bättre inblick i hur medarbetarnas arbetssituation ser ut i praktiken. Det gör personen genom att med jämna mellanrum besöka de olika husvärdskontoren inom distriktet och ibland även själv ta på sig arbetskläder och arbeta ett par timmar för att öka sin förståelse för hur det operativa arbetet ser ut. Chefen i fråga upplever att det framkommer mer rik information när man som chef faktiskt tar sig tid för medarbetarna och visar ett genuint intresse för dem som personer och deras arbetssituation. Resterande chefer får med jämna mellanrum till sig informell information på de allmänna utrymmena på kontoret, så som i fikarummet, och det är ett varierande värde på det som framkommer. Samtliga chefer är dock överens om att de tar informell information på allvar och att de poängterar vikten av att lyssna på sina medarbetares åsikter för att sedan göra en avvägning om vad som är relevant och inte.

Ofta är det sådant som är väldigt svårt att realisera. Att man kanske hör om något företag som har gjort så eller så, ofta jämför man sig med små privata bolag som egentligen gör som de vill, men ibland kommer det smarta grejer. Har tagit med mig flera stycken sådana och lyft med personalavdelningen. Mycket fikasnack. Bästa forumet för all information egentligen.²

Hur kommunikationen fungerar upplevs till viss del på olika sätt inom organisationen. En gemensam nämnare är att relationen med den närmaste chefen har stor betydelse för hur upplevelsen av kommunikationen ser ut. Samtliga medarbetare upplever att de när som helst kan vända sig till sin nuvarande chef om det är någon fundering de vill framföra, men en av dem nämner att personen inte vet huruvida åsikten sedan skulle leda till handling från chefens sida. Osäkerheten kring om man som medarbetare kommer att få gehör för de frågor som tas upp med chefen exemplifieras i citatet nedan.

På så sätt tror jag att det är väldigt öppet här, har någon synpunkter så lyssnar man på dem. Men lyssna är en sak, sedan vet man aldrig om man åtgärdar det för att det inte ska gå snett. Det vet jag inte, det är jag osäker på. Men att man hör och förstår, men det kan vara så att man behöver antingen säga till flera gånger eller bli irriterad innan det händer något, det är en magkänsla jag har.³

Att som medarbetare behöva ta upp ett problem vid flera tillfällen för att bli hörd har en av medarbetarrespondenterna fått erfara. Personen i fråga upplevde under en längre period att

² Chefsrespondent

³ Medarbetarrespondent

denne hade en alltför hög arbetsbelastning som gick ut både över arbetsprestation och hälsa, vilket medarbetaren vid flertalet tillfällen uppmärksammat sin dåvarande chef om. Respondenten såg ingen förändring och inte heller något försök från den dåvarande chefens sida att åtgärda problematiken, vilket i slutändan ledde till en sjukskrivning. Kommunikationen mellan medarbetare och chef har med andra ord inte alltid fungerat optimalt, särskilt inte i det fall då medarbetaren var i stort behov av en åtgärd. De övriga medarbetarrespondenterna säger att de inte befunnit sig i ett sådant krisläge att de behövt stöd i större utsträckning än vanligt från sin chef, och har av den anledningen inte en klar bild av hur en sådan situation skulle ha hanterats.

I det fall då en medarbetares höga arbetsbelastning till slut ledde till en sjukskrivning fick personen till slut vända sig till HR-avdelningen på huvudkontoret för att få stöd. Personen i fråga kände sig inte heller där bemött på det sätt denne önskat, och det var först då företagshälsovården kopplades in som medarbetaren fick den hjälp som behövdes för att till slut kunna återgå till arbetet på heltid. Det framkommer i intervjuer med medarbetarna att det endast är i de fall då det uppstått problem som företagshälsovården kopplats in och ingen av medarbetarna har tagit del av företagshälsovårdens tjänster då det inte varit i rehabiliterande syfte. De rehabiliterande tjänsterna innebar i det fallet samtal med psykolog.

Huvudkontoret ska verka som ett centralt stöd för distrikten och ska kunna ta vid när distriktschefen upplever att hon eller han behöver uppbackning. Medarbetare i regionen har upplevelsen av att huvudkontoret ibland kan kännas något bortkopplade från den övriga verksamheten. Då de olika distrikten är så pass självgående som de är kan det kännas som ett stort steg att vända sig till huvudkontoret och att det inte är ett alternativ som alltid ligger nära till hands. Medarbetare både på huvudkontoret och ute i distrikten anser att det finns en del att arbeta med när det gäller kommunikationen dem emellan. En önskan bland medarbetarna har bland annat varit att arbetsmiljön och frågor kopplade till den ska vara en stående punkt på dagordningen för veckomöten på samtliga enheter inom organisationen, och att det här är en rutin som ska sättas på huvudkontoret för att sedan kunna spridas nedåt till distrikten.

Angående det med information eller hur saker och ting går ut i organisationen... där finns en bit att jobba med. I min värld så borde det stå på dagordningen och de punkterna som finns hos ledningen, de borde sippra ner. Motsvarande punkter – ekonomi, projekt, arbetsmiljö... alla dem. Vi borde ha en agenda och mötesanteckningar som följer samma struktur. Då borde naturligtvis arbetsmiljön vara med där som en punkt. Det fungerar inte.⁴

Liksom den information som tas upp på möten är det även mer sporadisk information som medarbetare inom organisationen har tankar kring. En respondent nämner att det vid ett tillfälle kom information från huvudkontoret om att en förändring skulle ske inom organisationen som skulle komma att påverka hyresgästerna, vilka är bolagets kunder. Huvudkontoret önskade att information skulle gå ut till hyresgästerna inom en tidsram som inte upplevdes som rimlig bland de medarbetare som skulle sköta uppdraget. Vid tillfället upplevde respondenten att huvudkontoret var långt borta från verkligheten och inte hade förståelse för hur arbetet skulle behöva gå till i praktiken. Flera medarbetare har haft upplevelsen av att beslut ibland fattas över huvudet på dem och att det kommuniceras ut först när beslutet är taget, och ibland för sent så som i exemplet ovan. Det här har skapat en "vi och

⁴ Medarbetarrespondent

dem"-känsla hos delar av de medarbetare som arbetar ute på de olika distrikten och de anser att en förändring hade kunnat ske först då kommunikationen parterna emellan förbättras.

Medarbetare upplever att det är viktigt att få känna sig delaktiga i det som sker inom organisationen och att den känslan hade förstärkts av att få ta del av information i god tid. Synen på hur kommunikationen fungerar är relativt likstämig mellan medarbetare och chefer runt om i organisationen då även chefer anser att kommunikationen är något som behöver arbetas med kontinuerligt för att den ska fungera optimalt. Kommunikationen beskrivs av en chef som något ostrukturerad, vilket framkommer i citatet nedan.

Ja... lite ostrukturerad, skulle jag nog säga. Inom bolaget, vi är som en liten minikoncern inom bolaget. Det blir mycket information som trillar ner, men det är inte samordnat riktigt. Det är lite... ja, där kan man jobba en del, på den kommunikationen.⁵

Medarbetarna har en relativt vag bild av hur det ser ut på de andra distrikten än det de själva arbetar på och relationen dem emellan kan ibland uppfattas som ett slags tävlingsförfarande där samtliga distrikt strävar efter att arbeta föredömligt vad gäller prestation och effektivitet. Med ett par månaders mellanrum hålls tvärgruppsträffar med representanter från de olika distrikten, vilket är den möjlighet medarbetarna har att på ett formellt sätt träffa anställda på andra kontor. Tvärgruppsträffarna innebär möten mellan personer som innehar likadana roller på de olika kontoren, och där får exempelvis alla fastighetsförvaltare chans att diskutera sina arbetsuppgifter med varandra och utbyta tankar och idéer. Det är dock inte alla yrkesgrupper inom företaget som har sådana möten inplanerade, och de träffar därför inte på rutin medarbetare utöver dem på det egna distriktet. Det här kan i vissa fall förstärka medarbetares upplevelse av att inte ha en koppling till de andra kontoren på ett vardagligt plan.

5.1.2 Tolkning av information

Distriktscheferna inom bolaget får kontinuerligt in både formell och informell information som de sedan har i uppgift att tolka. De ansvarar för att värdera den information de får in för att se om den är av relevans för distriktet och organisationen i stort. Chefen får sedan besluta om han eller hon på egen hand kan förvalta den information som är av värde för organisationen, eller om den bör föras vidare till bolagets HR-avdelning. Det är även möjligt för chefen att diskutera information som inkommit via skyddsronder med distriktets skyddsombud för att göra en avvägning kring vad som upplevs vara av hög prioritet bland medarbetarna. Utöver den information som cheferna får om arbetsmiljön inom sitt egna distrikt har de vid tillfällen fått till sig sådan information som rör andra enheter. Sådan information är vanligtvis av informell karaktär och chefen får även i sådana situationer göra en bedömning av huruvida informationen bör behandlas vidare. Citatet nedan berör en sådan situation.

Ja alltså, jag ska säga såhär att det är mer att jag som chef får information om hur det ser ut på andra ställen i bolaget och det får jag ju försöka värdera, det har hänt att jag har flaggat till HR-chefen. Att jag har fått höra si och så och det kan vara

⁵ Chefsrespondent

värt att se vad som ligger bakom det, det kan ju vara ett rykte men det tycker jag att jag har ett medarbetaransvar att göra.⁶

Chefsrespondenterna är enade kring åsikten om att de har ett ansvar att föra information vidare om de hör något bland medarbetarna som de anser behöver ses över och åtgärdas. Även i de fall då det inte rör det egna distriktet, så som i situationen som exemplifierats ovan, har man som chef ett ansvar att reagera på medarbetares informella åsikter om arbetsmiljön. Hur det här arbetet sköts i praktiken råder det något delade meningar om. En medarbetare tar upp distriktschefernas pressade scheman som en orsak till att de inte alltid har möjlighet eller tid över till att behandla information de får in från medarbetarna. När det rör arbetsmiljön anser medarbetaren att det är HR-avdelningens ansvar att upprätta rutiner för hur sådana slags frågor ska bearbetas och personen i fråga hade önskat ett mer nära samarbete mellan HR-avdelningen och distriktscheferna. En utförligare beskrivning av den upplevda problematiken visas i citatet nedan.

Den närmaste chefen har ju mer ansvar att se hur människor mår, sedan tycker jag att HR måste lägga ett slags ram, utifrån vad företagsledningen anser, för vilka åtgärder som krävs. För så som vi är organiserade bör det finnas... Distriktschefen har så mycket annat så det finns inte plats i deras verksamhet på något vis att... alltså de har ju personalansvar men jag kan ändå känna att det är personalsidans uppgift att fördela ut det på något sätt.⁷

Flera medarbetare instämmer i åsikten om att samarbetet mellan HR-avdelningen och distriktscheferna hade kunnat förbättras. I det fall då en medarbetare blev sjukskriven upplevde personen att den information om sin situation som lämnades till distriktschefen aldrig fördes vidare till personalavdelningen eller behandlades på rätt sätt. Medarbetaren menar att om chefen i fråga inte ansåg sig ha den kompetens som krävdes för att lösa situationen borde chefen ha vänt sig till personalavdelningen för stöttning.

Hälften av chefsrespondenterna delar upplevelsen av att kommunikationen kan behöva ses över och resterande chefer anser att kommunikationen fungerar bra som det ser ut i dagsläget. De chefer som är nöjda med kommunikationen tycker att samarbetet mellan huvudkontoret och respektive distrikt fungerar bra och att de får det stöd de behöver i olika situationer. Flera av cheferna tar upp fördelen med att utöver chefspositionen också sitta med som en representant för sitt distrikt i ledningsgruppen. De får där möjlighet att framföra de frågor som tagits upp internt inom respektive distrikt, vilket gör att viktiga frågor inte enbart tas upp lokalt utan även centralt.

Ledningsmötena och tvärgruppträffarna är de mötestillfällen som får delar av medarbetarna och cheferna att träffas kontinuerligt, men utöver dem har det funnits tillfällen så som konferenser där samtliga medarbetare har haft en sammankomst. Vid dessa tillfällen har företagets verkställande direktör haft ordet och har då passat på att ge sin bild av hur organisationen ska se ut. VD:n har vid dessa tillfällen, liksom flera av medarbetarna under intervjuerna, beskrivit organisationen som en platt organisation och har då varit tydlig med att "plattformen ska ligga kvar", vilket framkommit enligt en respondents citat nedan.

⁶ Chefsrespondent

⁷ Medarbetarrespondent

”Plattformen ligger kvar”, det är liksom mantrat jag hört på varenda träff där hela företaget träffats, så länge jag har jobbat. Jag vet ju liksom att ibland kommer det någon uppstickare som vill att vi ser över organisationen, och då är det liksom “plattformen ligger kvar”. Så där upplever jag inte att jag som medarbetare kan påverka.⁸

Respondenten syftar till att det ibland kommer medarbetare som framför åsikter angående organisationens utformning. Det dessa personer kan ha funderingar kring är huruvida den platta organisationen faktiskt är den mest optimala organisationsformen. Att de åtta distrikten är relativt självstyrande kan enligt vissa bli något ineffektivt, då det inte finns ett gemensamt uttalat arbetssätt, utan de räknar på huvudkontoret med att vart och ett av distrikten ska arbeta på det sätt som passar dem bäst. Flera medarbetare och chefer menar att effektiviteten inom organisationen och samarbetet distrikten emellan hade kunnat utvecklas och förbättras om de olika enheterna följde fler gemensamma rutiner och hade liknande arbetsprocesser.

5.1.3 Beslutsfattande

Cheferna inom bolaget anser att de har de verktyg och den kompetens som krävs för att kunna fatta beslut som påverkar det egna distriktet. Är det exempelvis något rörande den fysiska arbetsmiljön som behöver ses över och åtgärdas internt så har cheferna i stor utsträckning den befogenhet som krävs för att kunna fatta beslut och få saker i rullning. De behöver inte invänta godkännanden från ledningen eller bolagets verkställande direktör, utan tar själva beslut och ansvarar för att beslutet i fråga verkställs. Uppstår beslutssituationer där en chef inte känner sig bekväm i att ta beslutet på egen hand kan personen vända sig till huvudkontoret för att få stöttning. Det finns dock ramar som cheferna behöver hålla sig inom när de fattar beslut i olika frågor. Det faktum att bolaget är kommunalt gör att det är vissa riktlinjer de behöver utgå ifrån, bland annat vid frågor rörande arbetsmiljön.

Samtliga anställda inom organisationen har rätt till ett friskvårdsbidrag, men det är inte upp till respektive distriktschef eller ens ledningen att besluta om vad summan ska ligga på, utan det beslutet har tagits gemensamt för hela kommunen. När beslutet kom om att samtliga bolag inom Göteborgs Stad skulle ha en gemensam summa för friskvårdsbidraget sänktes summan för de bolag vars friskvårdsbidrag tidigare legat på en högre nivå än den det beslutades om, däribland det bolag som är föremål för den här studien. I den frågan hade cheferna inte något att säga till om. När det däremot kommer till frågor om den fysiska arbetsmiljön har varje chef en budget att hålla sig till som han eller hon kan röra sig relativt fritt med. Friheten att fatta egna beslut och att i det stora hela kunna styra över hur arbetsmiljön ser ut inom sitt distrikt är något som uppskattas bland cheferna, vilket bland annat framkommit enligt följande citat.

Jag är ju ledare här i organisationen så jag är arbetsmiljön hela jag, haha. Det är jätteviktigt alltså, närmsta ledaren är ju jätteviktig för att påverka ute, det tror jag är en stor del.⁹

Samtliga distriktschefer som intervjuats är överens om att arbetsmiljön är en mycket viktig fråga och är enligt egen utsago bra på att fatta beslut som påverkar medarbetarna inom

⁸ Medarbetarrespondent

⁹ Chefsrespondent

distriktet positivt. De är måna om att de anställda direkt tar upp sådant de har tankar kring och vill att de ska ha känslan av att ledaren gör vad hon eller han kan för att förverkliga önskemålen.

En allmän beskrivning av beslutsprocessen inom organisationen är att beslutsvägarna är korta och att information snabbt kommer berörda parter tillhanda när ett nytt beslut har fattats. Den här synen på beslutsprocessen är dock inget som samtliga medarbetare upplever i praktiken. Något medarbetare med jämna mellanrum upplever, och allt oftare på senare tid, är att beslut fattas över huvudet på en. Medarbetarna får inte reda på vad som gäller förrän beslutet i en fråga redan är fattat, och de har således inte möjlighet att själv framföra sina åsikter eller påverka beslutet i någon riktning. Flera medarbetare delar känslan av att det ibland fattas beslut som direkt påverkar deras arbetsdag och det kan i längden bli frustrerande att känna att de inte är involverade i de beslut som tas. Upplevelsen av att inte vara involverad i beslutsprocessen beskrivs i citatet nedan.

Vi har en väldigt platt organisation, men trots det tycker inte jag, de pratar mycket om att våra beslutsvägar är korta och sådär, och jag tycker inte... ja, jag skulle säga att på pappret är det så. Jag upplever inte att det är så i verkligheten. Jag kan uppleva att det är väldigt långt upp till vissa delar på vårt huvudkontor. Det har förvisso ändrats sedan jag började. Jag upplever att fler och fler beslut fattas över huvudet på en, utan att man liksom har hämtat in hur vi upplever det. Det blir så, det känns så klyschigt att det är "vi och dem" och att det är vi som är ute och ser verkligheten, men lite så är det faktiskt.¹⁰

Det framkommer i citatet att medarbetare hade uppskattat att få framföra sina åsikter innan beslut tas i olika frågor som direkt eller indirekt påverkar dem i deras arbete. Bland medarbetarna kan känslan uppstå av att de på huvudkontoret som fattar beslut i olika frågor inte har den inblick i den operativa verksamheten som krävs för att ta det mest optimala beslutet. Det är medarbetarna runt om i de olika distrikten som arbetar närmast företagets kunder och som vet hur det operativa arbetet går till i praktiken och det kan av den anledningen uppstå en irritation hos dem när personer som inte har inblick i den dagliga verksamheten fattar beslut över huvudet på dem.

5.2 Jämförelse mellan medarbetare och chefer

Upplevelsen av hur kopplingen mellan distrikten och huvudkontoret ser ut skiljer sig till viss del åt mellan medarbetare och chefer. Samtliga chefer sitter med i ledningsgruppen och får i det sammanhanget en naturlig relation till huvudkontoret och dess olika avdelningar, så som HR-avdelningen. Medarbetarnas bild är att både de som individer och distrikten som helhet har en relativt svag kontakt med HR-avdelningen och att avståndet dem emellan är stort. Medarbetarna ser inte samarbetet mellan distrikten och HR-avdelningen i praktiken, då de beslut som fattas på ledningsmötena inte kommuniceras ut tillräckligt till de olika enheterna och dess medarbetare. Även hälften av cheferna anser att kommunikationen enheterna emellan, både vad gäller distriktskontoren och huvudkontoret, kan förbättras i det avseendet att mer information bör förmedlas nedåt i organisationen.

¹⁰ Medarbetarrespondent

Cheferna inom bolaget anser att de får fram mycket givande information från medarbetarsamtal och enkäter, medan medarbetarna anser att cheferna inte använder sig av medlen fullt ut. Flera medarbetare anser att de resultat som samlas in genom dessa medel bör gås igenom mer noggrant och följas upp på ett sätt som leder till förändring. En av fyra chefer har tydligt framfört i intervjun att personen tog till sig av medarbetarenkäterna och att det var ett bra underlag för att förbättra ledarskapet precis i början av dennes tid inom bolaget. Både medarbetare och chefer är överens om att medarbetarsamtal och -enkäter är forum där båda parter behöver vara aktiva för att resultatet ska bli så givande som möjligt. Medarbetarna behöver vara strategiska då de exempelvis fyller i enkäter för att deras åsikter tydligt ska framkomma av det de kryssar för i formuläret, medan chefer å sin sida bör arbeta aktivt vid tolkning och analys av enkäterna. Vad gäller den informella information som förmedlas anser både chefer och medarbetare att det är relativt högt i tak och medarbetarna har möjlighet att ta upp sådant de har åsikter om, men det råder delade meningar om i vilken utsträckning dessa åsikter bemöts och åtgärdas.

Medarbetarna ifrågasätter huruvida cheferna har tid för att utvärdera den formella och informella information som kommer in till dem via olika medel. De ställer sig tveksamma till om det finns rutiner för hur chefer ska ta tillvara på den information som kommer in och tycker att det är viktigt att chefer och HR-avdelningen här har ett samarbete för att viktig information inte ska komma bort i processen. De är överens om att det är chefernas uppgift att ta emot medarbetarnas åsikter om exempelvis den fysiska och psykosociala arbetsmiljön, men tycker att personalavdelningen ska ta vid i de frågor som cheferna inte har kompetens eller tid nog för att hantera dem. Cheferna å sin sida tycker att de har förmågan att ta hand om de frågor medarbetarna tar upp och anser sig ha en god kommunikation med HR-avdelningen inom de områden där de behöver råd eller stöttning. Cheferna ser deras position i ledningsgruppen som ett bra forum att diskutera de frågor de inte på egen hand kan åtgärda inom respektive distrikt.

Cheferna anser att de kan ta beslut som snabbt kommer berörda parter tillhanda. De tycker att beslut som fattas på ledningsnivå i god tid kommer ut till de inom organisationen som berörs av dem. Medarbetarna delar inte den åsikten utan tycker att beslut fattas över huvudet på dem och att de inte kan vara med och påverka hur besluten fattas. Medarbetarna har en önskan om att få vara med i beslutsprocessen då det är de som är närmast den operativa delen och har mest information om vad det är som både dem och kunderna efterfrågar och behöver.

6 Analys

I det här avsnittet kommer studiens insamlade empiri att diskuteras i relation till den teoretiska referensramen. Den teoretiska referensramen består av kommunikations-, informations- och beslutsmodeller samt en teori om standardisering. Resultatet kommer att analyseras för att finna likheter och skillnader mellan empirin och de teoretiska modellerna, för att i den jämförelsen komma fram till svar på studiens två forskningsfrågor. Analysen är strukturerad utifrån hur organisationen samlar in och tolkar formell och informell information genom beslutsprocessens tre skeden. De tre delarna i analysen inleds med en beskrivning av respektive skedes roll i beslutsprocessen, och varje del avslutas med en sammanfattning och tolkning av hur det ser ut i den studerade organisationen. Intentionen med avsnittet är att få en tydlig bild över vilket slags information som finns tillgänglig i de olika skedena av beslutsprocessen samt hur chefer och ledning tar tillvara på den information som kommit dem tillhanda.

6.1 Informationsinsamling

Simon (1997) har tagit fram en modell för beslutsfattande som innebär att en organisations process för att fatta beslut innehåller tre skeden. I ett inledande skede menar Simon (1997) att det är av stor vikt för ledning och chefer att samla in all relevant information som kan komma till användning när beslutet i ett senare skede ska fattas. Organisationen som är föremål för studien har olika tillvägagångssätt när det handlar om att samla in information från medarbetare på distrikten runt om i regionen. Den information som distriktscheferna får till sig från sina medarbetare är av både formell och informell karaktär, om än något bristande vad gäller den informella, och Simon (1997) menar att all information som kommer chefer tillhanda i det inledande skedet i beslutsprocessen är viktig att fånga upp och bearbeta. För att organisationen på ett optimalt vis ska kunna arbeta hälsofrämjande för att förbättra arbetsmiljön är det således av stor vikt att beslut som fattas exempelvis rörande framtida insatser är grundade på all mottagen information.

När cheferna pratar om de forum där arbetsmiljö diskuteras tar samtliga upp de arbetsmiljöronder som sker fyra gånger per år. Ingen av respondenterna, varken medarbetare eller chefer, talar om att det pratas om arbetsmiljön på övriga möten eller på ett informellt vis, bortsett från de fall då en enskild medarbetare vänder sig till sin närmaste chef med synpunkter om arbetsmiljön. En av medarbetarna menar att cheferna lutar sig för mycket mot skyddsronderna och att de borde se till att få in mer information om arbetsmiljön och att den borde diskuteras i fler forum. En annan medarbetare menar att chefen borde gå runt och kolla läget bland medarbetarna mer för att informellt få in information om måendet och trivseln på arbetsplatsen. Det är viktigt att kommunikationen går åt båda hållen och att båda parterna tar initiativ till att ha informella samtal. Den informella "ansikte mot ansikte"-kommunikationen är något som efterfrågas av medarbetarna och det är något som Daft och Lengel (1983) går in på i sin *informationsrikedomsteori*. De menar att det är kommunikation som sker ansikte mot ansikte och telefonsamtal som ger den rikaste informationen. Dessa kan ses som informella kommunikationsmedel då de inte handlar om siffror på papper som skickas ut som information, utan om personer som har samtal med varandra. Det här kan tolkas som att chefer och ledning i den studerade organisationen inte får in tillräckligt med rik information, då de i relativt liten utsträckning får in information genom de kommunikationsmedel som anses generera just rik information.

Chefsrespondenterna inom organisationen är överens om att det rikaste materialet utvinns från den informella kommunikationen. De menar att de får in informell information genom att exempelvis lyssna in vad som sägs bland medarbetarna i fikarummen. Trots det anser många av medarbetarna att cheferna inte lägger tillräcklig tid och energi på att samla in information av informellt slag. De menade att det sättet som cheferna arbetar på nu behöver förbättras och de ställer sig tveksamma till om cheferna har tid att bearbeta den information de får till sig. Kraut et al. (2002) är ytterligare författare som betonar vikten av den informella kommunikationen. De menar att den både är viktig att använda sig av och sedan ta vara på som grund för framtida beslutsfattanden. Författarna beskriver hur informell information är av sådan karaktär att den inte framkommer i formella och förutbestämda former, och skriver att även sättet informationen tas tillvara på kan skilja sig åt från situation till situation. Det kan i den studerade organisationen tolkas som att cheferna har svårigheter med att hantera information som inte inkommer genom förutbestämda forum, samt att de inte lägger ner den tid som krävs för att hantera informell information i olika situationer. I varje situation då det inkommer informell information, exempelvis genom spontana samtal, behöver chefen utvärdera på vilket sätt budskapet bör hanteras, vilket är ett agerande det kan tolkas som att det råder brist på i bolaget.

Distriktscheferna upplever de forum i form av medarbetarsamtal och -enkäter där formell information samlas in från medarbetarna som informationsrika. De ser den information som samlas in som ett gott underlag för ett framtida förbättringsarbete. Medarbetarna instämmer i att det här är viktiga forum för informationsinsamling, men menar att återkoppling och utrymme för diskussion om den information som samlats in är en minst lika viktig del i processen. Flera av medarbetarna upplever brister i den delen av kommunikationen, då de saknar en fullständig återkoppling på det som framkommit under medarbetarsamtal och i enkäter. Cheferna ger efter insamlingen av materialet en sammanställning av det som tagits upp i de två forumen, men medarbetarna önskar ett större utrymme för diskussion kring resultaten. Kotler et al. (2013) menar att feedback på insamlad information är en avgörande del i kommunikationsprocessen, för att både sändare och mottagare ska tillfredsställas. Hade medarbetarna fått utrymme till att diskutera sina individuella åsikter i grupp hade den formella informationen från forumen kunnat kompletteras med mer rik information i form av "ansikte mot ansikte"-kommunikation (Daft & Lengel 1983). Det kan tolkas som att distriktscheferna inte har tillräcklig vetskap om att även informell information kan utvinnas som ett komplement till den formella information som medarbetarsamtal och -enkäter genererar. De verkar inte, i samma utsträckning som medarbetarna, se hur formell information kan utvecklas till information av informell karaktär, utan verkar betrakta informationstyperna som två separata delar.

Chefsrespondenterna lägger vid intervjuerna stor vikt vid skyddsronderna och beskriver dem som ett av de huvudsakliga forumen för diskussion kring den fysiska och psykosociala arbetsmiljön. De menar att det här är ett tillfälle för medarbetarna att förmedla de tankar och åsikter de har kring arbetsmiljön. Medarbetarna anser i sin tur att cheferna lutar sig för mycket mot skyddsronderna och menar att det behövs ytterligare forum där arbetsmiljön kan diskuteras på ett mer informellt sätt. Kraut et al. (2002) menar att arbetsmiljöronderna kan ses som formella då de är planerade. Det är redan bestämt vilka som ska delta och det finns en agenda eller en rapport som de utgår från. Det kan enligt Daft och Lengels (1983) modell göra att informationen inte blir så rik som chefer och ledning kan önska. Därför behövs det även kommunikation av informell karaktär som komplement till dessa formella möten. Det räcker inte med att cheferna har de fyra skyddsronderna eller andra planerade möten, som medarbetarsamtalen, att förlita sig helt på. Den informella informationen måste finnas för att

de ska kunna få in all den information som behövs för att medarbetarna ska må så bra som möjligt och skapa den arbetsmiljö som gynnar medarbetarnas trivsel och utveckling. Informell information, vilken är av mer rik karaktär än formell, hade gett cheferna ett bredare underlag för beslutsfattande (Daft & Lengel 1983). Den splittrade uppfattningen om vad skyddsronderna fyller för funktion kan tolkas som att cheferna ser dem som ett forum för både formell och informell information. Medarbetarnas bild av skyddsronderna överensstämmer med det som beskrivs i ovan nämnda teorier, och de anser sig av den anledningen vara i större behov av ytterligare forum än vad cheferna har insikt om.

För att distriktscheferna på en kontinuerlig basis ska få in information om hur medarbetarna inom respektive distrikt ser på den fysiska och psykosociala arbetsmiljön menar flera medarbetare att det hade varit givande om arbetsmiljön var ett ämne som regelbundet diskuterades på möten. Medarbetarrespondenterna menar att det hade varit betryggande att veta att arbetsmiljön ständigt togs upp som en aktuell fråga, då de på så vis alltid hade haft ett passande forum för att ta upp tankar kopplade till ämnet. Som det i dagsläget ser ut i organisationen behöver medarbetarna på eget initiativ vända sig till respektive distriktschef om de önskar diskutera något som rör antingen den individuella eller organisatoriska arbetsmiljön, eller invänta något av de mer formella tillfällena för informationsinsamling, så som skyddsronder och medarbetarsamtal. Brunsson et al. (2012) beskriver hur standardiserade arbetsprocesser har en tendens att öka känslan av trygghet och stabilitet inom en organisation, vilket verkar vara fallet i den studerade organisationen. Ett mer standardiserat sätt att inom organisationen behandla arbetsmiljörelaterade frågor hade kunnat skapa en känsla av gemenskap distrikten emellan och de distrikt som ligger i framkant vad gäller den fysiska och psykosociala arbetsmiljön hade kunnat vägleda och inspirera distrikt som har mer utmaningar med arbetsmiljöarbetet (Brunsson et al. 2012). Ytterligare en fördel med att kontinuerligt föra arbetsmiljön på tal på möten är att distriktscheferna hade fått en bredare bild av hur medarbetarna uppfattar arbetsmiljön och den muntliga informationen hade således blivit ett rikt komplement till de mer formella forumen för informationsinsamling (Daft & Lengel 1983). En tolkning är att distriktscheferna är måna om att bevara känslan av självständighet inom respektive distrikt och de verkar av den anledningen inte vilja ha alltför standardiserade arbetsprocesser som är gemensamma för samtliga enheter. En observation som gjorts under intervjuerna med medarbetare och chefer på olika distrikt är att arbetsmiljön skiljer sig åt mellan olika enheter och en tolkning är att distrikten kan ta lärdom av varandra om de väljer att öka gemenskapen dem emellan genom fler standardiserade arbetsprocesser.

Det är framförallt i de frågor som kontinuerligt rör samtliga distrikt som det hade önskats standardiseringar bland medarbetare och chefer. Arbetsmiljön är en högt prioriterad fråga när det kommer till standarder och regler som ska fastställas från ledningens håll och sedan spridas nedåt i organisationen. Medarbetarna önskar att arbetsmiljön ska vara en punkt som har en fast plats på mötenas dagordning och det sätt som distriktscheferna arbetar med dessa frågor ska vara gemensamt för hela organisationen. Brunsson et al. (2012) menar att standarder ska ses som regler och således följas av samtliga medarbetare och chefer inom organisationen, till skillnad från sociala normer som kan betraktas som en mer outtalad regel inom en organisation. Inom organisationen som studerats kan exempelvis det faktum att medarbetare ska vända sig till distriktschefen relativt omgående med frågor om arbetsmiljön ses som en social norm, medan en regelbunden arbetsmiljögenomgång på distriktsmötena hade verkat som en standardiserad process som var i ständig bearbetning. Hade arbetsmiljön stått som en stående punkt på dagordningen hade det varit ett ämne som utan undantag tagits upp och det hade således kunnat bli något som skapat trygghet bland de medarbetare som upplever att de känner att de har synpunkter på arbetsmiljön, både vad gäller den fysiska och den psykosociala delen.

6.1.1 Sammanfattning av informationsinsamling

Den information som chefer och ledning får till sig från medarbetare inom organisationen är till övervägande del formell, vilket enligt Daft och Lengel (1983) kan indikera på att informationen i sin helhet har en bristande rikedom. Att den formella informationen kompletteras med informell information kan enligt Daft och Lengel (1983) göra att resultatet av informationsinsamlingen blir mer rikt än om den övervägande delen av informationen är av formell karaktär. Risken för att informell information ska gå förlorad under beslutsprocessen är enligt Simon (1997) viktig att eliminera, då all information som kommer cheferna tillhanda behöver behandlas för att beslutsprocessen ska fungera optimalt. Att uppmärksamma den risken kan tolkas som en angelägenhet i den studerade organisationen, då det i deras fall råder brist på information av informellt slag. Distriktscheferna bör således vara måna om att ta tillvara på den information som medarbetarna förmedlar till dem genom samtal och diskussioner, för att även den typ av information ska kunna ligga till grund för framtida beslutsfattanden. I beslutsprocessens andra skede, som diskuteras i avsnittet nedan, ska chefer och ledning tolka och analysera den information som samlats in och det är av den anledningen ytterst viktigt att all information tas omhand och bevaras (Simon 1997).

6.2 Tolkning av information

Enligt Simons (1997) beslutsmodell ska beslutstagarna i det andra skedet av beslutsprocessen ta hänsyn till alla konsekvenser som kan komma av de alternativ som finns till att lösa ett problem eller ta ett specifikt beslut. I det här skedet är det viktigt att tolka och analysera den information som finns för att se om den behöver finnas med i det sista steget då beslutet ska tas. Informationen som tolkas och som cheferna ska ta hänsyn till borde vara den som är mest rik, vilket enligt Daft & Lengel (1983) är den som är "ansikte mot ansikte" och som även Kraut et al. (2002) anser är av informell art. Det är därför viktigt att cheferna bearbetar både formell och informell information i det här skedet för att kunna utvärdera konsekvenserna för alla möjliga alternativ. Att kunna tolka information och sedan återkoppla för att skapa utrymme för diskussion är en bra grund för att kommunikationen ska fungera bra i organisationen (Kotler et al. 2013). Den väl fungerande kommunikationen gör i sin tur att problem kopplade till arbetsmiljön kan uppmärksammas i god tid och ger på så vis goda möjligheter för chefer att arbeta förebyggande mot ohälsa.

Samtliga medarbetarrespondenter har varit överens om att kommunikationsvägen fram till deras närmaste chef är kort och att det är enkelt att framföra sina åsikter. Enligt Kotler et al.'s (2013) kommunikationsmodell med återkoppling är det inom bolaget som är föremål för studien främst medarbetarna som agerar sändare när det kommer till frågor rörande arbetsmiljön. Det är således distriktscheferna som är mottagare av de budskap medarbetarna förmedlar. Majoriteten av medarbetarna upplever att den information de framför till sina distriktschefer når fram på ett sätt som verkar överensstämma med det budskap de ursprungligen ämnade att förmedla, vilket kan tolkas som att inget brus i form av olika yttre störningsmoment har uppstått på vägen mellan sändaren och mottagaren. Medarbetarna upplever att de har förmågan att koda de budskap de vill framföra till distriktschefen på ett sätt som enligt dem bör tas emot och förstås av chefen i fråga.

Vid de tillfällen då medarbetare inte fått någon återkoppling på sina åsikter, exempelvis i det fall då en medarbetare under en längre period informerade sin närmaste chef om sin höga arbetsbelastning, kan problem ha uppstått vid mottagarens arbete med att avkoda meddelandet. Medarbetaren ville få respons från sin chef för att den ohållbara arbetsituationen inte skulle leda till ytterligare negativa konsekvenser, men den uteblivna återkopplingen från mottagaren kan tolkas som att chefen inte uppfattade meddelandena på det sätt som medarbetaren önskat. Med utgångspunkt i Kotler et al:s (2013) kommunikationsmodell görs tolkningen att det inte har varit brus i form av yttre distraktioner som påverkat meddelandets färdväg negativt, utan det är i avkodningsmomentet som chefen haft problem med att förstå allvaret i det som kommunicerats. Chefen avkodar meddelandena som kommer in med sin egen bakgrund och erfarenhet som referensram, medan meddelandet ursprungligen formulerats med utgångspunkt i medarbetarens bild av verkligheten. Det här kan tolkas som att en envägskommunikation inte är tillräcklig för att de budskap medarbetarna förmedlar ska tas emot på rätt sätt, utan det krävs en diskussion parterna emellan med kontinuerlig återkoppling för att det ska säkerställas att mottagaren uppfattar budskapen på rätt sätt.

Samtliga chefsrespondenter ser medarbetarenkäter som en viktig informationskälla. Det är ett av de formella tillfällen då medarbetarna får framföra åsikter om arbetsmiljön. En av medarbetarna menar att det är viktigt att svara strategiskt på enkäterna för att cheferna ska förstå var det finns förbättringsmöjligheter. Respondenten menar att ens åsikt framgår tydligare om man fyller i ett eller femmor på en femgradig skala, istället för att exempelvis markera en trea eller fyra. För att cheferna ska få ut något av den information de får in är det viktigt för dem att kunna avkoda materialet (Kotler et al. 2013). Daft och Lengel (1983) anser att en efterföljande diskussion hade kunnat underlätta chefernas arbete med att förstå det material som samlats in, vilket i sin tur hade gjort informationen som framkommit i enkäten mer rik. Det faktum att en medarbetare tänker strategiskt vid ifyllandet av enkäten kan tolkas som att personen i fråga förstår vikten av att koda meddelandet för att åsikten ska förmedlas tydligt till mottagaren. I och med att medarbetare måste tänka taktiskt gällande svaren på frågorna kan det vara bra att vid upprättandet av enkäterna formulera frågor som är lättare för cheferna att avkoda. Det faktum att medarbetarnas svar på enkäterna enbart förmedlas till cheferna i skrift, utan vidare förklaringar, kan tolkas som ytterligare en anledning till att svaren bör diskuteras även efter att enkäterna är ifyllda och sammanställda. En uppföljande diskussion hade minskat risken för att distriktschefernas avkodningsprocess leder till tolkningar av enkäterna som inte överensstämmer med medarbetarnas tanke bakom svaren. I de fall då distriktscheferna inte helt förstått vad en medarbetare menat med sina svar hade oklarheterna kunnat redas ut vid en efterföljande diskussion och således göra informationen som framkommit i enkäten mer rik.

En av chefsrespondenterna säger att det kan vara svårt att behandla den informella information som de får till sig. Den svårigheten i kombination med tidsbrist indikerar på att cheferna behöver stöd i behandlingen av information. Det här stödet i form av olika riktlinjer och regler menar en medarbetare behöver komma från ledningen och de som arbetar med informations- och HR-frågor. Samtliga medarbetare är överens om att även företagshälsovården bör få en självklar roll i organisationen vad gäller tolkning av information rörande arbetsmiljörelaterade frågor. En nära relation mellan företagshälsovård och chefer hade kunnat hjälpa cheferna att fånga upp och bearbeta sådan information som de själva inte har tillräcklig kompetens för. Som det ser ut i dagsläget kopplas företagshälsovården in först i ett rehabiliterande skede, och är således inte närvarande i det hälsofrämjande och förebyggande arbetsmiljöarbetet. Ytterligare något som är genomgående för respondenternas åsikter är att det inte finns något direkt stöd från HR-avdelningen, utan att

medarbetarna måste ta kontakt med dem för att få respons på sina tankar eller frågor. Åtgärder för hur informell information ska behandlas är inte bestämda på förhand utan beror på informationens utformning (Kraut et al. 2002). Det här kan bidra till svårigheter för chefer som inte har tid i sitt schema att behandla och ta tillvara på informell information som kommer till dem. Mer standardiserade riktlinjer är något som kan underlätta arbetet med information som kommer från olika håll och som är av olika karaktär (Brunsson et al. 2012). En tolkning är att HR-avdelningen hade kunnat inta en mer framträdande roll i distriktens arbetsmiljö- och informationshanteringsarbete, för att på så vis stötta de distriktschefer som inte har tid nog att hantera all information som kommer in. Hade HR-avdelningen varit delaktig i samtliga distrikts arbetsmiljöarbete hade det kunnat bidra till mer standardiserade arbetsprocesser som genomsyrar hela organisationen. Det faktum att HR-avdelningen inte är involverad i en större utsträckning i dagsläget kan tolkas som att distriktscheferna inte är helt medvetna om problematiken kring informationsbearbetningen, och således inte har informerat HR-chefen om behovet av stöttning. Vidare kan företagshälsovårdens frånvaro i informationstolkningsskedet tolkas som att cheferna inte har insikt i på vilket sätt deras tjänster hade kunnat underlätta chefernas arbete. Ett närmare samarbete mellan chefer, HR-avdelning och företagshälsovård hade kunnat minska risken för att information om medarbetarnas mående går förlorad. Chefen kan då få hjälp med att i ett tidigt skede tolka information och utifrån den ta till nödvändiga åtgärder, så att arbetsmiljöarbetet kan bli hälsofrämjande och förebyggande i större utsträckning än rehabiliterande.

6.2.1 Sammanfattning av tolkning av information

Vid tolkning av information som kan vara av värde för beslutsfattandet framkommer det att cheferna tappar en del av informationen i det här skedet. I informationsinsamlingen där alla möjliga alternativ ska identifieras (Simon 1997) är det tydligt att det både finns informell och formell information att ta upp. Det är dock i tolkningen av de båda informationstyperna som cheferna kan ha svårt att analysera och ta tillvara på den information som är av informell art. Något som kommer fram är att cheferna inte har tid till att fånga upp den informella informationen, vilket gör att det inte finns så mycket information av den typen i tolkningsstadiet. Det leder i sin tur till att den information som är av informell karaktär går förlorad. Det blir lättare för cheferna att bara fokusera på den formella information som kommit dem tillhanda och lägga all sin tid på att tolka den.

6.3 Beslutsfattande

I det avslutande skedet i beslutsprocessen görs en utvärdering av konsekvenserna av de möjliga alternativ som tagits fram i tolkningsskedet och utifrån de utvärderingarna tas sedan ett beslut (Simon 1997). Då större delen av den informella informationen i den studerade organisationen förloras redan under tolkningsskedet är det mestadels den formella informationen som utvärderas och ligger till grund för de beslut som tas i det slutliga skedet. För att de beslut som fattas ska anses vara optimala och rationella i så stor utsträckning som möjligt menar Simon (1979) och Brunsson (1982) att processen och vägen fram till beslutsfattandet är avgörande. Det är således de två första skedena i beslutsprocessen som är väsentliga för att det slutliga beslutet som fattas ska bli tillfredsställande för organisationen. Cheferna behöver anpassa sig efter situationen och från fall till fall utvärdera de alternativa lösningar som framkommit för att analysera konsekvenserna av dem. Det faktum att

situationerna i vilka beslut ska fattas ser olika ut är det underlättande för cheferna att ha standardiserade arbetssätt att förhålla sig till i beslutsprocessen (Brunsson et al. 2012).

Samtliga medarbetare inom bolaget som studerats har efterlyst ett mer standardiserat sätt att handskas med vissa frågor. Flera av medarbetarna har önskat mer standardiserade rutiner gällande kommunikationen rörande arbetsmiljön och tror att ett gemensamt sätt att tala om dessa frågor hade gett en positiv effekt inom de olika distrikten. Medarbetarna menar att det hade gynnat organisationen i stort om samtliga distrikt hade haft en liknande dagordning på sina veckomöten. Brunsson et al. (2012) beskriver vikten av att ha standardiserade arbetsprocesser inom en organisation för att stärka kommunikationen mellan olika avdelningar samt effektivisera beslutsprocessen. Vidare skriver författarna i sin studie att standardisering styrker organisationen och ger en ökad känsla av säkerhet för både medarbetare och chefer. Det här bekräftas av både medarbetare och chefer inom organisationen som studerats, då majoriteten av respondenterna beskriver hur de hade velat ha mer regelbunden kontakt mellan distrikten och fler arbetssätt som var likadana dem emellan. Det efterfrågas speciellt bland medarbetarna en tätare kontakt mellan anställda från de olika distrikten som innehar samma roll. En standardiserad mall för hur olika arbeten och uppdrag ska utföras hade underlättat för de medarbetare som är ensamma i sin roll inom ett distrikt. Även beslutsprocesser kan underlättas av mer standardiserade rutiner, då det enligt Simon (1997) är viktigt att i en beslutssituation ha en tydlig sammanställning över de olika åsikter och alternativ som inkommit för att lösa ett problem. Istället för att i olika situationer behöva lösa arbetsuppgifter och fatta beslut på egen hand hade de kunnat få stöd i rutiner som fastställts på en högre nivå inom bolaget. Det hade kunnat inge en trygghet för medarbetare som inte kan söka stöd bland andra medarbetare inom respektive distrikt (Brunsson et al. 2012). Det faktum att medarbetare och chefer inom organisationen uppskattar den frihet det innebär att få sköta sina arbetsuppgifter på det sätt de själva önskar kan tolkas som att det krävs en viss avvägning från ledningens sida när de ska fastställa standarder för hur vissa arbetsuppgifter ska utföras. Det är en hårfin gräns mellan att få stöd av standarder och att vara begränsad i sitt arbete, och det kan vara av stor vikt för ledningen att ta det här i beaktande vid fastställandet av standarder.

Flera medarbetare inom organisationen anser att ledningen och framförallt den verkställande direktörens syn på organisationens form är något förlegad. Det faktum att VD:n vid återkommande tillfällen har fastställt att det är en platt organisation och att "plattformen ska ligga kvar" har skapat en känsla av frustration hos en del av medarbetarna, som menar att den organisationsformen som visas "på pappret" inte överensstämmer med det som sker i verkligheten. De medarbetarna som uttryckt den känslan menar att det hade gynnat organisationen och dess distrikts arbete att se över organisationsformen. Den verkställande direktören inom bolaget menar att den platta organisationen innebär att varje distrikt sköter sig själva, vilket majoriteten av medarbetarna och även flera chefer anser kan bromsa dem i deras arbetsprestation. Enligt Brunsson et al. (2012) skulle en känsla av säkerhet skapas inom organisationen om samtliga avdelningar och enheter arbetade enligt relativt liknande standarder och således inte bestod av så pass självgående distrikt. En tolkning är att effektiviteten i organisationen hade ökat om VD:n tagit till sig mer av medarbetarnas åsikter om den befintliga organisationsformen. Hade samtliga distrikt haft standardiserade arbetssätt inom vissa områden hade det kunnat leda till ett mer effektivt arbete, då både medarbetare och chefer direkt hade vetat hur de skulle agera i flera situationer. Det faktum att medarbetarna känner frustration över att inte kunna påverka organisationens utformning och övergripande arbetssätt kan hämma deras engagemang och motivation i arbetet, vilket i sin tur påverkar effektiviteten negativt. Hade VD:n, ledning och chefer använt medarbetarnas frustration som drivkraft för att förändra organisationsformen kan tolkningen göras att frustrationen hade

kunnat vändas till något positivt. Medarbetarna hade på så vis kunnat få en känsla av ökad delaktighet, vilket hade kunnat förbättra organisationens sammanhållning.

Flera medarbetarrespondenter har upplevelsen av att de sällan görs delaktiga i beslutsprocesser som direkt eller indirekt påverkar deras arbete. De menar att de vid flera tillfällen blivit informerade om beslut först då beslutet redan är taget, och de har således inte haft möjlighet att själva påverka resultatet. Att det här skett vid upprepade tillfällen har gjort att det för medarbetarna skapats en "vi och dem"-känsla, där de upplever att ledningen är bortkopplade från den operativa verksamheten. Eftersom besluten påverkar medarbetarna och deras dagliga arbete menar de att de bör ha något att säga till om för att kunna påverka de beslut som fattas. Brunsson (1982) diskuterar i sin studie vad som kan anses vara ett rationellt beslut och menar att det finns två punkter att ta i beaktande för att se till att ett beslut blir tillfredsställande. Dels bör beslutsfattarna se till att det de beslutar om är väsentligt, och dels ska ledarna se till att vara rationella i verkställandet av beslutet. Utifrån situationen i den studerade organisationen kan tolkningen göras att cheferna inte fullt ut säkerställt att det de beslutar om är väsentligt, då de inte tagit de berörda medarbetarnas åsikter i beaktande vid fastställandet av beslutet. Hade medarbetarna gjorts delaktiga i beslutsprocessen hade deras åsikter kunnat bidra till att besluten som fattas är mer anpassade efter hur deras vardagliga arbete ser ut, vilket i sin tur hade gjort det lättare för medarbetarna att anpassa sig efter de beslut som fastställs.

6.3.1 Sammanfattning av beslutsfattande

För att som chef kunna fatta ett relativt rationellt beslut är det som tidigare nämnts av stor vikt att säkra kvaliteten i beslutsprocessens två första skeden (Simon 1979; Brunsson 1982; Simon 1997). I den studerade organisationen är det i insamlings- och tolkningskedena som medarbetarna upplever att det brister. De menar att sådan information som hade varit användbar för cheferna i ett beslutsfattande skede redan fallit bort vid deras insamling och tolkning av informationen. Den information som kvarstår när det är dags för distriktscheferna att fatta beslut i olika frågor är till övervägande del av formell karaktär. Brunsson (1982) menar att ett beslut är rationellt först då chefen i fråga är rationell både i beslutsfattandet och verkställandet av beslutet. Har chefen inte tagit hänsyn till all tillgänglig information vid tidpunkten för beslutsfattandet kan beslutet i fråga således inte anses vara helt rationellt. Medarbetarna anser att den information som hade varit mest relevant att ta hänsyn till i en beslutssituation är den som förmedlats muntligt, eller som på annat vis kan anses vara informell. Tar chefen enbart in den information som kommit in genom skyddsronder, medarbetarsamtal och -enkäter är det mycket rik information som de går miste om, vilket Simon (1997) menar inte är ändamålsenligt då inte samtliga alternativa lösningar på problemet tagits i beaktande.

7 Diskussion

I diskussionsavsnittet kommer resultatet av studiens analys att diskuteras i förhållande till den tidigare forskning som tagits fram inom området för studien. De delar som kommer att diskuteras är ledarskapet och dess kommunikation samt hur kontroll, socialt stöd och delaktighet i beslutsprocessen kan påverka medarbetarnas trivsel och mående på arbetsplatsen.

7.1 Ledarskap

I analysen av den studerade organisationen framgår det att chefers och den verkställande direktörens bild av organisationen, och framförallt deras sätt att beskriva organisationsformen, påverkar medarbetarnas känsla av motivation och trivsel negativt. Bilden av organisationsformen har påverkat medarbetarna på så vis att de känner sig något hämmade i sin strävan efter att utvecklas både på ett individuellt och organisatoriskt plan. Deras önskan om att samarbetet distrikten emellan ska förbättras och att organisationen ska ses som en helhet snarare än som flera separata enheter stämmer inte överens med hur ledningen ser på organisationsformen. Vidare framkommer i analysen att ju mer ledarnas syn på förändring överensstämmer med medarbetarnas förändringsbenägenhet, desto mer engagerade blir medarbetarna i organisationen. Chiok Foong Loke (2001) har i sin studie kommit fram till att den ledarstil som en chef anammar har stor betydelse för medarbetarnas trivsel och upplevelser av arbetsmiljön inom en organisation, vilket bekräftas i vår studie. Hur ledare hanterar olika situationer så som konflikter och förändringsbehov är avgörande både för medarbetarnas mående och för organisationens utveckling (Nyberg et al. 2005). Den splittrade synen på i vilken utsträckning organisationen är i behov av förändring framkallar känslor av frustration hos flera medarbetare, vilket indikerar på att en kritisk inställning till förändring bland chefer och ledning minskar känslan av tillfredsställelse hos de anställda på det sätt som Nyberg et al. (2005) beskriver.

I den organisation som studerats uppkom ett fall där en av medarbetarna visade tecken på att det fanns problem med arbetssituationen där personen inte fick gehör de gånger som problemet tagits upp med den närmaste chefen. Det resulterade i negativa konsekvenser både för individen, gruppen och organisationen då personen i fråga inte klarade av sin arbetsbelastning och inte kunde fortsätta att arbeta. I analysen framkommer att återkoppling på ett förmedlat budskap är av stor vikt för att mottagaren ska kunna säkerställa att han eller hon förstått informationen på rätt sätt. För att en chef ska kunna hantera uppkomna problem och konflikter bör en flervägskommunikation således vara en självklarhet för att minimera risken för missförstånd. Nyberg et al. (2005) diskuterar vikten av att som chef kunna hantera konflikter i organisationen för att de inte ska växa till något som kan påverka organisationen negativt. Det är viktigt att visa engagemang i en situation då en eller flera medarbetare är missnöjda med något eller inte mår bra. Om cheferna inte visar ett lösningsorienterat ledarskap kan det leda till negativa konsekvenser för medarbetarna (Nyberg et al. 2005). En alltför slapp inställning till konflikter hos en chef leder till negativa hälsokonsekvenser för medarbetare inom organisationen, vilket överensstämmer med den nämnda situationen i studieobjektet, då den bristande hanteringen av problematiken både ledde till en sjukskrivning och utöver det även ett negativt påverkat förtroende för chefer och ledning hos andra medarbetare.

De flesta medarbetarna anser att deras närmaste chef är öppen och att de alltid kan gå till dem om det skulle vara något som de känner inte fungerar. Kommunikationen dem emellan anses vara god. Dock är kommunikationen med de resterande delarna i organisationen något som de flesta av både medarbetare och chefer ser kritiskt på. Det framkommer i analysen att det här kan bero på chefernas omedvetenhet kring behovet av stöttning från bland annat HR-avdelningen i frågor som rör informationshantering och arbetsmiljö. Det är viktigt att kommunikationen mellan medarbetare och närmaste chef är god men för att den ska ha något värde är det viktigt att dialogen mellan de övriga delarna också fungerar, för att information ska komma vidare i organisationen. Wong och Laschinger (2013) diskuterar aspekter i ett ledarskap som är viktiga för medarbetarnas välmående. Författarna anser att en ledare bland annat bör vara öppen, transparent och ha en god kommunikation. Det här är delar i ett autentiskt ledarskap som Wong och Laschinger (2013) anser främjar positiva handlingar inom organisationen. Analysavsnittet bekräftar det Wong och Laschinger (2013) skriver om att öppenhet är en viktig egenskap hos en god ledare, då det får medarbetare inom den studerade organisationen att känna tillit och ökar deras känsla av trygghet. Den goda kommunikationen som Wong och Laschinger (2013) förespråkar är dock något som inte fungerar mellan organisationens samtliga delar. Den bristande kommunikationen är något som både medarbetare och chefer kritiserat, vilket indikerar på att synen på det optimala ledarskapet inom organisationen överensstämmer med det Wong och Laschinger (2013) beskriver som ett gott ledarskap.

7.2 Kommunikation i ledarskapet

I analysen framkommer att både chefer och medarbetare anser att medarbetarsamtal och -enkäter är viktiga forum för att samla in information, men cheferna agerar inte fullt ut på det vis som medarbetarna hade önskat. Det faktum att cheferna inte bjuder in till diskussion om det som framkommit genom dessa forum gör att medarbetarna inte upplever att de får återkoppling. Att kommunikationen i samband med dessa forum inte är fullkomlig kan enligt det som framkommit i analysen bero på att cheferna inte har tillräcklig kunskap om hur all tillgänglig information kan utvinnas från dessa medel. Cheferna visar med sitt agerande att de anser att kommunikationen är avslutad då enkäterna samlats in eller medarbetarsamtalen avslutats, istället för att fullfölja kommunikationen genom återkoppling. Grill et al. (2011) diskuterar i sin studie vikten av en god kommunikation chefer och medarbetare emellan. En väl fungerande kommunikation inom en organisation skapar en förtrolig relation mellan anställda på olika nivåer (Grill et al. 2011), vilket i sin tur ökar förutsättningarna för att sådant som inte fungerar uppmärksammas och åtgärdas i tid (Liff et al. 2017). Vidare skriver Grill et al. (2011) om att bilden som chefer har om en god kommunikation inte alltid överensstämmer med det som visas i praktiken. Chefer har i stor utsträckning uppfattningen av att kommunikationen är ett viktigt element för att organisationen ska utvecklas i rätt riktning, men i verkligheten sitter chefer inte alltid inne på den kunskap som krävs för att en fungerande dialog ska realiseras. Analysen i den här studien överensstämmer således med det Grill et al. (2011) konstaterat i sin studie, då chefsrespondenterna i praktiken inte agerar på det sätt som de beskriver som optimalt. För att skapa det slags förtroliga relation med sina medarbetare som tidigare forskare förespråkar bör cheferna i den studerade organisationen ändra perspektiv vad gäller kommunikationen i samband med medarbetarsamtal och -enkäter. De bör sträva efter en flervägskommunikation istället för en envägskommunikation, och arbeta för att ha en mer öppen och informell dialog i fler forum.

I analysen av den studerade organisationen framkommer att ett samarbete mellan chefer, HR-avdelning och företagshälsovård bör stärkas i syfte att arbeta hälsofrämjande och förebyggande med arbetsmiljön. Analysen visar att cheferna som det ser ut i dagsläget behöver stöttning, då de på egen hand inte fullt ut klarar av att tolka och bearbeta all den information som inkommer om den fysiska och psykosociala arbetsmiljön. Distriktscheferna har en begränsad tid att lägga på insamling och tolkning av information, och i analysen framkommer det att de idag främst fokuserar på den information som är av formell karaktär. Det faktum att viktig information om arbetsmiljön i många fall är av informell karaktär, gör att den går förlorad bland annat på grund av tidsbrist. Liff et al. (2017) diskuterar hur man med hjälp av kommunikation kan se till att viktig information som finns i organisationen når alla delar av den. De menar på att det finns både formell och informell information som är viktig att ta hänsyn till vid beslutsfattandet. Speciellt information av informell art som kan ses som svaga signaler från medarbetarna är viktiga att ta vara på då man kan fånga upp problem i ett tidigt skede. Något som behöver prioriteras för att en organisation enligt Liff et al. (2017) ska kunna arbeta med att lösa problem kring medarbetarnas mående i tid är relationen med företagshälsovården. De operativa cheferna ska behandla information med hjälp av ledningen och företagshälsovården för att de tillsammans ska komma fram till hur situationen ska hanteras och vilka eventuella åtgärder som bör vidtas (Liff et al. 2017). Det som framkommit i analysen av den studerade organisationen överensstämmer med det Liff et al. (2017) skriver om vikten av samarbetet mellan chefer och företagshälsovård. Bristen på samarbete mellan dessa parter i ett hälsofrämjande och förebyggande skede kan antas vara en av anledningarna till att en medarbetare varit tvungen att genomgå ett rehabiliteringsprogram. Ett samarbete i ett tidigare skede hade kunnat motverka det faktum att medarbetaren i fråga blev sjukskriven.

7.3 Kontroll och socialt stöd

I den studerade organisationen används inte någon form av hälsofrämjande program för att arbetsmiljön ska förbättras. Bolaget har som ovan nämnts ett samarbete med företagshälsovården som enbart kopplas in i ett rehabiliterande skede. Analysen visar att ett väl fungerande samarbete mellan chefer och företagshälsovård hade förbättrat förutsättningarna för att fånga upp information om brister i arbetsmiljön i ett tidigt skede. Den av medarbetarrespondenterna som fått ta del av företagshälsovårdens tjänster i rehabiliterande syfte upplevde en positiv effekt av den dialogen i form av ökad motivation och förbättrad hälsa, men hade önskat att kontakten med företagshälsovården knutits i ett tidigare skede. Ett mer nära samarbete mellan chefer och företagshälsovård hade vidare kunnat öka känslan av socialt stöd bland medarbetarna, vilket i sin tur minskar risken för sjukdomstillstånd i form av ångest och depression (Choi et al. 2011). Grawitch et al. (2006) och Aldana (2001) beskriver hur strategier och program för att arbeta hälsofrämjande för arbetsmiljön inom en organisation kan förbättra medarbetarnas välmående avsevärt. Det faktum att arbetet med hälsoprogram i den studerade organisationen, som i det här fallet visserligen var rehabiliterande, förbättrade medarbetarens mående ger en indikation på att Grawitch et al.: (2006) och Aldanas (2001) konstaterande om att hälsofrämjande program förbättrar medarbetarnas trivsel och välmående stämmer. Även det Choi et al. (2011) skriver om att ett socialt stöd kan förbättra medarbetarnas mående överensstämmer med analysen i den här studien, då den medarbetare som sjukskrivits mådde bättre efter kontakten med företagshälsovården.

I analysen av den studerade organisationen framkommer att återkoppling är en del i kommunikationsprocessen som distriktscheferna behöver arbeta med att förbättra. Att som medarbetare få återkoppling på det de gör och säger ökar känslan av att vara sedd och

bekräftad. Johnson och Hall (1988) och Arnesson och Ekberg (2005) menar att en viktig del i det hälsofrämjande arbetet är att förbättra medarbetarnas forum för socialt stöd på arbetsplatsen. Det sociala stödet kan komma både i form av en informell dialog med andra medarbetare, där de anställda får möjlighet att dela åsikter och tankar med varandra, och i form av återkoppling på sin arbetsprestation från sin närmaste chef (Noblet 2003). Det tidigare forskare kommit fram till bekräftas i analysen i den här studien, då det i det avsnittet tydligt framkommer att medarbetarnas mående och arbetsprestation förbättras av en ökad känsla av gemenskap på arbetsplatsen. Att cheferna är synliga inom organisationen och är tillgängliga för sina medarbetare ökar känslan av socialt stöd för medarbetarna, vilket i sin tur skapar en mer förtrolig relation medarbetare och chefer emellan. Det cheferna kan göra är att på en kontinuerlig basis öppna upp för mer informella dialoger med sina medarbetare.

Analysen visar att den frustration medarbetarna inom organisationen känner över att inte kunna vara med och påverka organisationsformen kan leda till negativa konsekvenser i form av minskad motivation. Det faktum att medarbetarna inte har kontroll över hur sammanhållningen mellan distrikten ser ut och hur kommunikationen internt fungerar kan vidare leda till oro och ineffektivitet. Aronsson (1989), Choi et al. (2011) och Noblet (2003) menar att medarbetarnas känsla av kontroll minskar risken för stressrelaterade sjukdomar. Det författarna skriver om konsekvenserna av en minskad känsla av kontroll överensstämmer med det som framkommit i analysen i den här studien. Det cheferna inom organisationen kan göra för att öka medarbetarnas känsla av kontroll är att göra dem mer delaktiga i beslut kring hur kommunikationen och samarbetet mellan organisationens olika delar ska fungera.

7.4 Delaktighet i beslutsprocessen

Analysen av det empiriska materialet visar att medarbetarna sällan görs delaktiga i beslutsprocesser, vilket leder till att besluten som fattas inte alltid är anpassade efter den operativa verksamheten och medarbetarnas dagliga arbete. Om chefer och företagsledning involverat medarbetarna i processen hade deras erfarenhet av det operativa arbetet kunnat ge ett annat perspektiv i arbetet med att fatta beslut. Medarbetarna kan tillföra information av informell art som kompletterar den formella informationen som chefer och ledning grundar sina beslut på. Den informella information som medarbetarna kan tillföra ger ledningen ett bättre underlag, vilket förbättrar möjligheten för att de beslut som tas ska fungera optimalt i praktiken (Liff et al. 2017). Chiok Foong Loke (2001) menar att hur ledarskapet uppfattas hos medarbetarna påverkar både deras engagemang och prestation samt hela organisationens resultat. Det är därför viktigt att som ledare arbeta på ett sätt som ökar motivationen hos medarbetarna genom att i sitt ledarskap sträva efter att bemyndiga sina medarbetare (Appelbaum et al. 2013; Scott-Ladd & Marshall 2004; Albrecht & Andreetta 2011). I studierna framhävs vikten av att medarbetarna får makt över sin arbetsprocess på så vis att de görs delaktiga i beslutsprocesser. Appelbaum et al. (2013) visar att organisationen gynnas av att låta medarbetarna påverka de beslut som fattas och att de inte bör informeras först då beslutet i fråga är fastställt. Det som framkommit i analysen av det studerade bolaget bekräftar det som tagits upp i tidigare studier om att medarbetares delaktighet i beslutsprocessen påverkar organisationen positivt. Det faktum att medarbetarna i organisationen inte aktivt fått delta i beslutsfattandet har fått konsekvensen att deras engagemang minskat, då de inte upplever att besluten är väsentliga för deras dagliga arbete.

8 Slutsats

I det här avsnittet kommer studiens syfte och forskningsfrågor att diskuteras och besvaras. Slutsatsen kommer att delas in i tre delar, varav de två inledande delarna behandlar de två forskningsfrågorna samt svaren på dem. Den avslutande delen behandlar studiens syfte i sin helhet samt vad studien bidrar med för att öka förståelsen för det studerade området.

8.1 Goda relationer för en förbättrad arbetsmiljö

Den första forskningsfrågan vi arbetat med som stöd för att besvara studiens syfte löd “Hur kan arbetsgivaren på ett tillfredsställande sätt ta till sig den information om arbetsmiljön som medarbetarna förmedlar?” Vi har i den studerade organisationen kunnat se att informell information både är det slags information som är mest rik på värdefulla uppgifter, och det slags information som ofta går förlorad på sin färd genom beslutsprocessens olika skeden. Den informella informationen inkommer vanligtvis till cheferna genom muntliga kommunikationsmedel, så som ansikte mot ansikte och telefonsamtal. Det är av stor vikt att cheferna i informationsinsamlingsskedet arbetar aktivt för att ta tillvara på den information som medarbetarna framför genom dessa kanaler, för att den i det beslutsfattande skedet ska komplettera formell information.

Chefer bör i sitt ledarskap sträva efter att uppnå och bibehålla en förtrolig relation med sina medarbetare, då det i kombination med en öppen dialog dem emellan ökar förutsättningarna för att medarbetarna engagerar sig i organisatoriska frågor (Appelbaum et al. 2013). Den studerade organisationen ger en klar indikation på att de medarbetare som känner förtroende för sin närmaste chef har en större benägenhet att öppna sig och förmedla sina åsikter om arbetsmiljön. Det är vid tillfället då en medarbetare framfört sina åsikter som chefen tar vid genom att förvalta den information denne fått till sig, för att sedan föra informationen vidare till andra väsentliga delar av organisationen. Går viktig information förlorad på vägen kommer enbart mindre rik, i många fall formell, information att ligga till grund för ett framtida beslutsfattande.

Studien bekräftar det som i tidigare forskning konstaterats om att relationen och kommunikationen mellan chefer, HR-avdelning och företagshälsovård är viktig för att fånga upp tidiga svaga signaler bland medarbetarna (Liff et al. 2017). Den studerade organisationen har valt att koppla in företagshälsovården först i ett rehabiliterande skede, vilket för en organisation vars intention är att arbeta hälsofrämjande är alldeles för sent. Studiens empiri ger en indikation på att en chef har svårigheter att på egen hand samla in och behandla all den information som krävs för att fatta beslut som gynnar organisationen och dess fysiska och psykosociala arbetsmiljö. Den interna kommunikationen och det inomorganisatoriska samarbetet är således avgörande för att all värdefull information ska bevaras och ligga till grund för beslutsfattande och handling.

8.2 Involvering av medarbetarna i beslutsprocessen

Den andra forskningsfrågan som ska besvaras var “Hur kan företagsledning och chefer fatta beslut baserat på den information om arbetsmiljön som kommit dem tillhanda?”. Det framkommer i resultatet att cheferna får in både formell och informell information från

medarbetarna, men den informella informationen förloras på vägen och tas inte i beaktande när det ska tas ett beslut. Både medarbetarna och distriktscheferna håller med om att det finns informell information i den operativa delen av organisationen. Dock kan den ibland bortses från då vissa av cheferna uttrycker att det kan vara svårt att realisera förslag om förbättring av arbetsmiljön som inkommit i form av informell information. Det bidrar till att den informationen inte når ända fram till ledningen, vilket indikerar på att kommunikationen mellan distrikten och ledningen inte fungerar som den ska. Distrikten ses som små företag i företaget vilket gör att de är mer eller mindre självgående och inte alltid känner att de behöver ledningens stöd i frågor om beslut. En bättre kommunikation distrikten emellan hade därför också kunnat förbättra relationen till ledningen och bilden av företaget som en helhet.

Då ledningen inte tar del av information av informell art baseras beslut endast på den formella informationen i form av sammanställningar av enkäter och medarbetarsamtal. Den informella informationen har en stor betydelse för beslutsfattandet då den är i form av medarbetarnas spontana åsikter och inte är anpassade efter frågor i en enkät. Det kan komma upp information som de inte har möjlighet att formulera i svar på enkäter och under medarbetarsamtal, vilket gör att de kompletterar dessa forum och ger en helhetsbild om vad de verkligen tycker. Det går därför inte att bara ta den information av formell karaktär i beaktande i beslutsprocessen eftersom de då går miste om mycket annan rik information som kommer genom oplanerade möten mellan olika parter.

Sammanfattningsvis behöver informell information komma ända fram till ledningen. För att det ska ske behöver kommunikationen mellan organisationens olika delar förbättras. Ledningen kommer då att kunna ta beslut som tar tillvara på all information, vilket ökar förutsättningarna för att resultatet blir tillfredsställande. För att medarbetarna ska känna sig nöjda med de beslut som tas behöver de göras delaktiga i beslutsprocessen. Det får i sin tur medarbetarna att känna sig motiverade och engagerade till att vara med och utveckla organisationen istället för att de ska känna sig bortkopplade från vad som händer på ledningsnivån.

8.3 Avslutande reflektion

Studiens syfte var att undersöka hur en organisation med hjälp av en förbättrad intern kommunikation kan utveckla sitt hälsofrämjande och förebyggande arbetsmiljöarbete. Vi ämnade med vår studie bidra till att fylla kunskapsgapet bland tidigare forskning gällande hur ledarskapet i praktiken kan användas för att förbättra arbetsmiljön på arbetsplatsen. Genom vår diskussion kring forskningsfrågorna har vi kommit fram till att den interna kommunikationen i den studerade organisationen behöver förbättras. Förhållandet mellan distriktschefer, huvudkontor och företagshälsovård behöver utvecklas för att de tillsammans ska kunna arbetaförebyggande och hälsofrämjande med arbetsmiljön. Även den interna kommunikationen mellan medarbetare och chefer behöver förbättras för att den förtroliga relationen dem emellan ska bibehållas och förstärkas. Arbetsmiljön är något som ständigt behöver utvecklas och med hjälp av medarbetarnas åsikter kring den kan cheferna realisera det som behövs för att förbättringsarbetet ska fungera. En god relation mellan dem gör att cheferna kan se tidiga signaler på att en medarbetare känner av stress på grund av för hög arbetsbelastning. Den interna kommunikationen kan således fungera som ett hjälpmedel för att kunna förebygga stressrelaterade sjukdomar hos medarbetarna. Vår studie bekräftar således det som flera tidigare forskare skrivit om vikten av intern kommunikation och att en väl fungerande sådan är avgörande för att arbetsmiljön inom en organisation ska förbättras.

För att all relevant information som medarbetarna inom en organisation förmedlar till sin närmaste chef ska samlas in och bearbetas på rätt sätt, och på så vis kunna ligga till grund för ett framtida beslutsfattande, behöver kommunikationen mellan berörda parter inom organisationen stärkas. Berörda parter innebär i detta fall den chef som tar emot ett budskap från en medarbetare, samt de personer i ledningen som är delaktiga i en beslutsprocess som hade stärks av att få ta del av den framförda informationen. Om den information som medarbetaren förmedlar till sin chef sedan stannar hos chefen i fråga, utan att förmedlas vidare till de parter som är delaktiga i beslutsprocessen, kommer informationen inte att kunna tas i beaktande när beslutet i fråga fattas, och informationen har således gått förlorad.

Vår studie har bidragit med en indikation på att ledares kunskap om hur informell information på mest lämpliga vis förvaltas bör förbättras. Med medarbetar- och chefsrespondenternas uttalanden om den studerade organisationen som grund kan vi konstatera att det i deras fall är viktigt att cheferna får mer kunskap inom området för informationshantering. För att förbättra förutsättningarna för att den fysiska och psykosociala arbetsmiljön inom bolaget ska utvecklas behöver andelen informell information som försvinner i de tidiga skedena i beslutsprocessen minska. Det chefer i praktiken således kan göra för att genom sitt ledarskap förbättra arbetsmiljön i den organisation de verkar inom är att öka sin kunskap om hur formell och, framförallt, informell information från medarbetarna bör tas emot och behandlas, för att den i nästa skede ska kunna ligga till grund för beslut om arbetsmiljön.

8.4 Vidare forskning

Då den här studien genomförts under en begränsad tidsperiod har även de perspektiv ur vilka ämnet studerats varit begränsade. I framtida forskningsprojekt med en större tidsram hade fler än en organisation inom branschen kunnat studeras, för att på så vis kunna göra en jämförelse mellan flera bolag och inte enbart mellan medarbetare och chefer inom samma organisation. I den här studien konstateras att den interna kommunikationen inom en organisation spelar en avgörande roll för att det hälsofrämjande arbetsmiljöarbetet ska fungera optimalt. Vidare diskuteras vikten av att den information, med betoning på den informella, som medarbetare förmedlar fångas upp och bearbetas av chefer, för att sedan föras vidare till företagsledning som ett underlag för beslutsfattande. I framtida forskning föreslår vi att insatser för att förbättra den interna kommunikationen studeras, för att förslag på hur organisationer i praktiken kan implementera förbättringsprogram ska arbetas fram. Vidare kan framtida forskning studera hur företagshälsovården på ett lämpligt sätt kopplas in i ett tidigt skede, för att stötta en organisation i det ohälsöförebyggande och hälsofrämjande arbetsmiljöarbetet.

9 Referenser

- 1177 Vårdguiden (2016). *Rehabilitering i Stockholms Län*.
<https://www.1177.se/Stockholm/Regler-och-rattigheter/Rehabilitering/> [2018-02-04]
- Albrecht, S. L., & Andretta, M. (2011) The influence of Empowering Leadership, Empowerment and Engagement on Affective Commitment and Turnover Intentions in Community Health Service Workers. *Leadership in Health Services*, 24(3), ss. 228-237. doi: 10.1108/17511871111151126.
- Aldana, S. G. (2001). Financial Impact of Health Promotion programs: A Comprehensive Review of the literature. *American Journal of Health Promotion*, 15(5), ss. 296-320.
<https://doi.org/10.4278/0890-1171-15.5.296>
- Appelbaum, S. H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O. & Kulbashian, S. (2013). Participation in Decision Making: A case study of Job Satisfaction and Commitment. *Industrial and Commercial Training*, 45(4), ss. 222-229. doi: 10.1108/00197851311323510.
- Arbetsmiljöupplysningen (2018a). *Utmattningssyndrom/Utbrändhet*.
<http://www.arbetsmiljoupplysningen.se/Amnen/Utmattningssyndromutbrandhet/> [2018-02-01]
- Arbetsmiljöupplysningen (2018b). *Hållbart Arbetsliv*.
<http://www.arbetsmiljoupplysningen.se/Amnen/Hallbart-arbetsliv/> [2018-02-03]
- Arbetsmiljöverket (2014). *Sambandet mellan Arbetsmiljö och Beslutet att Lämna Arbetskraften*.
<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/sambandet-mellan-arbetsmiljo-och-beslutet-att-lamna-arbetskraften-kunskapssammanstallningar-rap-2014-8.pdf> [2018-02-01]
- Arbetsmiljöverket (2015). *Organisatorisk och Social Arbetsmiljö*.
https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf [2018-02-03]
- Arneson, H., & Ekberg, K. (2005). Evaluation of Empowerment Processes in a Workplace Health Promotion Intervention based on Learning in Sweden. *Health Promotion International*, 20(4), ss. 351-359. <https://doi.org/10.1093/heapro/dai023>
- Aronsson, G. (1989). Dimensions of Control as Related to Work Organization, Stress, and Health. *International Journal of Health Services*, 19(3), ss. 459-468.
- Aronsson, G. & Lindh, T. (2004) *Långtidsfriskas Arbetsvillkor: En Populationsstudie*. (Arbetslivsinstitutets skriftserie 2004:10). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/4332/1/ah2004_10.pdf [2018-02-04]
- Brunsson, N., Rasche, A. & Seidl, D. (2012) The Dynamics of Standardization: Three Perspectives on Standards in Organization Studies. *Organization Studies*. 33(5-6), ss. 613 - 632.

Brunsson, N. (1982). The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions Ideologies and Organizational Actions. *Journal of Management Studies*, 19(1), ss.30-44.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. 3. uppl., Stockholm: Liber.

Chiok Foong Loke, J. (2001). Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment. *Journal of Nursing Management*, 9(4), ss. 191-204.

Choi, B., Östergren, P-O., Canivet, C., Moghadassi, M., Lindeberg, S., Karasek, R. & Isacson, S-O. (2011). Synergistic Interaction Effect between Job Control and Social Support at Work on General Psychological Distress. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84(1), ss. 77-89. <https://doi.org/10.1007/s00420-010-0554-y>

Daft, R. L. & Lengel, R.H. (1983). Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design. Texas A&M University.

Daft, R. L. & Lengel, R.H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 23(5), ss. 554-571.

Dellve, L. Skagert, K. & Vilhelmsson, R. (2007) Leadership in Workplace Health Promotion Projects: 1- and 2-year Effects on Long-term Work Attendance. *European Journal of Public Health*, 17(5), ss. 471–476. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckm004>

European Network for Workplace Health Promotion (2012) *ENWHP*.
<http://sund-by-net.dk/wp-content/uploads/images/ENWHP%20Image%20Brochure.pdf>
[2018-02-05]

Grawitch, M. J., Gottschalk, M. & Munz, D. C. (2006). The Path to a Healthy Workplace: A Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-being, and Organizational Improvements. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 58(3), ss. 129-147. DOI: 10.1037/1065-9293.58.3.129

Geertz, C. (1973). Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture. I C. *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.

Grill, C. Ahlberg, G. & Lindgren, E. C. (2011). Valuation and Handling of Dialogue in Leadership: A Grounded Theory Study in Swedish Hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, 25(1), ss. 34-54. <https://doi.org/10.1108/14777261111116815>

Hanson, A. (2010). *Salutogent Ledarskap*. Stockholm: Fortbildning AB.

Hultberg, A. (2007). *Ett Hälsosammare Arbetsliv - Vägledning för Goda Psykosociala Arbetsförhållanden*. <http://socialmedicinstidskrift.se/index.php/smt/article/view/613/433>
[2018-02-03]

Johnson, J. V. & Hall, E. M. (1988). Job strain, Workplace Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-sectional Study of a Random of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health*, 78(10), ss. 1336-1342.

Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., & Chalfonte, B. L. (1990). Informal Communication In Organizations: Form, function, and Technology. *Human Reactions to Technology: Claremont Symposium on Applied Social Psychology*. ss.145-199.

Kotler, Armstrong och Parment (2013) *Marknadsföring: teori, strategi och praktik*. Barcelona:Pearson.

Kvale, S. (1997). *Den Kvalitativa Forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Liff, R., Eriksson, A-C. & Wikström, E. (2017). Attending Weak Signals: The Prevention of Work-related Illnesses. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7(2), ss. 49-69.

Liff, R. & Wikström, E. (2017). *Hälsofrämjande och Förebyggande Arbetsmiljöinsatser genom Nya Samarbetsformer: Metoder och Resultat från FHV NySam-Projektet*. (Institutet för Stressmedicin Rapportserie 19). Göteborg: Institutet för Stressmedicin. https://alfresco.vgregion.se/alfresco/service/vgr/storage/node/content/workspace/SpacesStore/555dd5df-53e8-4b08-9ad1-94f4a86ed07e/2017_19_Hälsofrämjande%20och%20förebyggande.pdf?a=false&guest=true

Lincoln, Y. S. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: CA: Sage journals.

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

Nationalencyklopedin (2018a). *Främja*.
<https://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/främja> [2018-02-04]

Nationalencyklopedin (2018b). *Förebygga*.
<https://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/förebygga> [2018-02-04]

Nilsson, A. (2015). *Skärpta Krav på Arbetsgivaren*.
http://www.hrnytt.se/Arbetsmiljoe/34364_Nya_regler_om_arbetsmiljoe [2018-02-01]

Noblet, A. (2003). Building Health Promoting Work Settings: Identifying the Relationship between Work Characteristics and Occupational Stress in Australia. *Health Promotion International*, 18(4), ss. 351-359. <https://doi.org/10.1093/heapro/dag407>

Nordenberg, H. (2017). *Antalet Sjukskrivna med Psykisk Ohälsa har Fördubblats*.
<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=6659550> [2018-02-01]

Nyberg, A. Bernin, P. & Theorell, T. (2005). *The Impact of Leadership on the Health of Subordinates*. (Arbetslivsinstitutets Rapportserie 1:2005). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
http://www.su.se/polopoly_fs/1.51750.1321891474!/P2456_AN.pdf [2018-02-12]

Prevent (2018). *Lagar och Regler om Arbetsmiljö*.
<https://www.prevent.se/arbetsmiljoarbete/lagar-regler-tillsyn/lagar-och-regler/> [2018-02-03]

Ryan, G. W. & Bernard, H. R. (2003). Techniques to Identify Themes: *Field Methods*, 15(1), ss. 85-109. doi: 10.1177/1525822X02239569.

Scott-Ladd, B. & Marshall, V. (2004). Participation in Decision Making: a matter of Context. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(8), ss.646-662. <https://doi.org/10.1108/01437730410564988>.

Shannon, C. E. (1948) A Mathematical Theory of Communication. *The Bell System Technical Journal*, 27(1), ss. 379–423, 623-656.

Simon. H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), ss. 493-513.

Simon H.A (1997). *Administrative Behavior*. 4. uppl., New York: The Free Press.

Sveriges Företagshälsor (2012). *Företagshälsovårdens Tjänster*. <http://www.foretagshalsor.se/foretagshalsovard/foretagshalsovardens-tjanster> [2018-02-05]

Tollgerdt-Andersson, I. (2005). *Ledarskap och Sjukfrånvaro: En Jämförande Studie av Arbetsplatser med Hög Respektive Låg Sjukfrånvaro*. Göteborg: FoU i väst.

Verksamt (2017). *Minska Sjukfrånvaron*. <https://www.verksamt.se/driva/anstalla/sjukskrivning/minska-sjukfranvaron> [2018-02-07]

Vingård, E. (2015). *En Kunskapsöversikt: Psykisk Ohälsa, Arbetsliv och Sjukfrånvaro*. Uppsala: Forte.

Windahl, S. & McQuail, D. 1978. *Kommunikationsmodeller*. Studentlitteratur, Lund.

Wong, C. A. & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic Leadership, Performance, and Job Satisfaction: the Mediating Role of Empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), ss. 947–959. doi: 10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x.



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se