



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för arbetshälsvetenskap och psykologi

Effektivt ledarskap och välbefinnande

Medarbetares subjektiva upplevelser om effektivt ledarskap och
välbefinnande på en arbetsplats.

Felicia Lindhe & Victoria Tenlén Halvarsson

2019

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Psykologi
Personal- och arbetslivsprogrammet

Handledare: Johan Willander
Examinator: Niklas Halin

Sammanfattning

Studiens syfte var att undersöka vad en medarbetare upplever vad ett effektivt ledarskap är, hur en medarbetares välbefinnande upplevs på arbetsplatsen samt hur medarbetare upplever välbefinnande utifrån ett effektivt ledarskap på en arbetsplats med utgångspunkt från medarbetarnas subjektiva upplevelse. Syftet undersöktes genom en kvalitativ metod med en induktiv tematisk analys bestående av åtta semistrukturerade intervjuer. Resultatet visade att respondenterna upplever att ett effektivt ledarskap är av betydelse för en medarbetares välbefinnande på en arbetsplats. Respondenterna upplevde att en ledare måste vara lyhörd och lyssna på sina medarbetare, att ledaren anpassar sig till individerna samt att det finns en tydlighet och struktur för att ett effektivt ledarskap ska uppnås. För att uppnå välbefinnande på arbetsplatsen enligt resultatet är kollegorna av betydelse för medarbetarna. Arbetsbelastningen får inte vara för hög, medarbetarna får arbeta med frihet under ansvar samt att ledaren visar en tillit och förmedlar en trygghet till medarbetarna för att uppnå välbefinnande på en arbetsplats.

Nyckelord: Effektivt ledarskap, välbefinnande, medarbetares upplevelser

Abstract

Title: Employees' subjective experiences of effective leadership and well-being in a workplace.

The purpose of the study was to investigate how an employee perceives what effective leadership is, how an employee's well-being is experienced in the workplace and how an employee experiences well-being based on effective leadership in a workplace based on the employees' subjective experience. The purpose was examined by a qualitative method consisting of eight semi-structured interviews which were then analyzed using inductive thematic analysis. The result showed that the respondents find that effective leadership is of importance for an employee's well-being in a workplace. The respondents felt that a leader must be responsive and listen to their employees, that the leader adapts to the individuals and that there is a clarity and structure for achieving effective leadership. For achieving well-being at the workplace according to the result, colleagues are of importance to the employees. The workload must not be too high, the employees must work with freedom under responsibility and that the leader shows a confidence and communicates security to the employees to achieve well-being.

Keywords: Effective leadership, well-being, employees experienter

Förord

Vi vill tacka alla respondenter som har deltagit och gjort denna studie möjlig. Vi vill vidare rikta ett stort tack till alla som har stöttas oss genom denna studie. Framförallt vår handledare Johan Willander på Högskolan i Gävle och hans konstruktiva feedback för att ständigt förbättra och utveckla vårt tänkande i studien.

Gävle, Maj 2019

Felicia Lindhe och Victoria Tenlén Halvarsson

Introduktion

Effektivt ledarskap

Ledarskap och effektivt ledarskap kan upplevas olika för varje individ. Chefer är personen som gör saker rätt medan ledare är personer som gör de rätta sakerna på en arbetsplats (Bennis & Nanus, 1985; Wefald & Katz, 2007). Enligt Shockley-Zalaback, (2006) ref. från Schuetz (2017) kan det vara skillnad på chef eller ledare i ledarskapsstil. För en organisations framgång är det viktigt att en chef är en ledare. En chef är en person som gör sina arbetsuppgifter på ett korrekt sätt vilket innebär att chefen är professionell i utförandet av arbetsuppgifter för att inga fel eller misstag begås. En ledare är en individ som utför sina arbetsuppgifter utefter prioriteringar av det som är mest nödvändigt i stunden. Ett effektivt ledarskap kan utifrån definitionen av både chef och ledare uppfyllas genom att utföra arbetsuppgifterna på ett korrekt sätt, prioritera det som behövs samt att se de behov som finns på arbetsplatsen både gällande personal och arbete. En ledare ska enligt Pocztowski, (2003) ref. från Schuetz (2017) höja sina medarbetare, vara stödjande och se till att de uppnår sina mål, på det sättet blir organisationen framgångsrik.

En ledare ska enligt Shockley-Zalaback, (2006) ref. från Schuetz (2017) hjälpa sina medarbetare med att sätta upp mål och vara stödjande i de åtgärder som behöver vidtas för att de ska nå sina mål. Det tyder på ett effektivt ledarskap när en ledare vill engagera sig i medarbetarnas arbete och utveckling (Shockley-Zalaback, 2006 ref. från Schuetz, 2017). En organisation kan ha en outtalad förväntan att en individ som är chef ska besitta ledarskapsegenskaper, det vill säga att individen ska kunna styra och vägleda sina medarbetare. Det har visat sig att en del individer i chefsposition inte besitter förmågan att kunna styra och vägleda sina medarbetare (Shockley-Zalaback, 2006 ref. från Schuetz, 2017).

Shockley-Zalaback, (2006) ref. från Schuetz (2017) har visat att ledarskapskommunikation kan utvecklas under tiden på en arbetsplats genom att ledaren kan styra och vägleda medarbetarna samt att medarbetaren får förtroende och stöd av arbetsgivaren. Chefer som inte har de kvalifikationer och egenskaper som krävs för att inta en ledarroll ska få de förutsättningar som krävs. Det kan vara i form av ledarskapsutbildningar eller kurser. Ledarskap och kommunikation tillsammans kan resultera i att en organisation når framgång (Shockley-Zalaback, 2006 ref. från Schuetz, 2017).

Effektiva ledare kan vara personer som kan samarbeta med sina medarbetare och använda de resurser som tillhandahålls av samarbetet för att uppnå organisationernas mål. Ledarskapets effektivitet baseras på antagandet om vad ledare upplevs ha uppnått och åstadkommit (Fought & Misawa, 2018). Enligt Fought och Misawa (2018) slutsats definieras en ledare utifrån deras personliga egenskaper och vad de har för förmågor till att leda samt vilka aktiviteter som krävs på arbetsplatsen för att uppfylla de syften, mål och visioner som organisationen har tagit fram.

Enligt Yukl (2012) kan uppgiftsorienterade beteenden resultera i ett effektivt ledarskap och kan bestå av saker som planering och förtydligande. Planering innebär att ledarskapsbeteendet handlar om att ta beslut om mål, prioritering och organisering av arbetet samt att ansvara, planera och fördela resurser. Det kan exempelvis innefatta verksamhetsplanering och tilldelning av uppgifter som undviker dubbelarbete, förseningar och bortkastade resurser. Planering är ett beteende som kan förbättra ledarens effektivitet genom att vara förberedd och strukturerad i arbetet (Yukl, 2012). För att uppnå ett effektivt ledarskap kan en ledare vara förtydligande i sitt sätt att leda sina medarbetare. Det handlar om att medarbetare ska förstå vad och hur de ska utföra arbetsuppgifterna samt vilka resultat som förväntas av medarbetarens arbete. Att kommunicera mål, förklara arbetsansvar, tilldela arbetsuppgifter och prioritera arbetsuppgifterna i rätt ordning är områden som begreppet förtydligande innefattar. En gruppns prestation blir ofta bättre genom att en ledare ställer tydliga, specifika och utmanande mål som är möjliga att uppnå för medarbetaren (Yukl, 2012).

Donnelly, Gibson och Ivacevich (1992) ref. från Schuetz (2017) har utvecklat en teori rörande individers personlighet och deras egenskaper i relation till ledarskap. Det innebär att ledaren ska kunna vara trygg i sig själv genom att kunna hantera uppmärksamhet, förmedla förtroende till medarbetarna och visa att ledaren tror på sig själv. En stimulerande, positiv och aktiv arbetsmiljö avgörande för att anställda ska känna en uppmuntran på arbetsplatsen. Om arbetstagaren upplever välbefinnande, tillit till ledaren samt en förståelse för vilka förväntningar som ställs i arbetet resulterar det i en högre prestation på arbetsplatsen som i sin tur leder till att organisationens mål lättare kan uppnås (Donnelly et al., 1992, ref. från Schuetz, 2017).

Enligt Kelloway, Turner, Barling och Loughlin (2012) har ett individanpassat ledarskap som transformativt och effektivt ledarskap en positiv effekt på en medarbetares välbefinnande. En transformativ ledare anpassar sig efter individen i olika situationer, bidrar med karismatiskt inflytande och motiverar individerna (Yukl, 1998).

Enligt Kelloway et al. (2012) är tillit en viktig del för en medarbetares välbefinnande för att medarbetaren ska kunna känna förtroende för en ledare. Det finns en positiv koppling mellan ett transformativt ledarskap och en medarbetares välbefinnande på arbetsplatsen. Beroende på vilken personlighet ledaren har kan ledarskapet se olika ut i arbetslivet. Som en del av ett transformativt ledarskap kan karismatiska ledare ge intryck på medarbetarnas välbefinnande. Genom att ledaren visar positiva känslomässiga uttryck som glädje och stolthet kan det spegla av sig på medarbetarna och välbefinnande kan upplevas (Kelloway et al., 2012). Transformativt ledarskap kan liknas med ett effektivt ledarskap eftersom de både fokuserar på att anpassa sig till individen (Shockley-Zalaback, 2006 ref. från Schuetz, 2017).

Välbefinnande

Välbefinnande innebär att en individ är tillfreds med sitt tillstånd och sin hälsa (Choi, Tran & Kong, 2017). Enligt Granberg (2011) är välbefinnandet för en individ en viktig beståndsdel för att arbetsmiljön ska upplevas som bra. På arbetsplatsen är välbefinnandet av betydelse för hur en individ tolkar sina känslor och upplevelser (Granberg, 2011). För att minska sjukfrånvaro är det viktigt att ha en arbetsplats som är stimulerande och som ger ansvar, stolthet samt arbetsglädje. En faktor till ett positivt välbefinnande är att individerna upplever sig som betydelsefulla och att de får känna sig behövda på arbetsplatsen (SOU 2002:5 ref. från Granberg, 2011). Socialt stöd är ytterligare en beståndsdel till ett positivt välbefinnande (Granberg, 2011). Socialt stöd definieras som ett utbyte mellan minst två personer där syftet är att öka välbefinnandet hos en av personerna (Westlander, 1993 ref. från Granberg, 2011). Socialt stöd handlar bland annat om att visa uppskattning, ge individer uppmärksamhet, hjälpa till med problemlösning och finnas som stöd i olika situationer samt att ge feedback till varandra (Torkelson, 1991 ref. från Granberg, 2011). Krav och kontroll är en annan beståndsdel som har en effekt för arbetsmiljön och välbefinnandet. För att förhindra sjukskrivningar och utbrändhet i arbetslivet brukar betydelsefulla komponenter som meningsfulla arbetsuppgifter och inflytande över individens arbetssituation spela roll. Det är också viktigt att kunna se helheten över sitt arbete och att det ställs krav på att det finns en god ledning i organisationen (SOU 2002:5 ref. från Granberg, 2011).

En ledare och sättet att leda på har en allt mer betydande roll för en medarbetares välbefinnande i dagens samhälle. Ett inkluderande ledarskap innebär att ledaren är

delaktig i medarbetarnas arbete. Ledaren anpassar sig till sina medarbetare genom att vara hjälpsam, stödjande eller att vara tillgänglig för medarbetaren (Choi et al., 2017). Genom ett inkluderande och en delaktighet från ledaren skapas en drivkraft hos medarbetaren som är betydande för att ett nytt positivt beteende växer fram hos medarbetaren. Det är positivt i den bemärkelsen att medarbetarens välbefinnande ökar eftersom en ledare har ett stort inflytande över medarbetarna när det gäller exempelvis socialt stöd vilket innefattar att ledaren är stödjande för medarbetarna (Choi et al., 2017). Ett beteende hos en ledare kan vara av betydelse för hur medarbetarna agerar och hur de presterar eftersom ledarens beteende kan spegla av sig på medarbetarna. Om ledarens beteende utstrålar negativitet finns en risk att medarbetarna också beter sig negativt gentemot varandra. Det kan mätas på olika sätt men arbetsnöjdhet har varit ett sätt för företag att undersöka medarbetarnas välbefinnande samt hur de upplever ledarskapet på arbetsplatsen (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans & Gerbasi, 2018).

Enligt Schön Persson, Nilsson Lindström, Pettersson, Andersson och Blomqvist (2018) har ledarskapet en positiv effekt på välbefinnandet om ledaren bekräftar, involverar och anpassar sig efter medarbetarna. Det leder till att medarbetarna känner sig delaktiga i sitt arbete och får ett högre välbefinnande. Relationer på en arbetsplats är en viktig del enligt både medarbetare och ledare. Det tyder på att ledaren ska ta plats som en i gruppen men samtidigt vara ledare och kunna ta beslut för ett ökat välbefinnande för båda parter i arbetslivet (Schön Persson et al., 2018).

Enligt Casey och Grzywacz (2008) har arbetets uppbyggnad och möjligheten till flexibilitet en innebörd för hur välbefinnandet upplevs av medarbetaren på arbetsplatsen. Om medarbetarna själva får vara involverade i upplägget av sitt arbete som främjar dem själva, minskar sjukskrivningar och välbefinnandet ökar. Det finns endast positiva effekter med att arbeta i en organisation som utgår från flexibla arbetstider, arbetsuppgifter och som har ett öppet klimat. Flexibiliteten kan även skapa en balans mellan arbete och familjeliv vilket leder till ett ökat välbefinnande hos medarbetaren (Casey & Grzywacz, 2008).

Syfte: Studiens syfte var att undersöka hur en medarbetare upplever vad ett effektivt ledarskap är, hur en medarbetarens välbefinnande upplevs på arbetsplatsen samt hur en medarbetare upplever välbefinnande utifrån ett effektivt ledarskap på en arbetsplats med utgångspunkt från medarbetarnas subjektiva upplevelser.

Frågeställningar:

1. Vad upplever medarbetare att ett effektivt ledarskap innebär?
2. Vad upplever medarbetarna att ett välbefinnande på arbetsplatsen innebär?
3. Upplever medarbetare att ett effektivt ledarskap spelar en roll för välbefinnandet på arbetsplatsen och i så fall hur?

Metod

Deltagare/Urval

En kvalitativ metod ligger till grund för studien och genomfördes med hjälp av åtta semistrukturerade intervjuer. Två pilotintervjuer genomfördes för att säkerställa kvalitén och relevansen av frågorna i intervjuguiden. Intervjuguiden reviderades då några av frågorna var upprepande och hade besvarats i ett tidigare skede. Intervjuguiden bestod av öppna frågor med tillhörande följdfrågor (se bilaga 1). Resultatet av intervjuerna ligger till grund för studiens innehåll.

Deltagarna rekryterades genom att ett missivbrev skickades (se bilaga 2) ut på sociala medier, forum som Facebook och Instagram med information om att deltagare söktes till ett examensarbete. Studiens inklusionskriterier var att deltagarna skulle ha minst fem års arbetslivserfarenhet. Avgränsningen på fem år gjordes för att deltagarna skulle ha erfarenhet och upplevelser om ledarskap och välbefinnande. Ytterligare en avgränsning gjordes där deltagarna inte skulle ha en position som chef. Anledningen var att studien grundar sig i medarbetarnas subjektiva upplevelser och inte chefers subjektiva upplevelser. Individerna som var intresserade av att delta i studien kontaktade oss genom sociala medier. Det resulterade i åtta kandidater från olika branscher i både offentlig- och privat sektor beläget i Mellansverige. Sedan togs en vidare kontakt med datum, plats och tid när intervjun skulle hållas. Det var både kvinnor och män som intervjuades och åldern varierade mellan 26-59 år. Åtta kandidater ville delta i studien och därför gjordes inget urval av kandidater.

Tillvägagångssätt

Intervjuerna genomfördes på en plats som deltagarna valde vilket var i en tyst och behaglig miljö. Intervjuerna skedde i våra respektive bostäder då vi utförde fyra intervjuer var. Samtliga intervjuer gjordes i fysisk form och spelades in med hjälp av mobiltelefonens inspelningsfunktion efter samtycke från deltagarna. Under intervjun

gjordes anteckningar successivt för att lättare memorera informationen för eventuella följdfrågor. Intervjuerna började med att vi berättade kort om studien och de etiska aspekterna. Ett förtydligande gjordes för att understryka att det var deltagarnas subjektiva upplevelser som svaren skulle baseras på och att inget svar var rätt eller fel. Tid för intervjuerna varierade mellan 30-45 minuter beroende på deltagarnas svar. Samtliga intervjuer transkriberades till text och transkriberingarna delades upp mellan oss där vi transkriberade varandras intervjuer.

Analys

Transkriberingarna analyserades med hjälp av Braun och Clarke (2013) induktiv tematisk analys. Alla transkriberingar lästes igenom noggrant för att få en helhetssyn på materialet samt att transkriberingarna delades upp mellan oss. Utifrån varje enskild transkribering plockades teman och centrala nyckelord ut för att tydliggöra vad deltagarna sagt. Därefter jämfördes de teman som framkom och nyckelord som tagits fram och letade efter likheter sinsemellan. Gemensamma teman skapades för alla transkriberingar som resulterade i övergripande huvudteman och underteman. Sedan namngavs teman efter samlingsnamn och kommer att anträffas som rubriker och underrubriker i resultatdelen. För att få en djupare bild och tydliggöra resultatet plockades citat ut som kunde stärka deltagarnas subjektiva upplevelse om studien. Deltagarna behandlas konfidentiellt i resultatdelen och kommer därför att benämnas efter en slumpmässig tilldelning som respondent 1-8 i resultatet.

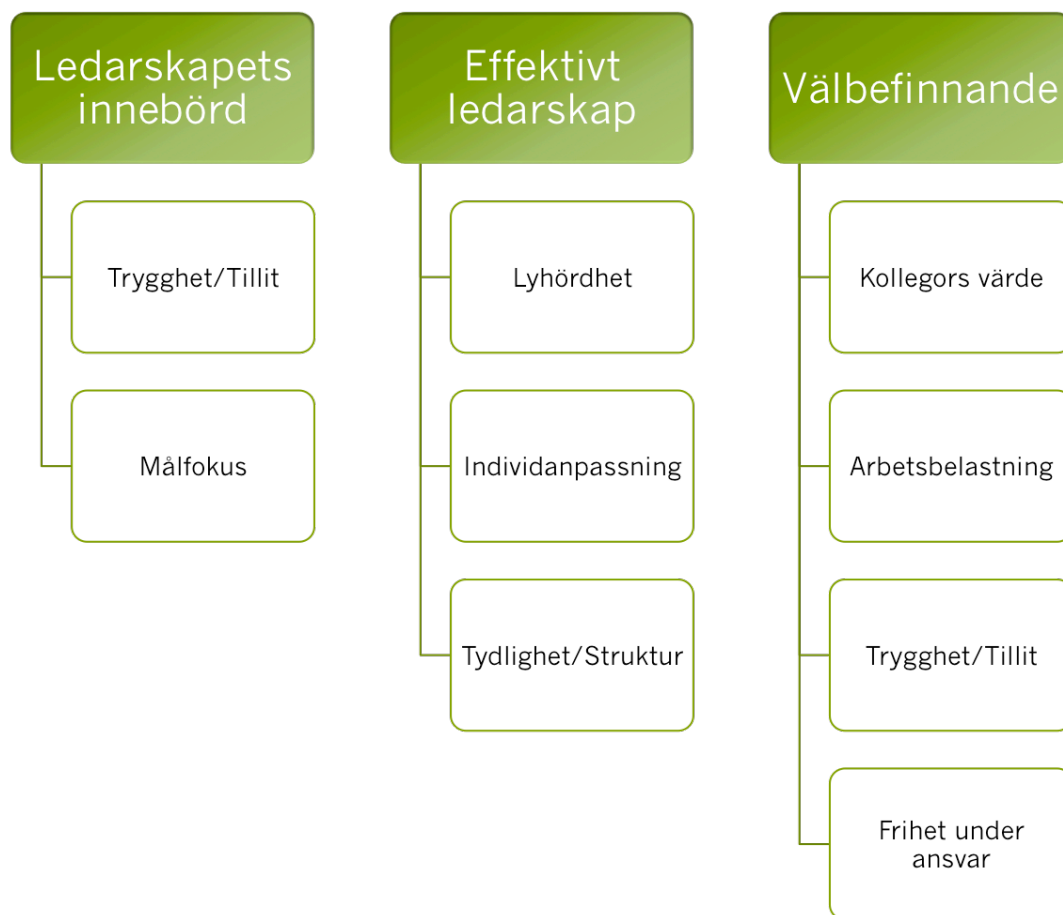
Forskningsetiska aspekter

De forskningsetiska aspekter som har tagits till hänsyn under studien är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Informationskravet innefattar att informera de berörda deltagarna som ska ingå i studien om aktuell information och studiens syfte. En upplysning om att det är frivilligt att delta och att de när som helst har rätt att avbryta sin medverkan (Vetenskapsrådet, 2002). Till samtliga deltagare skickades det ut ett informationsbrev innehållande studiens syfte, frivilligheten om att delta i studien och möjligheten att det när som helst går att avbryta sin medverkan (se bilaga 2). Vid intervjutillfället förtydligades samma information muntligt. Samtyckeskravet syftar till att deltagarna meddelas om att det har rätt att bestämma över sin medverkan i studien och att de kan avbryta när som helst (Vetenskapsrådet, 2002.). Konfidentialitetskravet innebär att deltagarnas uppgifter och

identitet ska behandlas konfidentiellt och med en försiktighet så att någon annan inte får tillgång till informationen eller kan identifiera deltagarna (Vetenskapsrådet, 2002.). Kravet har beaktats i studien och deltagarna benämns som respondent ett till åtta för att säkerställa att ingen kan identifieras med t.ex. sin arbetstitel. Det informerades också muntligt till deltagarna vid intervjutillfället att individen inte kommer att nämnas i studien. Deltagarna fick information om att det endast är vi som har behörighet till ljudinspelningarna. Nyttjandekravet innefattar att det insamlade materialet enbart kommer att användas till studiens ändamål (Vetenskapsrådet, 2002). Vidare informerades även deltagarna om att uppsatsen kommer att redovisas för lärare och studenter på Högskolan i Gävle och kommer även att publiceras i en databas tillgängliga för studentuppsatser, DiVA.

Resultat

Resultatet grundar sig i respondenternas subjektiva upplevelser om hur en medarbetare upplever vad ett effektivt ledarskap är, vad medarbetarna upplever att ett välbefinnande på arbetsplatsen innebär samt om medarbetarna upplever att ett effektivt ledarskap spelar en roll för välbefinnandet på arbetsplatsen och i så fall hur. Intervjupersonerna benämns i resultatet som respondenter och vad som framkommit i de genomförda intervjuerna presenteras nedan. Resultatet delas upp i tre huvudteman som är *Ledarskapets innebörd*, *Effektivt ledarskap* och *Välbefinnande* med tillhörande underteman, se figur 1. De tillhörande undertemana är i resultatet fetmarkerade.



Figur 1, Resultatets huvudteman och underteman för medarbetarnas subjektiva upplevelser.

Ledarskapets innebörd

Vad ledarskap innebär enligt respondenternas subjektiva upplevelser resulterar i två stycken underteman. Ledarskap för respondenterna innebär att en ledare visar **trygghet/tillit** till medarbetarna och att det finns ett **målfokus**. Ledarskap handlar enligt alla respondenterna om att få medarbetare att arbeta mot ett gemensamt mål och en vision i arbetslivet.

Trygghet/Tillit. Enligt flera av respondenterna är trygghet och tillit en viktig beståndsdel för ett framgångsrikt ledarskap. Om en ledare visar tillit till sina medarbetare känner de också en trygghet till ledaren som medarbetaren kan lita på. Det innebär att trygghet och tillit är två begrepp som ofta är sammankopplade till varandra när det gäller ledarskap enligt respondenterna. Personliga samtal som medarbetaren har med ledaren ska inte föras vidare till andra samt att individen inte blir straffad på något sätt för att den säger vad den tycker. Det innebär att ingen bestraffning ska ges till

medarbetarna i form av nedvärdering om en individ gör något fel eller som inte uppfyller ledarens önskemål.

[...] viktigt att det ska gå att lita på personen, om arbetstagaren, om det är någonting den vill ta upp med ledaren eller chefen så ska den kunna komma och ta upp det med den personen, att det stannar där, samtidigt som att den inte blir dömd eller blir annorlunda behandlad bara för att han säger vad han tycker, arbetstagaren ska kunna säga vad han tycker kanske både styrkor och brister eller och svagheter, du ska kunna lita på en ledare och att om du har någonting som du ska kunna ta upp vad du vill med din ledare utan att han för det vidare. (Respondent 1)

Respondenternas subjektiva syn av trygghet är att medarbetaren känner sig trygg i sin arbetsroll men också att ledaren är trygg i sin roll och kan förmedla tryggheten vidare till de anställda. Det handlar också om att som ledare kunna kommunicera på arbetsplatsen, att medarbetarna får höra när dem gör någonting bra och är på rätt riktning för att ledaren ska främja individuell utveckling.

Det är att man känner sig trygg i sin roll, får feedback att det man gör är bra och är på rätt väg, att det finns uppmuntran och utveckling. (Respondent 7)

Att man liksom känner sig behövd (...) att ens arbetsuppgifter spelar roll och att man är omtyckt att ens medarbetare uppskattar det man gör. (Respondent 5)

Enligt flera av respondenterna uppnås trygghet och tillit genom att ledaren ska få uppmärksamhet av sina medarbetare. Uppmärksamhet får ledaren genom att medarbetaren lyssnar och tar till sig vad ledaren säger. Respondent 3 menar att som medarbetare uppnås tillit och trygghet till ledaren genom att medarbetaren får fram sitt budskap och känner sig förstådd och bekräftad på arbetsplatsen. "Ledarskap för mig är att ha folket att man får folket med sig, att man får dom anställda att lyssna och att du blir förstådd, att man känner tillit och trygghet till ledaren". Flera av respondenterna upplever att det är viktigt att ledare och medarbetare arbetar i samma riktning. Det innebär enligt respondenterna att sträva mot samma mål genom att förmedla en trygghet och att ledaren tror på sina medarbetare.

En av respondenterna menar också på att tillit måste byggas genom att ledaren litar på sina medarbetare och att de utför sina arbetsuppgifter. Det ska finnas respekt för ledaren men också respekt för medarbetarna. Ledarskapet ska enligt respondenterna vara tydligt i den mån att medarbetarna vet vilka riktlinjer och regler som finns och att det inte ska vara någon osäkerhet kring ledarskapet. Respondenterna upplever att medarbetarna inte ska känna sig osäkra för att ledaren inte förmedlat rätt budskap eller varit tillräckligt tydlig. Respondent 7 menar att eventuella bestraffningstendenser kan förekomma om ledaren inte är nöjd med medarbetaren genom att gå in på detaljnivå vad medarbetaren gör istället för att fokusera på eventuella utvecklingsområden.

[...] att man petar och pillar för mycket i detaljer, går in för mycket på personen i fråga, att det inte finns någon respekt, ledarskapet är otydligt och att det finns vissa bestraffningstendenser, att det finns en osäkerhet att jobba för en chef som inte är tydlig. (Respondent 7)

Målfokus. Ett återkommande tema är mål och visioner som innefattar att ledaren får medarbetarna med sig i riktning mot att nå ett gemensamt mål i en organisation och samtidigt utveckla individerna.

Ett ledarskap tycker jag är att man är tydlig, tydlig mot sina medarbetare, alla vet hur man ska nå målet, finnas där om det uppstår frågor, något är otydligt, att man alltid känner sig trygg i sin egen roll gentemot sin chef till exempel. (Respondent 7)

Ledarskap det är att man ska få [...] flera människor att kunna samarbeta mot ett gemensamt mål. (Respondent 1)

Jag skulle säga att ledarskap är förmågan att få en grupp eller medarbetare att dra åt samma håll, kort och gott. (Respondent 2)

Enligt respondenternas upplevelse krävs flera beståndsdelar för att organisationers mål och vision ska förverkligas. Det innefattar enligt respondenterna tydlighet, struktur, samarbete och att ledaren styr medarbetarna åt samma håll. Att styra medarbetarna handlar om att få medarbetarna att arbeta mot ett gemensamt mål. Det finns olika sätt att styra medarbetare på som exempelvis att ledaren anpassar sig efter varje individ och dess nivå. Det kan enligt respondenterna handla om att en individ behöver mer stöttning

och vägledning i arbetet för att uppnå målet medan en annan medarbetare är självständig men behöver feedback emellanåt.

[...] en ledare som jag har idag fungerar bra tycker jag, att vi sätter liksom tydliga mål och det är liksom bra driv hela tiden och en väldigt trygg ledare i sig som gör då att man är trygg som medarbetare och kan ta upp saker, det är högt i tak och så vidare då blir det liksom bra ledningsgrupp och det blir bra arbetsgrupper. (Respondent 4)

Samarbete enligt respondenterna innebär att medarbetarna hjälper varandra, täcker upp för varandra samt att det finns en vilja att samarbeta. Att vara tydlig innebär enligt respondenterna att ledaren visar och förklarar arbetsuppgifter och hur de ska utföras i minsta detalj även fast det inte alltid behövs. Vara tydlig som ledare resulterar i att det blir bättre kvalitet på arbetsuppgifterna samt att det minskar risken för missförstånd. Vidare är struktur i ett ledarskap en viktig del för måluppfyllelse. Bra kommunikation på en arbetsplats innebär enligt respondenterna att ledaren går igenom individuellt med medarbetarna de strategier i organisationen som krävs för att uppnå sina mål. Enligt respondenterna är struktur i ett ledarskap en viktig del för att uppnå organisationens mål.

[...] för att arbetstagarna ska kunna uppfylla målen så är det viktigt att ledaren är tydlig med vilka målen är, antingen så strukturerar man upp det på arbetsplatsen, antingen skriftligt eller genom en arbetsbeskrivning man kan även involvera de anställda för att se kanske hur, vad dom kan bidra med för att uppnå målen och kanske även göra gemensamma mål med ledaren, det är nog viktigt att både ledare och arbetstagare samarbetar. (Respondent 1)

Effektivt ledarskap

Ett effektivt ledarskap mynnade ut i tre olika teman och definieras enligt respondenternas subjektiva syn att en ledare ska vara **lyhörd**, att man arbetar utifrån ett **individanpassat ledarskap** samt att ledaren ska vara **tydlig/strukturerad** mot sina medarbetare.

Lyhördhet. Att vara lyhörd som ledare är en av de viktigaste egenskaperna respondenterna tar upp. Effektivt ledarskap handlar om utifrån respondenternas subjektiva syn att kunna lyssna på sina medarbetare och ta till sig av deras idéer. Vidare

handlar det enligt respondenterna om att lyfta varje enskild medarbetare för vilka egenskaper medarbetaren besitter samt lyfta varje medarbetares styrkor för att effektivisera ledarskapet.

En effektiv ledare anser jag är en person som lyssnar på sina arbetstagare och för problem eller nya idéer framåt en effektiv ledare är lyhörd för sina, ja för sina arbetare på både nya idéer och lösningar och då kan man också föra verksamheten framåt en ledare ska egentligen lyfta sina medarbetare [...] (Respondent 1)

Respondent 1 menar, för att ett effektivt ledarskap ska vara lönsamt ska ledaren vara mer i bakgrunden. Låta medarbetarna arbeta självständigt och finnas tillgänglig om medarbetarna behöver hjälp. På det sättet skapas en effektiv ledare genom att ledaren tar fram de bästa sidorna hos medarbetarna och låter medarbetarna få testa själva.

[...] en ledare ska nästan inte synas utan finnas och kunna ta fram dom genom att ta fram dom starka sidorna hos varje arbetstagare så blir ju man en effektiv ledare. (Respondent 1)

Respondent 8 menar också att det är viktigt som ledare att vara lyhörd och stämna av med sina medarbetare hur det går med arbetsuppgifterna samt hur de känns med arbetsuppgifterna i vardagen. Detta för att medarbetarna ska känna sig sedda och bekräftade av ledaren.

Ja det är ju igen att man inte har så mycket kontrollbehov utan litar på att folk gör det som ska (...) men samtidigt också att man stämmer av ofta med alla va hur dom känner och ganska tydlig med va man som ledare har för riktning och framåt . (Respondent 8)

Individanpassning. Enligt respondenternas subjektiva syn en beståndsdel om vad ett effektivt ledarskap handlar om. Att ledaren har möjlighet att anpassa sig efter olika situationer och framförallt efter individen. Alla individer är olika och kräver olika ledarskap, därför är det viktigt att ledaren kan anpassa sig efter varje individ för att effektivisera varje medarbetares kompetenser samt att få ut bästa möjliga resultat från varje medarbetare.

[...] att man har möjlighet att anpassa sig till olika situationer och att man också, ett effektivt ledarskap är ju också att man nyttjar individer i en grupp på bästa sätt, att man tar tillvara på kompetenser och att man försöker utveckla den här gruppens olika kompetenser på ett bra sätt (Respondent 6)

En effektiv ledare är en person som kan sätta rätt person på rätt plats. Enligt respondenterna är det en fördel i en organisation för att få ut maximalt resultat från varje medarbetare. En organisation blir som bäst när medarbetarna tycker det är roligt, får ett individanpassat ledarskap och ständigt utvecklas i sin roll. Ledaren ska kunna vara anpassningsbar och se vad varje individ behöver för att lyckas på sin arbetsplats. Respondenterna upplever att ledaren ska använda sig av olika verktyg och tillvägagångssätt för att kunna möta och utnyttja varje individs starkaste sidor.

[...] att man har möjlighet att anpassa sig till olika situationer och att man också, ett effektivt ledarskap är ju också att man nyttjar individer i en grupp på bästa sätt. [...] duktig på att sätta ihop rätt individer på rätt plats, duktig på att inspirera och liksom se till att folk trivs och liksom kan driva mot de dom är duktiga på och är starka på. Och sen finns det naturligtvis utvecklingsområden i det ledarskapet också kan jag tycka. (Respondent 6)

Enligt respondent 6 är det lätt att en ledare vill rekrytera likasinnade personer som sig själv till sin grupp. Respondent 6 menar att alla individer inte kan vara bra på samma saker. Det vill säga om en individ har en kreativ profil kan den individen vara mindre strukturerad. En effektiv ledare ska fokusera på det individen är bra på och försöka utveckla individens svagheter. Att rekrytera efter en individs kompetens istället för att fokusera på ha personer som är lik en själv. Individer i en gemensam grupp bör inte ha samma profil för bästa möjliga resultat menar respondent 6. Respondent 6 uttrycker även “att som ledare försöker stärka alla de positiva sidorna hos de medarbetare man har och fokuserar på det istället och då försöker få ihop den gruppen och så kan man komplettera varandra istället”.

Ibland kan det vara så att vissa ledare ska ha samma profil som än själv har och tycker att det är väldigt bra, jag vill att dom helst är som mig [...] och då blir det oftast så att en del ledare fokuserar på utvecklingsområden och brister och svagheter hos individer som Felicia det skulle vara bra om du var lite mer strukturerad än att fokusera på din styrka,

om du skulle vara väldigt kreativ till exempel och då kanske om man har den personligheten då kanske man inte är särskilt strukturerad [...]. (Respondent 6)

Om ledaren inte individanpassar sig kan ledaren begå misstag genom att inte ha varit tillräckligt insatt i varje medarbetare enligt respondenterna. Vidare kan det leda till att individen som arbetar med tjänsten inte får de förutsättningar som krävs. Om individen inte får de förutsättningar som den förväntat sig kan det leda till att individen säger upp sig eller blir uppsagd, att arbetsgivaren inte har sett potential och väljer att säga upp individen istället för att ge den rätt förutsättningar. Det är enligt respondenterna mer lönsamt att ledaren anpassar sig efter individen och hjälper individen att komma in i arbetet på en gång. Anledningen är för att inga misstag ska begås som bland annat felrekryteringar och fel förutsättningar men också att individen mår bra på sin arbetsplats, det vill säga “att dom förstår vikten i lönsamheten och att det kostar pengar“ som uttrycker sig Respondent 5. Därför är det viktigt att rätt person hamnar på rätt plats så att individens kompetens blir utnyttjad på bästa sätt.

Att man ser att rätt personer är på rätt plats och att man vet det och att det inte kostar företaget onödigt mycket pengar för man har råkat felrekrytera en person som egentligen inte ska vara projektledare liksom sen tycker jag att egenskaper och att kunna ge medarbetare möjlighet till att växa är ett effektivt ledarskap också. (Respondent 5)

Det är av betydelse enligt respondenterna att medarbetarna trivs på arbetsplatsen, för att de ska trivas krävs också att de trivs med den ledare som finns på arbetsplatsen. Om inte ledaren ser till individen och förstår hur den är som person leder det lätt till att individen inte mår bra. Ett ledarskap som handlar om att individen enbart ska producera i en organisation, ser endast lönsamheten istället för individen vilket resulterar i ett dåligt välbefinnande enligt respondenternas upplevelse.

[...] jag trivdes inte med det ledarskapet som var då och jag trivdes absolut inte i organisationen, min tidigare chef var väldigt fokuserad på intäkter och såg bara vad jag producerade och såg inte hur jag var som person och kände mig väl lite överkörd på det sättet för mig är det viktigt att min chef kan se mig som person och inte som en robot som bara ska producera in intäkter, där mådde jag inte bra. (Respondent 5)

Tydlighet/Struktur. Enligt flera respondenter är det viktigt att ledaren ska vara tydlig och strukturerad för att uppnå ett effektivt ledarskap. Det är viktigt att ledaren har en vision och ett mål om vilka riktlinjer medarbetarna ska arbeta efter.

[...] ett effektivt ledarskap, men man lär väl vara tydlig och strukturerad och delegera rätt saker till rätt människor nej men det är väl å vara tydlig med vad folk ska göra va alla har för arbetsuppgifter vilka moment som ska göras och vem å det ska inte vara någon diskussion om vem som ska göra vad egentligen man har en tydlig arbetsbeskrivning som det heter. (Respondent 2)

Det är viktigt för respondenterna att det är tydligt vilka krav som ska vara uppnådda för att nå organisationens- och individens mål. Ledaren ska även vara tydlig med vilken vision som finns i organisationen inför framtiden som ledaren kommunicerar till medarbetarna. Arbetsuppgifter och arbetsbeskrivningar ska vara tydliga för varje enskild medarbetare för att klargöra vad varje medarbetare ska göra för att inga missförstånd ska uppstå. Enligt respondenterna kan struktur och tydlighet i ledarskapet resultera i att medarbetarna känner sig tillfreds med sitt arbete.

[...] genom tydlighet, ja det är nog tydlighet främst och sen måste också en ledare ha, ja den måste ju kunna hantera eller överblicka, ja som jag säger helikopterperspektiv eller en helhetssyn på det viset annars kan den ju inte gå in och styra heller på det viset eller veta att personalen gör rätt saker gör den inte. (Respondent 4)

Det ska enligt flera av respondenterna finnas en struktur i ledarskapet på en arbetsplats för att veta vem som ska göra vad och lägga upp en strategisk plan för sitt arbete. Ledaren ska kunna överblicka och skapa en helhetssyn för att ledaren själv ska vara säker på sin plan och kunna gå tillbaka till planen om något blir fel.

Ett effektivt ledarskap som ger effekt det är att man gör det tydligt från början annars får du ju börja om från början igen att du ska ha, ha själv en struktur för hur du vill att det ska vara, att du inte bara tar från tomma, tomma intet liksom att du har, har en handbok själv så att säga som du kan luta dig mot [...]. (Respondent 3)

Att ha en struktur med tydliga regler eller instruktioner från ledaren resulterar enligt respondenterna i att medarbetarna litar på ledaren. Medarbetarna kan göra ett effektivare arbete i det yrke som de utför om de vet vad ledaren kommunicerar.

Välbefinnande

Det tredje och sista huvudtemat är Välbefinnande. Respondenternas upplevelse av vad välbefinnande är och hur ett bra välbefinnande på arbetsplatsen kan uppnås. Fyra underteman har upprättats; **Kollegors värde** för ett ökat välbefinnande, **Arbetsbelastning, Trygghet/tillit samt Frihet under ansvar**. Dessa fyra underteman anses som viktiga för respondenterna för att ett välbefinnande ska uppnås på arbetsplatsen.

Kollegors värde. Ett tema som framkommer flera gånger av respondenterna är hur viktigt kollegor är för en individs välbefinnande på arbetsplatsen. Betydelsen av kollegor innebär för nästan alla respondenter att medarbetarna har roligt med varandra, att individen har en positiv inställning för att komma till arbetet, att medarbetarna ser varandra och kan se om någon mår dåligt samt att medarbetarna ställer upp för varandra och uppskattar arbetet som alla utför.

Att jag har trevliga arbetskamrater att alla ställer upp på varandra om det är någonting och inte alla sköter sig själva, att man litar på varandra och ser varandra. (Respondent 7)

[...] sen ska man ha rätt så kul på jobbet med sina kollegor, ja det är väl välbefinnande för mig. (Respondent 2)

[...] vi är väldigt få personer så det är ganska lätt att prata med varandra och jag försöker alltid kolla om jag kan göra något eller hjälpa till på något sätt för att underlätta. (Respondent 5)

Om individerna känner sig trygga i arbetsgruppen kan de fokusera på det arbete de ska utföra vilket resulterar i att kollegor är av stor betydelse. Respondent 6 menar att det är viktigt att man känner sig behövd på arbetsplatsen och att det arbete som utförs har en betydelse för organisationen och att kollegorna uppskattar det. "Att man liksom känner sig behövd, att ens arbetsuppgifter spelar roll och att man är omtyckt att ens medarbetare uppskattar det man gör". En bra relation med medarbetarna är enligt några av respondenterna viktigt för att kunna ställa frågor om arbetsuppgifter och att våga ta

hjälp av varandra. Det är viktigt för välbefinnandet att det är en öppen stämning. Det handlar översiktligt om att alla medarbetare ska se varandra som ett lag istället för enskilda individer. Respondent 4 bekräftar att det är viktigt med arbetskolligor och att arbetsgruppen är bra. Det är också viktigt enligt respondenten med olikheter i en arbetsgrupp för den individuella utvecklingen. Att man kan ge och ta av varandra och genom det ta lärdom av varandra.

[...] att det naturligtvis är bra arbetsgrupp och sådara är ju viktigt, det är ju viktigt med arbetskolligor det är roligt med olikheter att man är, sådana som man inte egentligen skulle umgås med privat är det som man nästan får mest av på en arbetsplats att man har att man kan ge och ta av varandra. (Respondent 4)

Arbetsbelastning. Arbetsbelastning är ett undertema till välbefinnande som respondenterna tar upp. Respondent 2 berättar att välmående är att arbetsbelastningen ska vara överkomlig. "Välbefinnande på arbetsplatsen är väl att man, att man har en arbetsbelastning som är överkomlig". Det är viktigt att det är rätt mängd på arbetsbelastningen. Enligt Respondent 8 får arbetsbelastningen inte vara för låg men inte heller för hög. "Att man har lagom mycket arbetsbelastning, inte för lite inte för mycket". Det är enligt några av respondenterna viktigt att ha en balans för att det ska vara rätt mängd arbetsbelastning för att det inte ska ge en negativ effekt, psykisk som fysisk på hälsan och på en individs välbefinnande.

[..] det händer ju att folk har mycket att göra och då får man ju, hjälpas åt att täcka upp för varandra och där har vi ju, liksom en plan på vilka som kan hjälpa till med vad, så man ligger på en lagom nivå och får hjälp om man behöver. (Respondent 2)

Enligt några av respondenterna kan för hög arbetsbelastning ge upphov till stress. Om det uppstår att en medarbetare har för hög arbetsbelastning bör ledaren göra upp en plan kring tillvägagångssätt för medarbetaren. Ledaren ska sedan omfördela arbetsuppgifterna så nivån blir jämn för medarbetarna.

Att man är tillfreds med sina arbetsuppgifter att man att man inte känner att det är för nytt och komplicerat och lära sig men inte heller att det har blivit slentrian och tråkigt, lite nya utmaningar men ändå att man känner sig trygg i det man gör, att man ändå har lite fria tyglar tycker jag är viktigt. (Respondent 8)

Välbehållande för mig för att jag ska må bra [...] jag behöver ha lite utmaningar för att jag ska må bra och att jag får ett eget ansvar. (Respondent 4)

Enligt några av respondenterna är det också viktigt att arbetsuppgifterna har en rimlig svårighetsgrad. Respondenterna betonar att det är viktigt att arbetsuppgifterna innefattar utmaningar så att utvecklingen hos individen inte står still, vilket i sin tur leder till att välbefinnandet ökar. Resultatet visar inte bara att utmaningar för individen är viktigt för välbefinnandet utan också eget ansvar för arbetsuppgifterna. Att medarbetarna får ta ansvar på arbetsplatsen över olika uppgifter, att det inte blir tråkigt samt att de får hitta egna lösningar.

Trygghet/tillit. Tillit och trygghet är ett återkommande undertema, inte endast för ledarskapets innebörd utan även för välbefinnandet. Det innebär att ledarskap är av betydelse för hur välbefinnande upplevs. Finns det trygghet och tillit i ett ledarskap upplevs en trygghet och tillit på en arbetsplats vilket leder till ett positivt välbefinnande för medarbetaren. Enligt Respondent 7 innebär det att medarbetarna har förtroende till varandra och att de ser varandra. "Att man litar på varandra och ser varandra". För att uppnå välbefinnande på arbetsplatsen är det viktigt för respondenterna att medarbetare känner trygghet och tillit till både ledare och kollegor.

När man känner trygghet, tillit och att det känns bra att komma till jobbet, att man har bra kollegor, att du har kontroll på dina arbetsuppgifter. (Respondent 3)

Trygghet och tillit uppnås genom att det ska kännas bra att komma till jobbet och att medarbetarna har kontroll på sina arbetsuppgifter resulterar i en trygghet som är bra för välbefinnandet. Det handlar också om att ledaren ska kunna lita på individerna, om det finns ett förtroende skapas en tillit. Respondent 8 fick ett nytt arbete som hen egentligen inte var kvalificerad för trots att erfarenhet saknades men ledaren valde att lita på individen.

Hon litade på mig och gav mig en tjänst trots att jag inte hade någon erfarenhet av det, hade avstämningar ganska ofta, snackade lite och kollade hur allt var frågade och gav mig ansvar. (Respondent 8)

För att visa tillit och förmedla en trygghet till medarbetare som skapar välbefinnande är det bra att upprätthålla en bra kommunikation sinsemellan. Det kan enligt respondenterna finnas enkla tillvägagångssätt för att ta reda på individens välbefinnande, till exempel genom att fråga hur individen mår. Trygghet är också viktig i arbetsgruppen för att medarbetare ska våga fråga varandra om hjälp, som Respondent 6 berättar nedan:

Välbefinnande på arbetsplatsen är väl tycker jag att människor kan känna sig trygga och det jag menar med det är att om man känner sig trygg i en miljö eller arbetsgrupp kan man också fokusera på det man ska göra och man törs fråga om saker man inte vet vad man ska göra, utan att man känner att det är pinsamt eller att man skulle veta något eller att man känner att man får tillbaka något av det. Det är en öppen stämning och man håller inte på att positionera sig [...]. (Respondent 6)

Frihet under ansvar. En annan beståndsdel som är viktig för välbefinnandet är frihet under ansvar och är ett av de teman som framkommer under välbefinnande för respondenterna. Att få arbeta under flexibla arbetstider och kunna lägga upp arbetet utifrån vad som passar medarbetarna är en viktig del för välbefinnandet. Resultatet visar att de flesta av respondenterna inte vill att det ska vara för detaljstyrt utan vill gärna arbeta med frihet under ansvar. En av respondenterna menar att en ledare inte ska fokusera för mycket på detaljer, utan att ledaren istället ska fokusera på personen i fråga och den livssituation individen har istället för att lita på att arbetet utförs och inte *hur* det utförs. Det är viktigt att ledaren ger medarbetarna frihet under ansvar för att uppnå välbefinnande.

Vidare innebär frihet under ansvar enligt respondenterna att ledaren ska lita på sina medarbetare, att de utför sitt arbete på ett korrekt sätt och att det är bra om ledaren är anträffbar och tillgänglig vid behov. Ledaren ska kunna lita på att medarbetaren besitter rätt kompetens och att varje livssituation ser olika ut för varje individ och kräver olika förutsättningar för att uppnå välbefinnande. Tider på kontoret kan variera men det ska inte vara något problem så länge medarbetaren genomför sina arbetsuppgifter ordentligt.

Jag har mått bra men sen inser ju jag att ju mer jag har lärt känna mig själv att jag är en frihetsälskande person och klarar inte att sitta fjättrad för hårt på samma stol hela tiden

jag måste ha mer rörligt liksom jag måste få utgå mer fritt från mig själv och det är svårt i vissa branscher. (Respondent 7)

Alla individers situationer ser olika ut, vissa individer behöver gå tidigare vissa dagar för att deras livssituation ser annorlunda ut. Respondent 6 uttrycker sig att välbefinnandet får konsekvenser utefter vad som händer runt omkring. "Vad som påverkar ens person, alla befinner sig i väldigt olika livssituationer". Det kan vara att hämta barnen på förskolan medan andra individer behöver arbeta hemifrån vissa dagar för att variera sin arbetsmiljö. Frihet och flexibilitet har olika innebörd hos varje individ men gemensamt hos respondenterna handlar det om att de vill känna sig fria och vara med och känna sig delaktiga i sitt arbete för att de ska uppnå välbefinnande.

Eget ansvar att man vi får ganska fritt, jag kan sitta hemma och jobba om jag behöver det, jag kan liksom sådär jag hade nog inte kunnat varit helt, liksom att mellan 7 och 16 ska du jobba utan att jag kommer och går lite sådära, det är ganska fritt bara man gör det man ska. (Respondent 4)

Flexibilitet och frihet för välbefinnandet enligt respondenterna kan handla om att det finns rätt förutsättningar på sin arbetsplats som ledaren ansvarar för. Att medarbetaren har rätt verktyg och får utföra sina egna arbetsuppgifter på ett tillvägagångssätt som medarbetaren själv vill. För individens utveckling är det viktigt att ha fria tyglar i arbetet samtidigt som det är bra att ledaren finns tillgänglig vid behov.

[...] ja men det är nog att man får ha lite fria tyglar och får komma på lösningar liksom själv, inte jobba allt för mycket från en styrd mall liksom, ja och att man har en chef som man kan prata med också om det är något som inte stämmer. (Respondent 8)

Om en medarbetare inte är nöjd med ledarskapet resulterar det i ett sämre välbefinnande på arbetsplatsen. För att välbefinnandet ska vara bra på arbetsplatsen krävs det att en ledare utgår från det som respondenterna menar med ett effektivt ledarskap. Individanpassning är framförallt en stor del av hur välbefinnandet upplevs för medarbetarna är det viktigt att ledaren ser individen.

Att chefen har sett mig för den jag är å tagit hänsyn till hur jag funkar [...] när jag har gjort ett bra jobb vilket jag tycker är kul för då mår jag bra när jag blir uppskattad och sedd. (Respondent 5)

Jag tror på ett ledarskap där man lär känna individen, jag tror att man måste vara intresserad och se behov, kunna förstå och se drivkrafterna, förstå vilken livssituation du är, om du har småbarn och ska lämna på dagis och är stressad, eller om du har en sjuk mamma [...] (Respondent 6)

Diskussion

Resultatens huvudteman och underteman kommer att skrivas kursivt och första bokstaven med versal i diskussionsdelen. Syftet med studien var att undersöka hur en medarbetare upplevde vad ett effektivt ledarskap var, hur en medarbetares välbefinnande upplevdes på arbetsplatsen samt hur en medarbetare upplevde välbefinnande utifrån ett effektivt ledarskap på en arbetsplats med utgångspunkt från medarbetarnas subjektiva upplevelser. Tre frågeställningar formulerades, Vad upplever medarbetare att ett effektivt ledarskap innebär? Vad upplever medarbetarna att ett välbefinnande på arbetsplatsen innebär? Upplever medarbetare att ett effektivt ledarskap spelar en roll för välbefinnandet på arbetsplatsen och i så fall hur? Frågeställningarna besvarades i resultatet utifrån tre huvudteman *Ledarskapets innebörd*, *Effektivt ledarskap* och *Välbefinnande* med respektive underteman. Sammanfattningsvis visade resultatet att ett effektivt ledarskap var av betydelse för en medarbetares välbefinnande på arbetsplatsen enligt respondenternas subjektiva upplevelser. Det första huvudtemat som identifierades var *Ledarskapets innebörd* som grundade sig i *Trygghet/tillit* och *Målfokus* som var de två underteman. Respondenterna menade att en ledare måste förmedla trygghet och tillit till medarbetare på en arbetsplats för att medarbetarna ska utföra ett bra arbete. *Målfokus* var det andra temat som framkom och förklarades enligt respondenterna att det måste finnas ett mål och en vision i en organisation. *Effektivt ledarskap* var det andra huvudtemat i resultatet, underteman var *Lyhördhet* som enligt respondenterna innefattade att ledaren skulle lyssna och lyfta sina medarbetare på arbetsplatsen. *Individanpassning* framkom som ett annat undertema och innebar enligt respondenterna att ledaren anpassade sig efter olika situationer men också efter olika individer på arbetsplatsen för ta tillvara på alla medarbetares kompetenser. *Tydlighet/Struktur* var ett tredje undertema för ett *Effektivt ledarskap* och innebar för

respondenterna att det fanns en struktur och ett tillvägagångssätt för arbetsuppgifter, kommunikation, krav och mål. Det sista huvudtemat var *Välbehinnande* som innefattade fyra underteman. *Kollegors värde* upplevdes vara av betydelse för respondenterna för att uppnå välbefinnande och innebar att medarbetarna ställde upp för varandra, bidrog med positivitet, visade uppskattning och hjälptes åt. *Arbetsbelastning* innebar att antal arbetsuppgifter skulle vara överkomliga genom att det inte tog för lång tid att utföra eller var för svåra för att uppnå ett ökat välbefinnande. *Trygghet/Tillit* var ett undertema för att uppnå *Välbehinnande* enligt respondenternas upplevelser. Individerna trivdes med att gå till arbetet, att de hade kontroll på sina arbetsuppgifter, att det fanns ett förtroende till medarbetarna samt att ledaren litade på medarbetarna. *Frihet under ansvar* för *Välbehinnande* innebar att individerna arbetade under flexibla arbetstider, planerade och la upp arbetet på egen hand vilket resulterade i att ledaren kunde lita på medarbetaren. Det skapades ett ökat välbefinnande enligt respondenterna genom att ledaren främjade individuell utveckling och ansvarstagande.

För att en organisation ska bli framgångsrik är det enligt Poczowski (2003) ref. från Schuetz (2017) viktigt att en ledare lyfter upp sina medarbetare, är stödjande och ser till att de når sina mål. I enlighet med studiens resultat om *Individanpassning* ska en ledare anpassa sig till varje individ eftersom individerna är olika och kan kräva olika ledarskap. Det kan även liknas Yukl (2012), att om ledaren anpassar sitt ledarskap till individen upplevs välbefinnande och individen presterar ett bättre arbete. Ledaren kan effektivisera och ta tillvara på varje medarbetares kompetenser för att uppnå bästa resultat. Samma gäller för resultatets huvudtema *Välbehinnande* där respondenterna upplevde att det var viktigt att ledaren såg varje individ för att det skulle uppnå ett positivt välbefinnande. Slutsatsen kan utifrån studiens teman dras att beroende på hur ledaren anpassar sig efter individer i sitt ledarskap kan det resultera i hur individerna upplever sitt välbefinnande på arbetsplatsen. *Lyhörighet* som ett undertema till *Effektivt ledarskap* kan liknas med Poczowski (2003) ref. från Schuetz (2017) åsikter om att det är viktigt att höja sina medarbetare och vara stödjande för att effektivisera ledarskapet men också välbefinnandet. Enligt resultatet är det viktigt att en ledare lyssnar på sina medarbetare och tar till sig av deras idéer men framförallt att lyfta varje enskild medarbetare för de egenskaper medarbetaren besitter. Genom att ledaren visar uppskattning till medarbetaren ökar medarbetarens välbefinnande. Vidare beskriver Shockley-Zalaback (2006) ref. från Schuetz (2017) att en ledare ska hjälpa medarbetarna att sätta upp mål genom att vara närvarande och stötta medarbetaren. Med

koppling till resultatets undertema *Tydlighet/Struktur* är det viktigt för respondenterna att det finns tydliga krav för att uppnå organisationens- och individens mål. Genom att ledaren sätter krav för hur individen ska uppnå sitt mål hjälper ledaren medarbetaren framåt i arbetet. Resultatet i studien visar enligt undertema, *Tydlighet/struktur* att en struktur på en arbetsplats innehar tydliga instruktioner från ledaren gör att medarbetaren får en ökad tillit till ledaren. Medarbetarna gör ett effektivare arbete om de vet vad ledaren kommunicerar i form av tillvägagångssätt, riktlinjer och syfte. Välbefinnandet ökar hos medarbetarna om det finns tydlighet och struktur på en arbetsplats genom att medarbetarna vet vad som förväntas av dem. Det kan finnas likheter med det Shockley-Zalaback (2006) ref. från Schuetz (2017) beskriver som ett effektivt ledarskap när en ledare vill engagera sig i medarbetarnas arbete och utveckling.

För att arbeta utifrån ett *Effektivt ledarskap* är *Individanpassning* viktigt hos en ledare enligt respondenterna. Enligt Kelloway et al. (2012) har ett individanpassat ledarskap en effekt som är positiv för en medarbetares välbefinnande och hälsa. Välbefinnandet hos en medarbetare ökar om en ledare fokuserar på individens personliga egenskaper och coachar varje medarbetare för att individen ska utvecklas (Choi et al., 2017). Vidare visar Kelloway et al. (2012) studie att tillit är viktigt för en medarbetares välbefinnande för att medarbetaren ska kunna känna förtroende till ledaren. Det kan kopplas till studiens resultat, *Trygghet/Tillit* eftersom respondenterna menar att välbefinnande på arbetsplatsen uppnås genom att en individ känner trygghet och tillit till både sina medarbetare och ledare.

Kollegors värde var av betydelse för respondenterna för ett ökat välbefinnande på arbetsplatsen. Vilket innefattade att känna sig behövd, att det arbete som utfördes var av betydelse för organisationen samt att kollegor och ledare uppskattade det. Respondenterna upplevde även att medarbetare ser varandra som ett lag och inte som enskilda individer var av betydelse för ett ökat välbefinnande. Det kan kopplas till Schön Persson et al. (2018) studie där relationer på en arbetsplats är en viktig del för både ledare och medarbetare. Att ledaren kan ta plats i en grupp och känna gemenskap till medarbetarna samtidigt som ledaren kan ta svåra beslut. Det tyder på ett effektivt ledarskap när ledarens relation till medarbetaren får betydelse för medarbetarens välbefinnande.

Att arbeta utifrån *Frihet under ansvar* i en organisation var en viktig del hos respondenternas upplevelse för ett ökat välbefinnande på arbetsplatsen. Genom att ledaren gav medarbetarna möjlighet att lägga upp sitt arbete på egen hand visade det på

ett ökat välbefinnande. Enligt Casey och Grzywacz (2008) har flexibilitet en positiv effekt för en medarbetares välbefinnande på arbetsplatsen. Om medarbetarna är involverade i upplägget av sina arbetsuppgifter som främjar individerna leder det till att deras välbefinnande ökar. Det är därför upp till ledaren att ge medarbeten möjlighet till flexibilitet för att medarbetarnas välbefinnande ska öka. Studien visade även att det fanns en bra balans med att ha flexibla arbetstider och arbeta utifrån frihet under ansvar för att det kan skapa en balans mellan arbetsliv och privatliv (Casey & Grzywacz, 2008). Flexibilitet och frihet på en arbetsplats innebar för respondenterna att det fanns rätt förutsättningar och rätt verktyg för medarbetaren. Att individen själv utförde arbetsuppgifterna på ett tillvägagångssätt som medarbetaren själv valt samt att individen har fria tyglar för individens utveckling.

Enligt SOU (2002:5) ref. från Granberg (2011) är krav och kontroll en beståndsdel som har en effekt för arbetsmiljön och välbefinnandet. För att förhindra sjukskrivningar och utbrändhet i arbetslivet brukar betydelsefulla komponenter som meningsfulla arbetsuppgifter och inflytande över individens arbetssituation spela roll. Det kan jämföras med *Arbetsbelastning* som respondenterna beskrev var en del för att uppnå ett ökat välbefinnande. Att arbetsbelastningen var överkomlig genom att ledaren såg till att den inte var för hög, för låg, för lätt eller för svår. Enligt respondenterna var det av betydelse att arbetsbelastningen inte gav en negativ effekt på hälsan och en individs välbefinnande. Därför var det viktigt att ledaren begränsade arbetsuppgifterna till en rimlig nivå som innebar att det inte var för kvalificerade arbetsuppgifter, att arbetsuppgifterna var av betydelse för organisationens mål samt att det fanns en tidsbegränsning som var överkomlig.

Metoddiskussion

Syftet med studien var att undersöka vad medarbetare upplevde att ett effektivt ledarskap innebar, hur en medarbetares välbefinnande upplevdes på arbetsplatsen samt hur en medarbetare upplevde välbefinnande utifrån ett effektivt ledarskap på en arbetsplats med utgångspunkt från medarbetarnas subjektiva upplevelser. För att besvara frågeställningarna var ambitionen att ha deltagare som hade minst fem års arbetslivserfarenhet. Anledningen till varför deltagarna skulle ha minst fem år arbetslivserfarenhet var för att deltagarna skulle ha fler upplevelser av ledarskap och välbefinnande. Studien kunde sett annorlunda ut om deltagarna hade haft minst tio års arbetslivserfarenhet istället för fem år. Vi anser att längre tid i arbetslivet genererade

mer erfarenhet och upplevelser av olika typer av ledare. Vidare gjordes en begränsning att deltagarna inte skulle ha en position som chef för att syftet med studien var att få medarbetarnas subjektiva upplevelse. Vi ansåg att om vi hade haft en chef med i studien kunde resultatet sett annorlunda ut och inte fått samma betydelse. Urvalet resulterade i åtta personer, kvinnor och män i åldern 26-59 år i Mellansverige. Ingen hänsyn har tagits till varken kön eller ålder i studien eftersom ingen jämförelse skulle ske. Intervjupersonerna hittades via sociala medier för att låta deltagarna avgöra om det var intresserade av att ingå i studien. Eftersom studien syftade till att få datamaterial i form av medarbetarnas subjektiva upplevelser och tankar var en kvalitativ metod att föredra. Enligt Braun och Clarke (2013) ligger fokus på att tolka individens tankar och upplevelser vilket kan resultera i en mer djupgående förståelse och tankar kring ämnet genom att använda sig av en kvalitativ metod. Semistrukturerade intervjuer som enligt Braun och Clark (2013) är den vanligaste intervjuguiden inom kvalitativ metod användes i studien. Intervjuguiden grundades på några förutbestämda frågor som gav möjlighet till följdfrågor. Det möjliggjorde att respondenternas subjektiva upplevelser togs tillvara på eftersom vi kunde följa upp respondenternas tankar och åsikter för djupare svar.

Enligt Braun och Clark (2013) uppnås hög validitet när man mäter det man avser att mäta och hög reliabilitet när data som samlats in är tillförlitlig. De semistrukturerade intervjuerna skapade en möjlighet att öka validiteten eftersom följdfrågor kunde ställas och respondenternas svar kunde bekräftas. En svaghet med studien är att samma följdfrågor inte kunde ställas eftersom att vi delade upp intervjuerna. Eftersom intervjuerna också spelades in via mobiltelefonens ljudupptagningsfunktion kunde intervjuerna spelas upp ett flertal gånger efteråt för att säkerställa att vi tolkat respondenternas svar på rätt sätt. Reliabiliteten hade kunnat stärkas genom att vi hade låtit någon utomstående läsa transkriberingarna för att säkerställa att de uppfattat resultatet på samma sätt som vi gjorde. Reliabiliteten hade stärkts ytterligare om vi båda hade närvarat vid samtliga intervjuer. Reliabiliteten stärktes däremot genom att vi genomförde en varsin pilotintervju. Det resulterade i att vi som höll intervjuerna kände oss trygga innan de riktiga intervjuerna genomfördes samt att vi hade möjlighet att lägga till och ta bort eventuella frågor och följdfrågor. Frågorna som togs bort vid revideringen var upprepande frågor som besvarades i andra frågor. Att utläsa potentiella teman under transkriberingarna var enkelt då respondenterna talade om liknande upplevelser. I studien bör man dock ha i åtanke att det kan medföra subjektivitet och

bias, något som bör tas i beaktning vid kvalitativa studier eftersom det är människor som är mätinstrumentet samt analyserar innehållet i studien (Merriam & Tisdell, 2016).

Slutsats och förslag till vidare forskning

Sammanfattningsvis kunde vi enligt resultatet utläsa att de tre huvudteman, *Ledarskapets innebörd*, *Effektivt ledarskap* och *Välbefinnande* hade en koppling till varandra. Enligt respondenterna resulterade det i ett sämre välbefinnande om en medarbetare inte var nöjd med ledarskapet. För att välbefinnandet skulle vara bra på arbetsplatsen krävdes det att en ledare utgick från det som respondenterna menade var ett effektivt ledarskap. Det innebar att en ledare var lyhörd gentemot sina medarbetare, att ledaren anpassade sig efter individen samt att det fanns en tydlighet/struktur för att uppnå både organisationens- och individens mål. Frågeställningarna om hur medarbetarnas subjektiva upplevelser om vad medarbetare upplevde att ett effektivt ledarskap innebar, vad medarbetarna upplevde att ett välbefinnande på arbetsplatsen innebar samt om medarbetarna upplevde att ett effektivt ledarskap spelade roll för välbefinnandet på arbetsplatsen och i så fall hur, har därför besvarats i resultatets huvudteman och underteman.

Enligt Arbetsmiljöverket (2017) ökade antalet anmälningar för arbetssjukdomar från både män och kvinnor. Drygt 5 200 anmälningar gjordes mellan 2011 och 2015 som orsakats av stress och hög arbetsbelastning på arbetsplatsen. Mellan år 2012 och 2015 har också antalet anmälningar mer än fördubblats (Arbetsmiljöverket, 2017). *Arbetsbelastning* var av betydelse enligt respondenterna för ett ökat välbefinnande samt att det var upp till ledaren att ha kontroll att medarbetarna mår bra på arbetsplatsen. Vi ansåg därför att kopplingen mellan ett *Effektivt ledarskap* och *Välbefinnande* på arbetsplatsen var av betydelse för medarbetarna. Ledarskapet upplevdes enligt respondenterna ha effekt på välbefinnandet beroende på hur ledaren valde att bemöta och hantera arbetsgruppen. Vi ansåg därför att arbetsgivare bör fokusera mer på ledaren och vilket sätt ledaren leder på för att främja medarbetarnas välbefinnande.

Förslag till vidare forskning inom området är att göra en djupare studie om hur medarbetare upplever välbefinnande på arbetsplatsen utifrån en ledare och sättet ledaren styr. Genom att ledaren fokuserar mer på välbefinnandet finns möjligheter att stress och arbetsbelastning minskar och antal anmälningar om arbetssjukdomar till Arbetsmiljöverket blir färre. Ledaren kan exempelvis arbeta utifrån individanpassning för att främja medarbetarnas välbefinnande på arbetsplatsen. Om vidare forskning och

fler studier utförs inom området för välbefinnande och effektivt ledarskap skulle det uppmärksammas mer. Fler individer skulle öka medvetenheten för sitt eget välbefinnande och vilken betydelse en ledare har för medarbetarna på deras arbetsplatser. För vidare forskning anser vi att det skulle vara intressant att undersöka om medvetenheten kring välbefinnandet ökar med åren i arbetslivet samt om individer väljer att vara på en arbetsplats där det har en positiv effekt på välbefinnandet. Det kan bidra till att välbefinnandet åsidosätts och inte värderas av individen.

Referenser

- Arbetsmiljöverket. (2017). Faktablad Stress och hög arbetsbelastning, korta arbetsskadefakta Nr 2/2017. Hämtad 2019-04-30 <https://www.av.se/>
- Braun, V. & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: a practical guide for beginners*. (1. ed.) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Casey, P. R., & Grzywacz, J. G. (2008). Employee Health and Well-Being: The Role of Flexibility and Work-Family Balance. *Psychologist-Manager Journal*, *11*(1), 31–47. DOI:10.1080/10887150801963885
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S.-W. (2017). Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit. *Journal of Happiness Studies*, *Vol 18*(6), 1877-1901. DOI: 10.1007/s10902-016-9801-6
- Chu, C., Inceoglu, I., Gerbasi, A., Thomas, G. (2018) Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, *Vol 29*(1), Feb, 2018. pp. 179-202.
- Fought, L. R., & Misawa, M. (2018). Accepting the challenge: what academic health sciences library directors do to become effective leaders. *Journal of the Medical Library Association*, *Vol 106*, Iss 2 (2018). DOI: 10.5195/jmla.2018.350
- Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. (8., [rev. och utök.] utg.) Stockholm: Natur och kultur.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, *26*(1), 39–55.
DOI:10.1080/02678373.2012.660774
- Merriam, S.B. & Tisdell, E.J. (2016). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. (4. ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuetz, A. (2017). Effective Leadership and its Impact on an Organisation's Success. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, *Vol 3*(3):73-90.
DOI:10.12775/JCRL.2016.017
- Schön Persson, S., Nilsson Lindström, P., Pettersson, P., Andersson, I., & Blomqvist, K. (2018) Relationships between healthcare employees and managers as a resource for well-being at work. *Society, Health and Vulnerability*, *Vol 9*(1).
DOI:10.1080/20021518.2018.1547035

- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtad 2019-04-30 <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Wefald, A. J., & Katz, J. P., (2007). Leaders: The Strategies for Taking Charge Warren Bennis Burt Nanus. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 105.
- Yukl, G. (1998). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of work and organisational psychology*, 8 (1), 33–48. DOI: 0.1.1.629.1651
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66. DOI:10.5465/amp.201

Bilaga 1 - Intervjuguide

Kön:

Ålder:

Antal år i arbetslivet:

Ledarskap

Vad innebär ledarskap för dig?

Vad är ett bra/dåligt ledarskap enligt dig?

- Vilka krav ska vara uppfyllda för ett bra ledarskap?

Har du stött på olika typer av ledarskap?

- Vilka?
- Var några bättre än andra?
- Vad tar du med dig ifrån det?

Vad är ett effektivt ledarskap enligt dig?

- Anser du att din chef arbetar utifrån ett effektivt ledarskap i dagsläget? På vilket sätt?
- Har du varit med om någon tidigare chef som utövat effektivt ledarskap?

Har din nuvarande chef arbetat som chef tidigare?

- Hur upplever du att det märks?

Har din chef gått någon ledarskapsutbildning?

Anser du att din chef skulle behöva gå någon ledarskapsutbildning?

Upplever du att din chef anpassar sig till dig hur du som är som person?

- Upplever du att din chef behandlar dig annorlunda jämfört med dina medarbetare?
- Är din chef inkluderande i ditt arbete?
- Hjälper hen dig att sätta upp mål?
- Upplever du att din chef stödjer dig i ditt arbete?

Välbefinnande

Vad är välbefinnande för dig på arbetsplatsen?

Hur uppnås välbefinnande enligt dig på arbetsplatsen?

Vad gör din chef för ditt välbefinnande på arbetsplatsen?

Vad skulle din chef behöva göra för ditt välbefinnande på arbetsplatsen?

Upplever du att din chef är mån om ditt välbefinnande på arbetsplatsen?

Hur skulle din chef göra för att kunna ge intryck på dig och ditt välbefinnande?

Har du upplevt att du har haft ett bra välbefinnande på tidigare arbetsplatser?

- På vilket sätt?

Har du upplevt någon tidigare chef som varit mån om ditt välbefinnande?

- Vad gjorde hen som du har tagit med dig?

Vad gör/gjorde din chef eller tidigare chef för att upprätthålla ditt välbefinnande?

På vilket sätt har välbefinnande en betydelse för ditt arbete?

Upplever du att du är medveten om hur ditt välbefinnande är på arbetsplatsen?

- Upplever du att du är medveten om andras medarbetares välbefinnande på arbetsplatsen? Hur?
- Upplever du att din chef eller tidigare chef ser dina kollegors välbefinnande?
- Om du upplever att din kollega inte har ett bra välbefinnande, vad gör du?
- Vad kan chefen göra om en kollega inte har ett bra välbefinnande?

Övrigt

Nu har vi pratat om ledarskap, effektivt ledarskap och välbefinnande.

Finns det något mer du skulle vilja tillägga när vi pratar både välbefinnande och ledarskap tillsammans?

Bilaga 2 - Missivbrev

Vill du delta i vår studie om effektivt ledarskap och välbefinnande?

Syftet med studien är att undersöka hur en medarbetare upplever vad ett effektivt ledarskap är, hur en medarbetares välbefinnande upplevs på arbetsplatsen samt hur en medarbetare upplever välbefinnande utifrån ett effektivt ledarskap på en arbetsplats med utgångspunkt från medarbetarnas subjektiva upplevelse. Vi som utför studien är två studenter som går sista året på

Personal- och arbetslivsprogrammet på Högskolan i Gävle. Vi söker åtta personer som har minst 5 års arbetslivserfarenhet och som inte arbetar som chef.

Studien består av en intervju på ungefär 30-45 minuter som kommer att spelas in via ljudupptagning och sedan raderas efter avslutad studie. Intervjuerna kommer antingen att hållas på en plats som deltagarna bestämmer och känner sig tillfreds med.

Intervjusvaren kommer att behandlas konfidentiellt och endast användas i föreliggande uppsats. Deltagandet är frivilligt och kan avbrytas när som helst. Deltagarnas identiteter kommer att vara anonyma i studien. Studien kommer att publiceras i en databas tillgängliga för studentuppsatser, DiVa. Studien kommer också redovisas för andra elever och anställda på Personal- och arbetslivsprogrammet på Högskolan i Gävle.

Vid frågor, kontakta gärna någon av nedanstående:

Victoria Tenlén Halvarsson, ofk16vhn@student.hig.se - 070-3295999

Felicia Lindhe, ofk16flh@student.hig.se - 0735435430

Handledare: Johan Willander, johan.willander@hig.se

