



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH  
ARBETSVETENSKAP

# LYCKLIGA MEDARBETARE

Hur får man det och varför är det viktigt?

**Alexandra Sjögren**

---

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2019
Handledare:	Per Månson

# Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2019
Handledare:	Per Månson
Examinator:	Daniel Seldén
Nyckelord:	Lycka, arbetsmiljö, ledarskap, chef, medarbetare, arbetsgivare

---

- Syfte:** Uppsatsens syfte är att undersöka arbetsgivares och chefers möjlighet att bidra till medarbetares känsla av upplevd lycka.
- Teori:** Tidigare forskning kring lycka, Flowers teorier kring nyckelpersoner, Eklöfs teorier kring arbetsmiljö, Dellve och Erikssons teorier kring ledarskap, Karasek och Theorells krav/kontroll/stödmodell.
- Metod:** Studien bygger på kvalitativ metod med elva semistrukturerade intervjuer som empiriskt underlag. Informanterna kommer från två olika organisationer och alla är tillsvidareanställda på heltid. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades. Därefter kodades de tematiskt och analyserades i förhållande till utvalda metoder och teorier.
- Resultat:** Resultaten pekar på vikten av stöttning, guidning, fungerande feedback, förståelse och utbyte av idéer. Uppfylls dessa villkor ökar både individers och organisationers framgång och välmående. Resultatet visar också att det finns påtagliga risker med en organisations produktivitet och kreativitet när medarbetare inte erbjuds goda förutsättningar för välmående.

# Förord

Tack! Ja, jag riktar ett tack till varenda informant och engagerad person från respektive organisation som engagerat sig i det här arbetet. Dels för att ni bidragit med er tid, och också för att ni så generöst delat med er av era tankar och reflektioner. Utan er hade det inte funnits någon möjlighet att studera det område som jag har kommit att bli så intresserad av. Alla timmar av samtal har utvecklat mig både som person och som framtida yrkesutövare.

Ett tack skall också handledare Per ha, som hängivet och engagerat har svarat på alla mina frågor och funderingar. Du har inte alltid hållit med om allt jag tänkt, utan du har utmanat med väl uttryckta åsikter. Dessutom har du stöttat och trott på min förmåga.

Slutligen, tack till alla blivande branschkollegor, företagsledare och imponerande organisationer för att ni anmält intresse för att ta del av det här arbetet när det nu blivit färdigt! Er uppmuntran har varit ovärderligt under många, långa transkriberingstimmar.

Allt gott!

Alexandra Sjögren

2019-05-10

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte och frågeställningar.....	2
1.2 Disposition .....	2
2. Bakgrund.....	3
2.1 Uppsatsens bidrag till arbetsvetenskapen.....	3
2.1.1 Från tionde till sjunde plats .....	3
2.1.2 Lycka och psykisk ohälsa.....	4
3. Teori och tidigare forskning.....	5
3.1 Hur uppnås lycka?.....	5
3.1.1 Flowers nyckelpersoner.....	5
3.1.2 Påhejare eller coach?.....	5
3.1.3 Coach eller mentor?.....	6
3.1.4 Påhejare eller mentor?.....	6
3.1.5 Genuin vän eller vågbrytare?.....	7
3.2 Vad spelar lyckliga medarbetare för roll?.....	12
3.2.1 Krav/kontroll/stödmodellen.....	13
4. Metod .....	16
4.1 Undersökningsmetod.....	15
4.2 Urval.....	15
4.3 Insamling och bearbetning av empiri.....	16
4.3.1 Insamling av empiri.....	16
4.3.2 Bearbetning av empiri.....	17
4.3.3 Analys av empiri.....	18
4.4 Forskningsetiska aspekter.....	18
4.5 Studiens tillförlitlighet.....	19
4.6 Kritisk reflektion.....	20
5. Resultatredovisning .....	23
5.1 Bakgrundsinformation.....	22
5.1.1 Beskrivning av organisationerna.....	22

5.1.2 Informanterna.....	22
5.2 Resultatredovisning och teoretisk tolkning.....	22
5.2.1 Nyckelpersoner på arbetsplatsen.....	22
5.3 Trivsel på arbetsplatsen.....	25
5.3.1 Vem är då lycklig och vad spelar det för roll?.....	25
5.4 Ledarens roll i det hela.....	26
5.5 Vilka åtgärder krävs för att göra medarbetare lyckliga?.....	27
5.6 Vad händer med organisationen?.....	29
6. Diskussion.....	31
7. Slutsatser .....	35
8. Litteratur- och källförteckning .....	36

# 1. Inledning

Det finns en kille som kan kallas Linus. Han arbetar heltid med ett yrke som kräver att han reser och representerar sitt företag mycket. Dessutom fyller han funktionen som teknisk support och har en del administrativa områden i sin arbetsbeskrivning. Förutom att hans arbetsuppgifter kräver att han ägnar sig åt sitt yrkesutövande under minst fyrtio timmar per vecka, behöver Linus ibland lägga tio timmar per tillfälle på att resa till sina olika uppdrag. Det är någonting han oftast gör någon eller några gånger varje vecka. Det kan också tilläggas att Linus inte trivs med pressen från sin arbetsgivare. Att han upplever sig sviken över att bli tilldelad den här mängden arbetsuppgifter över det stora distrikt han förväntas arbeta inom, är också några faktum.

Linus är den person som lagt grunden för mitt intresse gällande hur arbetsgivare påverkar individer utöver de timmar arbetsgivaren förfogar över. Om Linus tid för att värna om övriga delar av sitt liv minskar till förmån för arbetstid och arbetsuppgifter, hur skall Linus då kunna bli lycklig? En tanke om att kunna bli lycklig genom sin arbetsgivare och vilka möjligheter dessa har för att påverka sina medarbetare var en fråga som väcktes och som denna studie till stor del bygger på. För att sätta studien i ett arbetsvetenskapligt sammanhang ämnar studien även besvara vad det innebär för en organisation att dess medarbetare upplever sig vara lyckliga.

För att förstå medarbetarens nivå av upplevd lycka ämnar studien besvara vad chefer och arbetsgivare kan göra för att påverka sina medarbetare och hur lycka på arbetsplatsen påverkar organisationen i stort. Således har denna kvalitativa studie genomförts på två stora, svenska organisationer genom elva stycken intervjuer.

Då det funnits ett större utbud av amerikansk forskning kring lycka jämfört med svensk forskning inom samma område bygger denna studie delvis på amerikansk forskning. Genom att sedan integrera de amerikanska teorierna till den svenska och väletablerade forskningen inom arbetsmiljö öppnas ett relativt outforskat område inom arbetsvetenskap.

Inledningsvis kommer frågeställningar presenteras vilka kommer besvaras mot studiens slut. Därefter följer en bakgrundsbeskrivning som bland annat tar upp studiens bidrag till den arbetsvetenskapliga forskningen för att ge begriplighet till val av ämne. Efter behandlas en

redogörelse av teori och tidigare forskning där de teorier som valts ut för att förklara studiens resultat motiveras och beskrivs. Därefter presenteras den metod som valts för att sammanställa denna studie. Där förklaras bland annat hur urvalet av studiens deltagande informanter gått till och avsnittet avslutas med en kritisk reflektion kring faktorer som kan ha haft en inverkan på studien. Sedan följer resultatredovisning, diskussion och slutsatser.

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att på ett explorativt sätt undersöka arbetsgivares och chefers möjligheter att bidra till medarbetares känsla av upplevd lycka samt att analysera och förklara innebörden av lyckliga medarbetare. För att förstå detta bygger studien på följande frågeställningar;

- Hur kan arbetsgivare och chefer påverka medarbetarnas nivå av upplevd lycka?
- Är det viktigt att ett företags medarbetare är lyckliga, och i så fall varför?

## 1.2 Disposition

I uppsatsen ges först en bakgrund till varför lycka på arbetsplatsen är ett aktuellt och relevant ämne. Även *World Happiness report*, en sammanställning av globala lyckonivåer, berörs för att definiera lycka som begrepp. Studien stöder sig även på Stacey Flowers teori om vilka nyckelpersoner som krävs för att en individ skall uppnå lycka. Denna teori tolkas och appliceras här på en arbetsplats för att se om den är tillämpningsbar ur ett medarbetarperspektiv.

I metodavsnittet redogörs därefter för tillvägagångssättet och den process som ligger till grund för hur studien har genomförts. Här tas även en beskrivning av organisationerna och informanterna som utgör grunden för arbetet upp.

I resultatdelen presenteras både en sammanställning av den litteratur som byggt upp studien och av det empiriska materiel som framkommit under intervjuerna. I diskussionsavsnittet följer sedan analys av resultatdelen samt förslag på kommande forskning.

I slutsatserna besvaras sedan frågeställningarna i sammanfattande form.





## 2. Bakgrund

För att undersöka vilka förutsättningar arbetsgivare och chefer erbjuder i syfte att påverka medarbetares upplevda nivå av lycka sammanförs ämnena arbetsmiljö och lycka. Det medför en ytterligare dimension av arbetsmiljöns betydelse vilket är relativt outforskat i Sverige. Arbetet försöker även, utöver att besvara frågeställningarna, att skapa en tydlighet i förutsättningar för att skapa lyckliga medarbetare.

### 2.1 Uppsatsens bidrag till arbetsvetenskapen

Den samhällsnytta som studien kan bidra med återfinns i att den analyserar hur det är möjligt att skapa hållbara arbetsmiljöer och få medarbetare att orkar arbeta fram till pensionen, utan att för den sakens skull behöva sänka ambitionen för organisationens resultat och ekonomiska framgång. Den arbetsvetenskapliga kopplingen är uppenbar gällande arbetsmiljö ut ett organisationsperspektiv, men det finns även aspekter ur ett metaperspektiv gällande sjukskrivningar, arbetslöshet och utanförskap som är högst relevant ur en arbetsvetenskaplig synvinkel.

Särskilt viktigt är synen på lycka i ett samhälle där hela yrkesgrupper avlönas för att influera individer både i deras privata och yrkesmässiga roller. Där är transparensen minimal med selektivt presenterade delar av livet på sociala medier och reklam och marknadsföring har ett konstant flöde. Bilden av vad lycka är, vad som krävs för att uppnå den och varför den är viktig riskerar att bli skev och tenderar snarare att skapa rastlöshet och tomhet.

#### 2.1.1 Från tionde till sjunde plats

Sverige är idag rankat som världens sjunde lyckligaste land, av 156 möjliga (World happiness, 2019). För tre år sedan var svenskarna på plats tio (World Happiness, 2016). Det innebär att det finns en rad länder som ligger bättre till än Sverige, även om det också innebär att Sverige är ett av världens lyckligaste länder.

God arbetsmiljö är också någonting som är förhållandevis starkt i Sverige. Arbetsmiljöverkets föreskrifter skyddar medarbetare från hälsovådliga arbetsmiljöer, otrygga avtal, mobbning och fler faktorer med dålig inverkan på medarbetares hälsa (Arbetsmiljöverket, 2019). Det finns alltså ett förhållandevis starkt regelverk som reglerar vad medarbetare får utsättas för på arbetet och som bidrar till välmående. Ändå är svenskarna långt ifrån att vara lika lyckliga som invånarna i de övriga nordiska länderna. De senaste åren har emellertid nivån av upplevd lycka hos svenska folket ökat och Sverige är nu som lyckligast sedan mätningarna presenterades första gången under 2013 då landet kom på femte plats.

### 2.1.2 Lycka och psykisk ohälsa

En potentiell förklaring till varför Sverige är mindre lyckligt än grannländerna kan vara att den psykiska ohälsan är mer utbredd i Sverige än vad den är i Norge, Danmark, Finland eller Island (SCB, 2017). Att försöka uppnå lycka samtidigt som hälsan är nedsatt är i princip omöjligt eftersom just hälsa är en av de grundläggande förutsättningarna för att bli lycklig (Lama & Cutler, 2017: 42).

### 3. Teori och tidigare forskning

Den tidigare forskning som ligger till grund för detta arbete delas upp i två delar. Först presenteras den forskning som använts för att definiera begreppet lycka, och sedan presenteras den forskning som rör arbetsmiljö.

#### 3.1 Hur uppnås lycka?

##### 3.1.1 Flowers nyckelpersoner

Den amerikanska föreläsaren Stacey Flowers har på ett överskådligt sätt delat upp vad som behövs för att individer skall uppnå lycka. Enligt Flowers (2016) behöver alla människor fem nyckelpersoner för att kunna bli lyckliga. Dessa fem personer är följande:

- En *påhejare*, vars roll är att stötta individen även i motgång.
- En *mentor*, vars roll är att guida individen.
- En *coach*, vars roll är att kunna leverera hårda sanningar för individens och sammanhangets bästa.
- En *genuin vän*, vars roll är att känna individen utan och innan.
- En *vågbrytare*, vars roll är att befinna sig i samma situation som individen för att kunna utbyta tankar och idéer.

Nyckelpersonerna kan vara svåra att skilja åt och därför följer förklaringar av dem:

##### 3.1.2 Påhejare eller coach?

Uppgiften för en påhejare är att plocka upp individen i de svagaste ögonblicken (Flowers, 2016). Flowers (2016) egna exempel är när hon som sextonåring blev förälder och såg sin akademiska framtid försvinna eftersom detta är det statistiskt mest troliga för amerikanska tonårsföräldrar. När hon meddelade sin studievägledare att vidarestudier var uteslutna var studievägledaren den som stöttade henne till att inte ge upp. Den studievägledaren blev sedermera Flowers påhejare.

Enligt Flowers (2016) är coachens uppgift att leverera hårda sanningar. Flowers (2016) målar upp en bild av ett idrottslag där en spelare aspirerar på en viss position men där lagets tränare ser att personen i fråga är mycket starkare i en annan position och istället placerar honom där. Att säga vad som behövs sägas för att gynna både organisation och individ, även om det kan upplevas som hårt, är utmärkande för coachen.

Coachen möter alltså individer på väg framåt och fokuserar på tydlighet och resultat medan påhejaren är mjukare och behövs som mest när individen känner sig nedslagen (Flowers, 2016).

### 3.1.3 Coach eller mentor?

En coach har till uppgift att se hela bilden och vara den nyckelperson som ser ärlighet som aningen viktigare än den kanske allra mest påtagliga stöttningen (Flowers, 2016). Coachen uttrycker förbättringspotential när denne ser den, och inte i syfte att vara nedtryckande utan enbart för att gynna både individ och eventuell organisation.

Enligt Flowers (2016) är mentorns främsta uppgift att guida individen i rätt riktning inom långsiktiga mål. Flowers (2016) menar att ett mentorskap inte behöver vara uttalat och att mentorn i fråga inte ens behöver vara medveten om mentorskapet. Dock blir det problematiskt om en individ väljer flera mentorer, vilket idag inte är särskilt ovanligt (Flowers, 2016). Eftersom mentorns roll är att guida är det inte gynnsamt för en individ att ha en uppsjö av mentorer som alla pekar åt olika håll (Flowers, 2016).

Den uppenbara skillnaden mellan en coach och en mentor menar Flowers (2016) är just de hårda sanningar som även skilde coachen från påhejaren. Även tidsramen och målets vidd är en tydlig skillnad. Coachen föreslår omedelbara justeringar ur ett kortare perspektiv medan mentorns arbete sker över längre tid.

### 3.1.4 Påhejare eller mentor?

Enligt beskrivningarna ovan är alltså en påhejare någon som stöttar i motgång medan en mentor guidar individerna under deras väg framåt (Flowers, 2016). Således kan slutsatsen

vara att skillnaden mellan påhejare och mentor handlar om vilken sinnesstämning och situation individen befinner sig i vid interaktionen med nyckelpersonen: vilsen i motgång kräver en påhejare, medan mer eller mindre vilsen under normala förhållanden kräver en mentor.

### 3.1.5 Genuin vän eller vågbrytare?

Det kan måhända vara svårt att skilja på en vän och en vågbrytare vid första anblick. Flowers (2016) menar att det som är karaktäristiskt för en vän är kännedomen om individens innersta önsknings och längtan. Syftet skall då vara att ha tillgång till personligt utbyte med någon som har genuin kännedom om individen.

Vågbrytarens roll handlar däremot om att ha kännedom om individens situation i ett speciellt sammanhang, till exempel arbetsuppgifter (Flowers, 2016). Därför kan skillnaden sägas ligga i var relationen mellan individ och nyckelperson ligger. Återfinns relationen inom det privata är nyckelpersonen en genuin vän, medan ett arbetsrelaterat sammanhang identifierar nyckelpersonen som en vågbrytare.

För modell av Flowers nyckelpersoner se figur 2.1.

Flowers (2016) menar att lycka kommer innan framgång. Så för att nå framgång behöver individen alltså först bli lycklig. Enligt Flowers återfinns aspekterna för att uppnå lycka och känna trygghet i att våga prova nya saker och att inte vara rädd för misslyckanden, att utvecklas, att inte vara onödigt länge i roller och situationer som inte är rätt, att få bekräftelse och att få stöttning i sin vardagliga situation. (Se figur 2.1.) För att åstadkomma dessa aspekter krävs att personer i omgivningen stöttar i motgång, guidar i rätt riktning, kan ge hårda sanningar, känner till individens innersta önskan samt har insikt i individens arbetsuppgifter. Värt att poängtera igen är att Flowers teori bygger på ett sätt att bygga livet i stort. För att bryta ner och förstå vad som krävs av en arbetsplats för att bidra till lyckliga medarbetare är det essentiellt att förstå vilka nyckelpersoner som kan förväntas finnas på, respektive utanför arbetet.



Figur 2.1: Flowers nyckelpersoner för lycka.

Källa: Efter Flowers, 2016.

Den årliga rapporten World happiness report (WHR) används här delvis som underlag för att fastställa vad som krävs för att som individ bli lycklig, samt för att kunna se hur olika länder står sig i förhållande till varandra. WHR mäter nivån av lycka i 156 länder och rankar sedan samtliga efter resultatet, som baseras på invånarnas nivå av upplevd lycka (World happiness, 2019). Under 2019 tar WHR upp lycka ur ett perspektiv som är knutet till dagens samhälle för att undersöka hur förutsättningarna för lycka har ändrats under åren. Därför fokuserar rapporten bland annat på teknologi, sociala normer, konflikter och även hur nationella val och röstdeltagande påverkar den upplevda lyckan (World happiness, 2019).

WHR har mätt och jämfört lyckan i Sverige sedan 2013. Nedan följer den utveckling som skett sedan dess:

Sweden - World Happiness Index		
Date	World Happiness Ranking	World Happiness Index
2019	7°	7.343
2018	9°	7.314
2017	9°	7.284
2016	10°	7.291
2015	8°	7.364
2013	5°	7.480

Källa: World happiness report 2019.



Källa: World happiness report 2019.

### 3.1 Hur definieras lycka i denna studie?

Utöver WHR har även litteratur av psykiater och författare Howard C. Cutler och den religiösa ledaren Dalai Lama använts för att förstå lycka som begrepp. Valet att delvis bygga definitionen av lycka på Lamas tankar kring ämnet grundar sig i att den bok som författades på ämnet tolkats av Cutler för att öka den vetenskapliga relevansen. Denna studie behandlar inte religiösa aspekter utan har endast använt Lama och Cutler för att förklara hur lycka definieras i denna studie.

Tillsammans redogör Cutler och Lama för sin uppfattning om vad lycka är och vad som krävs för att människor skall kunna uppnå den. Lama och Cutler förhåller sig även till sökandet efter lycka och vad som händer med människor när de försöker bli lyckliga. Bland annat menar Lama och Cutler (2017:23) att en individ i jakten på lycka inte alls blir självisk för att prioriteringen blir den egna lyckan. Tvärtom blir denne mer mån om att hjälpa andra.

Även teorier från forskaren och filosofen Bengt Brülde tas i beaktande. Brülde teorier om lycka är en motpol till Lama och Cutler i vissa avseenden eftersom Brülde (2010:5f) menar

att det inte finns några nödvändiga samband mellan en hög upplevd nivå av lycka och empati. Brülde fördjupar sig också i psykologiska lyckostrategier. Lyckostrategierna möjliggör ökade nivåer av upplevd lycka genom optimism (Brülde 2010:76f). Brülde (2010:77) exemplifierar detta genom att föreslå att istället för att se svårigheter som utmaningar eller motgångar se dem som någonting som i längden blir positivt. Brülde (2010:344) beskriver vägen till lycka som en resa genom moral och meningsfullhet. Resan kallar han för en intellektuell bergsbestigning. Se figur 1.1.



Figur 1.1: Brülde's "den intellektuella bergsbestigningen".

Källa: Brülde, 2010:344.

Enligt Lama och Cutler (2017:23) är lycka, och framför allt jakten på den, det som ger livet mening. Argument som att sökandet efter lycka gör oss själviska och villiga att trampa på andra människor för att nå den, menar Lama och Cutler (ibid) saknar grund eftersom individer som aktivt söker lycka är vänligare och ödmjukare mot sina medmänniskor jämfört med individer som inte försöker finna lycka. Dock menar forskaren och filosofen Bengt Brülde (2010:5f) att det i världen återfinns såväl lyckliga men osympatiska individer som sympatiska men olyckliga individer. Dock finns det en betydande skillnad i Lama och Cutlers påståenden i förhållande till Brülde vilken är att förstnämnda inte på något sätt menar att alla sympatiska individer blir lyckliga, utan att sökandet efter lycka gör individer lyckliga.



Lama och Cutler (2017:34f) menar också att varje person har en individuellt förutbestämd nivå av lycka baserad på våra genetiska förutsättningar. Det är alltså bestämt redan från födseln hur lycklig varje person kommer att känna sig, vilket gör att vi bara kan påverka den mer kortsiktiga, ögonblickliga lyckan. Den ögonblickliga lyckan menar Lama och Cutler (2017:36) styrs av det perspektiv individen tar, alltså hur vi ser på saker. Det är således inte säkert att ekonomisk status eller materiella ting påverkar hur lycklig en individ känner sig. Att skifta perspektiv från "vad har jag" istället för "vad har jag inte" menar Cutler och Lama (2017:39f) är den stora skillnaden mellan individer som upplever lycka och de individer som upplever motsatsen.

Eftersom Lama och Cutler (2017:42) menar att anledningen till att många långt utvecklade länder har en hög nivå olyckliga invånare blir det intressant att avläsa WHR. Enligt Lama och Cutler (2017:42) vilar en psykisk rastlöshet bakom överflöd. Enligt WHR (2017:20ff) har det emellertid framkommit att de fem lyckligaste nationerna i världen är Finland, Norge, Danmark, Island och Schweiz medan Yemen, Tanzania, Sydsudan, Centralafrikanska Republiken och Burundi tillhör de länder med minst andel lyckliga invånare. Det faktum att det uteslutande är industriländer i toppen av WHR, respektive uteslutande utvecklingsländer i botten talar inte för Lamas och Cutlers teori om psykisk rastlöshet. Dock återfinns enligt WHR (2017:20f) Spanien på plats 36 och Brasilien på plats 28, vilket inte återspeglar ländernas respektive välfärd, utan istället blir ett stöd för teorier om psykisk rastlöshet. På individnivå kan psykisk rastlöshet beskrivas mot bakgrund av att Lama och Cutler (2017:41f) menar att individer med små ekonomiska resurser, men med en hög nivå av upplevd lycka, har en förmåga att känna sig tillfreds i stunder av dålig hälsa. Det förklarar Lama och Cutler (2017:37) med att individer i välfärdssamhällen jämför sig med varandra. Som ett exempel kan löneförhandlingar och önskan om att jaga framgång och ekonomisk rikedom för att ha råd med det nyaste av allt, lyftas fram. Dock menar Lama och Cutler (2017:37) att känslan av att vara tillfreds efter en framgångsrik löneförhandling är påtagligt kortvarig innan känslan av lycka återgår till den individuella, medfödda nivån.

Lama och Cutler (2017:41) menar vidare att vänskap är en aspekt av lycka då individer i en vänskapsrelation både ger och mottar tillhörighet och trygghet. Dock poängterar de (ibid) också att det valda perspektivet står över vänskapsrelationer mot bakgrund av att även vänskap kan upplevas tom vid en negativ, eller till och med destruktiv, sinnesstämning.

I den här studien definieras lycka som en medfödd nivå av upplevd tillfredsställelse som kan påverkas av vilket perspektiv och synsätt individen tar i olika situationer. Nivån av upplevd lycka påverkas också av faktorer såsom hälsa och ensamhet, men kan också vara det som får en individ att på ett mer produktivt sätt hantera motgångar.

### 3.2 Vad spelar lyckliga medarbetare för roll?

I frågan om forskning kring arbetsmiljö och effekterna av goda respektive undermåliga arbetsmiljöer fokuserar detta arbete främst på psykolog Mats Eklöfs teorier om psykosocial arbetsmiljö och även professor Lotta Dellves och forskare Andrea Erikssons arbete om hållbart och hälsofrämjande ledarskap mot bakgrund av att Eklöf (2017:91) menar att ledare har en enorm inverkan på personalens arbetsmiljö och således på deras välmående.

Enligt Eklöf (2017:80f) är känslan av att kunna påverka och fungera självgående oerhört viktig för att uppnå en god psykosocial arbetsmiljö. Detta är en aspekt som i allra högsta grad regleras av antingen arbetsgivare eller chefer. Genom ökad autonomi och förbättrad tillgång till resurser anslutna till ekonomi, befogenheter och frihet uppnås vad Eklöf (2017:81) kallar *empowerment* för individen. Han skiljer mellan psykologisk och strukturell empowerment där det första syftar till personliga resurser medan det sistnämnda återspeglar graden av makt att kunna påverka sin arbetssituation.

För att förklara betydelsen av stöttning, då framförallt genom mentorskap, används fil dr Heléne Thomssons och författare och affärsmentor Günther Hiltmanns teorier om organisationsutveckling genom affärsmentorskap. Även Dellve och Erikssons (2016:13) modell av hur resurser, engagemang och utveckling (för såväl individ som organisation) återföder varandra används för att förklara nyckelpersonernas betydelse.

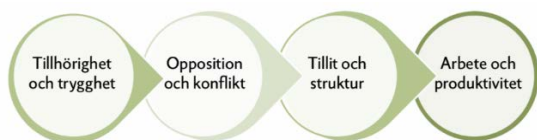
Affärspsykologen Jan Blomströms talangaccelererande ledarskap är också en aspekt som lyfts fram i arbetet. Detta görs eftersom Blomström (2012:83) framställer en relativt kontroversiell teori om att arbetsgivaren har rätt att förvänta sig leveransklar personal. Exempel på vad Blomström menar med leveransklar kan till exempel vara personal som tränar regelbundet, äter hälsosamt och sover lagom länge varje dag.

Dellve och Eriksson (2016:27) förklarar kommunikation som ett verktyg som bör utforska, inkludera och bidra till kunskap. Att som chef ge förutsättningar för god kommunikation

skapar en kvalitativ arbetsmiljö för medarbetaren, men det är också att skapa förutsättningar för att som organisation nå framgång (Dellve & Eriksson, 2016:26).

Dellve och Eriksson förklarar en väg till framgång i fyra steg (se figur 2.2):

Första fasen mot att nå framgång och produktivitet är att skapa tillhörighet och trygghet, kanske genom att inte gå in i detalj i situationer där åsikter och tankar går isär. I nästa fas levereras hårdare sanningar för att som ledare positionera alla spelare rätt och skapa en tydlig bild av den strukturella ordningen. Hantering av konflikter fastställs. I den tredje fasen är gruppen välfungerande och produktiv (Dellve och Eriksson, 2016:26). (Se figur 2.2 och 2.3.)



Figur 2.2: Efter Wheelan, 2009.

Källa: Dellve och Eriksson, 2016:26.

<b>KVALITETER I UTVECKLANDE LEDARSKAP</b>	Fas 1: TILLHÖRIGHET OCH TRYGGHET	Fas 2: OPPOSITION OCH KONFLIKT	Fas 3: TILLIT OCH STRUKTUR	Fas 4: ARBETE OCH PRODUKTIVITET
<i>Vara ett föredöme</i>	Fatta beslut Lös dagliga problem	Ställa krav och ge rättvisa belöningar Organisera för delaktighet	Visa civilkurage Tänka långsiktigt	Bevaka att resurser tillförs
<i>Visa personlig omtanke</i>	Företräda Vara tydlig	Ge stöd och konfrontera	Härbergera osäkerheter och projektioner	Vara en effektiv gruppmedlem
<i>Ge inspiration</i>	Ge tydliga mål och struktur	Coacha Ge ansvar	Inspirera andra att se meningen med arbetet	Bidra med expertkompetens och visionärt tänkande

Figur 2.3: Efter Sandahl, 2004.

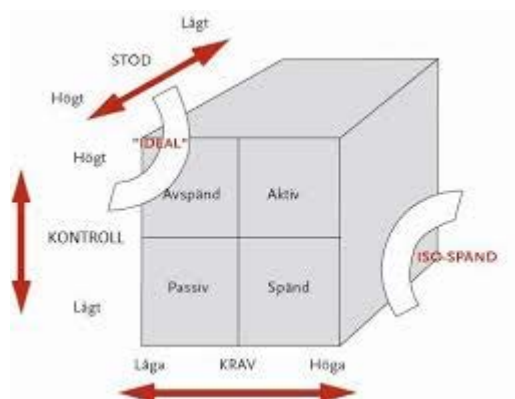
Källa: Dellve och Eriksson, 2016:26

### 3.2.1 Krav/kontroll/stödmodellen

Även Karaseks och Theorells krav/kontroll/stödmodell används för att förklara relevansen av att få tillräckliga förutsättningar för att klara av sitt arbete. Se figur 1.2.

Modellen mäter i vilken grad individen utsätts för krav och kontroll och erbjuds stöd i sitt arbete. Krav syftar på de arbetsrelaterade krav som ställs för att en individ ska kunna utföra sitt arbete på ett tillfredsställande sätt. Det kan omfatta hantering av farliga substanser och tunga lyft, men också tidsfrister eller enformiga arbetsrutiner som inte upplevs som tillfredsställande. Utöver krav mäts också kontroll. Kontroll innebär två saker: för det första den kvalifikationsgrad som är aktuell och för det andra individens inflytande över sin arbets-situation. Sist mäts stödet som erbjuds. Detta stöd delas också vanligen upp, i det här fallet i tre kategorier; *emotionellt stöd*, som innebär att individen känner sig omtyckt, *värderande stöd*, som uppnås när individen får fungerande feedback och *instrumentellt stöd*, som innebär samarbete. (Eriksson & Larsson, 2017:433f)

Mot bakgrund av att Eriksson och Larsson (2017:433f) menar att individer som erbjuds en hög nivå av stöd och samtidigt innehar en hög nivå av egenkontroll till viss del stå ut med höga krav, tas krav/kontroll/stödmodellen i beaktning då många av informanterna beskrivit att de arbetar under frihet men att de också har höga krav. Flera beskriver även att de erbjuds stöd av chefer och kollegor. Krav/kontroll/stödmodellen används delvis för att förklara varför tio av elva informanter beskriver en hög nivå av tillfredsställelse och lycka. Den önskvärda nivån ligger således uppe till vänster i figur 1.2. I den minst önskvärda rutan arbetar individen under höga krav och innehar låg nivå av egenkontroll och får mycket lite stöd.



Figur 1.2: Krav/kontroll/stödmodellen

Källa: Karasek och Theorell, 1990.

## 4. Metod

### 4.1 Undersökningsmetod

Studien bygger på en kvalitativ metod med empiri hämtad ur elva semistrukturerade intervjuer med delvis halvt standardiserade och delvis ostandardiserade frågor. Att använda semistrukturerade intervjuer ger en möjlighet att följa intervjuens naturliga gång eftersom frågorna varierar mellan semi- och ostandardiserat och informanterna således själva kommer in på frågor som kanske inte nödvändigtvis följer den förberedda ordningen. David och Sutton (2016:113) menar att syftet med att inte hålla intervjufrågorna rent standardiserade ligger i att öppna upp för djupvaliditet och att i viss mån även bestämma över intervjuens flöde.

Eftersom den upplevda graden av lycka avgörs av individuellt baserade aspekter har en kvalitativ forskningsmetod tillämpats i syfte att få så mycket information som möjligt från varje informant. Kvalitativ forskningsmetod är nämligen lämpligare att använda sig av vid undersökning av känslor, värderingar och attityder (David & Sutton 2016:83).

### 4.2 Urval

Informanterna kommer från två olika organisationer från nöjesparks- och museibranschen. Det är lätt att anta att valet att undersöka organisationer inspirerade till ämnet, det vill säga lycka på arbetsplatsen. Emellertid skickades förfrågningar om deltagande ut till tio organisationer i olika branscher baserade på att alla flitigt syns i offentligheten i olika former. De två organisationer som visade störst intresse var sedan de som utvaldes att delta i studien. Den ena organisationen beslutade att annonsera ut en beskrivning av denna studie på sitt intranät där intresserade medarbetare själva anmälde sitt intresse direkt till mig. Den andra organisationen valde själva ut informanter baserade på mina önskemål om en viss spridning inom avdelningar och positioner, samt ett kriterium om att informanterna skall ha en tillsvidareanställning på heltid. Med avseende på hierarkiska positioner är spridningen tämligen bred med informanter verksamma som allt från tekniker upp till flertalet representanter ur ledningsgrupp samt ett stort antal chefer och medarbetare i mellanled.

Inför varje intervju informerades om informanternas anonymitet och att syftet med studien inte var att undersöka själva organisationen. I studien ingick totalt fem kvinnor och sex män. Spridningen var en följd av organisationernas sätt att nå ut till potentiella informanter. Något genusperspektiv har inte använts i studien.

Samtliga informanter är mellan 27 och 61 år, vilket har resulterat i en generös spridning av ålder.

## 4.3 Insamling och bearbetning av empiri

### 4.3.1 Insamling av empiri

Halvt strukturerade intervjuer med frågor av delvis semistandardiserad och ostandardiserad karaktär har varit den metod som använts för att samla in empirin till denna studie. Ungefär hälften av frågorna har varit semistandardiserade och hälften har varit aningen mer ostandardiserade. Mot bakgrund av David och Suttons (2016:121) teori om att det måste finnas en balans mellan forskarens förberedelse och informantens tolkning, har det varit viktigt att låta informanterna tolka begreppet lycka utifrån både sina egna individuella preferenser och från de preferenser som används i studien.

Intervjuerna ägde rum mellan ungefär 25 och 70 minuter, och majoriteten av intervjuerna varade i cirka 50 minuter. Mellan första och sista intervjun gick det elva dagar. Två av intervjuerna skedde via telefon till följd av tidsbrist och långa avstånd.

En tematisk intervjuguide sattes ihop innan intervjuperioden startade. David och Sutton (2016:114) menar att principen med teman är att fånga upp de områden som vill undersökas under själva intervjuerna. Eftersom begreppen som undersöktes i studien är av förhållandevis svårdefinierad karaktär har det varit ytterst relevant med dessa teman. Resultatet blev cirka 27 stycken frågor.

Intervjuerna var indelade i två delar. De första fem frågorna tog upp aspekter av livet och lycka som rör informantens privatliv, medan de sista cirka 20 frågorna rörde informantens roll på arbetsplatsen samt olika arbetsplatsrelaterade förutsättningar informanten gavs av chefer

och arbetsgivare. Därefter fick informanten återigen reflektera kring aspekter som inte nödvändigtvis hade någon direkt anknytning till arbetsplatsen. Några av frågorna har varit semistandardiserade medan majoriteten har varit ostandardiserade för att komma åt informan- tens egna reflektioner. Just dessa reflektioner har givetvis varierat och har ibland inneburit att intervjun letts in på nya spår, men tack vare de halvstandardiserade frågorna har intervjuerna sett ungefär likadana ut.

Varje intervju inleddes med en presentation av mig själv, arbetsvetarprogrammet och studiens syfte. Därefter startades en inspelning och intervjuerna inleddes formellt. Genom att förhålla mig till David och Suttons (2016:120) råd att förbereda sig för längre intervjuer än planerat hölls intervjuerna alltid med tillgång till eluttag för att kunna ladda dator och telefon vid behov. Dator och telefon fyllde båda roll som teknik att inspela in intervjuerna, och dessutom återfanns samtliga intervjufrågor i skriftlig form i datorn. Syftet med att spela in intervjuerna var att i efterhand kunna transkribera och koda dem.

Spontana följdfrågor ställdes utifrån varje enskild situation. Enligt David och Sutton (2016:115) är kärnfrågor (frågor om det centrala temat), följdfrågor (fördjupning mot kärnfrågan) och klargörande frågor (samma ämne men utifrån en annan vinkel) faktorer som ökar intervjuutförarens förståelse på ett kreativt sätt. Alla nedskrivna frågor har dock ställts till samtliga informanter, även om vissa informanter själva har valt att utveckla frågorna på ett sätt så att följdfrågorna har blivit fler.

Efter det att varje intervju avslutats fick samtliga informanter möjlighet att tillägga ytterligare saker till inspelningen. Den chansen togs tillvara på av några men inte av alla. Efter inspelningen var avslutad hölls ett avrundande samtal.

#### 4.3.2 Bearbetning av empiri

Efter avslutandet av varje enskild intervju noterades reflektioner och samband mellan studiens frågeställningar och vad informantens just delat med sig av. Transkriberingen skedde alltid i samband med avslutad intervju och särskilt intressanta poänger noterades för att kunna tas upp längre fram i arbetet. Det finns en påtaglig poäng för ökad förståelse i att arbeta löpande med materialet (Bryman, 2011:429f).

### 4.3.3 Analys av empiri

Analysen av det empiriska materialet inleddes redan i den transkriberande fasen. Efter det att samtliga intervjuer avklarats inleddes dock ett mer omfattande kodningsarbete för att identifiera teman. Att analysen skett stegvis i takt med datainsamlingen bygger på att David och Sutton (2016:105) menar att det är en förutsättning att analysera existerande data innan ny insamling sker. Slutligen formulerades en ny teori om vilka medel som krävs för att uppnå lycka på arbetsplatsen. Teorin presenteras under avsnittet Slutsats och har vuxit fram genom en kombination av grundad analys och befintlig teori.

## 4.4 Forskningsetiska aspekter

Det är nödvändigt att ta med en etisk aspekt i beaktningen av vetenskapliga studier. Principen om informerat samtycke innebär att samtliga informanter är delaktiga i studien av egen fri vilja samt att bluff och bedrägeri inte förekommer (David & Sutton 2016:81ff). Eftersom sex av elva informanter själva kontaktade undertecknad för att de önskade delta, samt att fem av elva rekryterades av en representant från ena medverkande organisationens HR-avdelning finns inget skäl att misstänka att någon av informanterna deltog mot sin vilja. Emellertid bör det poängteras att metoden där informanterna själva kontaktade undertecknad ytterligare säkerställer att deras medverkan skett av egen fri vilja.

Intervjufrågornas karaktär kan uppfattas som intima och känsliga eftersom dessa behandlar ämnen såsom upplevd lycka och tillfredsställande livssituation. Mot bakgrund av att David och Sutton (2016:55) menar att det är viktigt att upplysa om känsliga aspekter för att informanter skall ha möjlighet att dra sig ur och inte uppleva sig tvingade att fullfölja intervjun, har informanterna tilldelats en muntlig eller skriftlig beskrivning av studiens ämne i förväg. Emellertid har informanterna inte haft tillgång till intervjufrågorna innan respektive intervjutillfälle.

Samtliga informanter och deras yrkestitel är helt anonymiserade. Det görs heller ingen skillnad mellan vilken av organisationerna informanterna har sin anställning hos. Detta görs



mot bakgrund av att det inte är en undersökning av respektive organisation som sådan, utan snarare av informanternas möjlighet att uppnå lycka genom arbetsgivare och chefer. För att värna om informanternas anonymitet omnämns inga specifika individer i samband med deras uttryckta åsikter. Enligt David och Sutton (2016:183) är just anonymitet den mest komplexa delen av forskningsetik då det är svårt att utlova en definitiv anonymitet. Dock är informanternas identiteter tämligen svåra att avgöra just till följd av att informanterna omnämns som majoritet respektive minoritet eller liknande snarare än som direkta referenser till exempelvis informant X eller Y.

Värnandet om informanternas integritet och frågornas känsliga karaktär är också skälet till varför det inte förekommer direkta citat i denna studie. Det bedöms vara för enkelt och utelämnande att citera informanterna i en offentlig studie.

#### 4.5 Studiens tillförlitlighet

Mot bakgrund av det faktum att studiens ena frågeställning berör hur lycka uppnås är det svårt att mäta och således också validera frågan på ett påtagligt sätt. Istället fungerar ett omfattande metodavsnitt som en del av diskussionen om uppsatsens validitet.

Eftersom det under studiens gång vuxit fram en teori kring hur lycka uppnås på arbetsplatsen som bör kunna testas borde validiteten kunnat prövas i vidare forskning. Mot bakgrund av att Bryman (2011:213) lyfter fram den viktiga aspekten av att informanten bör känna ett gott förtroende för intervjuutföraren, bör det poängteras att det under tio av elva intervjuer uppfattats som att informanterna har haft en trygghet och känsla av att kunna prata öppet och fritt. Den informant som däremot upplevdes som motsatsen till de resterande tio behandlas under kritisk reflektion. Dock upplevdes majoriteten av informanterna som trygga, sanningsenliga och villiga att dela med sig av sina upplevelser och erfarenheter. Vissa av informanterna blev väldigt berörda av frågornas karaktär och började vid enstaka tillfällen att gråta. Det lyftes flitigt fram både positiva, negativa men framförallt konstruktiva åsikter kring frågorna och de begrepp som behandlades under intervjutillfällena av samtliga informanter.

Båda organisationerna har även poängterat att de önskat avvakta med att besluta om huruvida organisationernas identiteter skall vara offentliga eller inte tills arbetet har färdigställts. Det

inger också en känsla av att samtliga informanter prioriterar ärlighet framför publicitet. Resultatet i studien har organisationerna ingen makt över. Organisationerna valde att vara öppna och gå ut med sina namn, men i samråd med examinator har beslutats att hålla organisationerna anonyma i denna skriftliga studie.

#### 4.6 Kritisk reflektion

Tre påtagliga aspekter av kritisk reflektion kan identifieras. Först återfinns det faktum att informanterna under samtliga intervjuer befunnit sig på sin arbetsplats. Att befinna sig i en naturalistisk miljö, det vill säga på arbetsplatsen när vi talar om arbetsplatsen, menar David och Sutton (2016:118) kan medföra risker i form av att informanten inte känner sig trygg att kunna tala öppet. Dock eliminerades den risken genom att det inför varje intervju bokades konferensrum i avskildhet. Det finns även en risk att bli avbruten i och med att informanten i huvudsak är på sin arbetsplats i egenskap av medarbetare och inte informant (David & Sutton 2016:118). Detta problem uppstod vid ett av elva tillfällena och det löstes genom att intervjuutföraren stängde av inspelningarna under tiden informanten var upptagen och återupptog sedan inspelningarna så fort informanten var tillgänglig igen. Den enda konsekvensen som följde var att samma fråga ställdes två gånger – först innan avbrottet och sedan efter.

Den andra påtagliga aspekten som bör reflekteras kring var att två av elva intervjuer genomfördes via telefon. Avsaknad av en fysisk interaktion med kroppsspråk och ansiktsuttryck kan vara en nackdel som kommer med telefonintervjuer (Bryman, 2011:213). Dock var telefonintervjuerna långa och samtalsämnena i intervjuerna väldigt intima vilket bidrog till upplevelsen av att svaren ändå var genuina.

Ett visst mått av intervjuarbias kunde eventuellt identifieras, vilket är den tredje påtagliga aspekten av att kritiskt reflektera kring vald metod. David och Sutton (2016:117f) beskriver intervjuarbias som att intervjuutförarens hela karaktär kan påverka informanten till att modifiera sina svar utefter vad denne tror att intervjuaren förväntar sig att höra. Under en av intervjuerna upplevdes informanten som påverkad i sina uttalanden som en följd av skillnad i kön och utbildningsnivå mellan intervjuutföraren och informanten. Detta är givetvis svårt att bekräfta, men en viss skillnad i genuiniteten uppfattades jämfört med övriga informanter. De

konsekvenser som följde var att själva transkriberingen tog väldigt lång tid, liksom kodningen. Det blev en större utmaning att hitta relevansen i förhållande till studiens syfte. Dock blev det högst relevanta svar efter transkribering och kodning.

Den tredje aspekten som bör tas i beaktande är att den ena organisationen valde ut sina informanter själva. Vilket exakt motiv som ligger bakom varje informants deltagande är således okänt. Dock uppfyller samtliga kraven på att de har tillräcklig insyn och erfarenhet för att kunna prata om det aktuella ämnet och hur organisationen förhåller sig till samtliga aspekter av intervjufrågorna (Persson & Sundin, 2017:336).

## 5. Resultatredovisning

### 5.1 Bakgrundsinformation

I följande avsnitt redogörs för de resultat som framkommit under studiens gång.

#### 5.1.1 Beskrivning av organisationerna

Detta arbete bygger på deltagandet av medarbetare från två stora organisationer i två storstadsregioner i Sverige. Båda inom nöjesparks- och museibranschen. Organisationerna har således både kontor och parkområden som arbetsplats. Under högsäsong återfinns knappt 3000 anställda på den ena organisationen samt cirka 600 personer på den andra, medan det under lågsäsong arbetar omkring 400 personer på den ena och 200 personer på den andra. Båda organisationerna identifierar sig som starka varumärken, betydelsefulla för den svenska turistnäringen.

#### 5.1.2 Informanterna

Från den ena organisationen kommer sex informanter och från den andra kommer fem informanter. Mot bakgrund av att arbetet inte är genomfört som en undersökning av respektive organisation, utan snarare som en undersökning av hur heltidsarbetande individers möjlighet att uppnå lycka påverkas av sin arbetsplats, särskiljs inte informanterna bortsett från denna information. Samtliga är tillsvidareanställda på heltid och informanterna utgörs av totalt fyra män och sju kvinnor. Åldersmässigt är informanterna mellan 27 och 61 år.

### 5.2 Resultatredovisning och teoretisk tolkning

#### 5.2.1 Nyckelpersoner på arbetsplatsen

Majoriteten av informanterna uppger att det på arbetsplatsen finns en *påhejare*. Av dessa menar åtta av elva informanter att det är deras chef som innehar den rollen. En av

informerarna anser sig ha en påhejare utanför arbetsplatsen och lika många anser att det inte återfinns någon form av positiv förstärkning på arbetsplatsen utan att fokus ligger på att bestraffa misslyckanden. Synen på innebörden av en påhejare har från informanternas sida gestaltats som någonting som skapar trygghet, stärker, någonting som skänker mod till att inte vara rädd för att göra fel eller begå misstag och som skapar en bas för att våga gå på individens egen linje. Under intervjuernas gång visar två av informanterna på att själva inneha en roll som påhejare för någon eller några av sina kollegor, baserat på beskrivning av egna och andras tillvägagångssätt.

Under insamling av empiriskt material framkommer det att samtliga informanterna saknar en uttalad *mentor*. Detta trots mer än hälften av informanterna aktivt önskar införa det på sin arbetsplats. Två av informanterna nämner vikten av att rätt förutsättningar inom organisationen först behöver finnas. Förutsättningarna definierar informanterna som att läget måste vara rätt och att det krävs en organisationskultur som främjar avancemang och utveckling av medarbetare. Två av elva informanter anser att organisationskulturen inte är tillräckligt utvecklad på den egna arbetsplatsen och de menar att det saknas uppmuntran till avancemang och kompetensbreddning. Informanternas syn på mentorskap är bland annat att det är en funktion som snabbare kan föra dem i den riktning de önskar komma. Att snabbare komma i rätt riktning understryks av Flowers (2016) syn på mentorskap då hon menar att det är essentiellt för att kunna guida en individ åt rätt håll. Det återfinns emellertid informellt mentorskap på båda organisationerna.

En av elva informanter nämnde att mentorskap bör vara någonting uttalat och som till och med bör ha ett start- och ett slutdatum. Dock menar Flowers (2016) att en mentor inte behöver vara just uttalad eller ens medveten om mentorskapet, utan att problematik först uppstår när en individ väljer flera mentorer. Konsekvensen av att ha flera mentorer är att antalet riktningar blir för många och möjligtvis motsägelsefulla, vilket i slutändan bidrar till motsatsen till avsikten med en mentor (Flowers, 2016). Även Thomsson och Hiltmann (2019:14) understryker vikten av att som individ inte byta mentor eftersom det utgör en guidning mot långsiktiga mål.

Enligt informanterna är mentorskap alltså påtagligt eftertraktat och önskvärt inom båda organisationerna. Dock nämner en av informanterna att organisationer kräver en viss mognad för att vara mottaglig för mentorskap, vilket denne inte anser den egna arbetsplatsen vara. Mot

bakgrund av att Eklöf (2017:88) menar att organisationer behöver ett visst mått av mognad för att uppnå ett välfungerande teamklimat finns det en hög grad av relevans i informanternas antaganden om att organisationen måste vara redo för att kunna förvalta ett fungerande mentorskap.

Jacobi menar att ett fungerande mentorskap leder till att medarbetaren upplever en personlig utveckling (citerad i Thomsson och Hiltmann 2019:14). Att utvecklas och vidga sina perspektiv menar Lama och Cutler (2016:277f) är nödvändigt för att inte fastna i negativa spiraler och upplevd ensamhet i olika problematiska situationer. Till exempel kan konflikter med chefer och kollegor hamna i ett annat ljus om medarbetare erbjuds mentorer, givande samtal och vägledning som ändrar perspektiv, vilket i sin tur kan resultera i bättre arbetsmiljöer.

Över hälften av informanterna menar att det finns en person som fungerar som en *coach* på arbetsplatsen. Informanterna beskriver värdet av en coach som ett sätt att snabbt komma till den position där dessa kan tillföra mest. Under en av intervjuerna framkommer det att informanten i fråga får en typ av uppenbarelse. Informanten hade nämligen tidigare stött på en coach utan att veta om det. Vid ett rekryteringstillfälle hade informanten blivit nekad sin drömposition på vad informanten upplevde det som orättvisa grunder. En tid senare hade en ny position dykt upp som informanten istället blev aktuell för och slutligen även fick. Efter att vi samtalat om innebörden av begreppet coach ur ett arbetsplatsperspektiv berättar informanten att personen som genomfört rekryteringen vid första tillfället troligtvis hade känt till den andra öppningen för avancemang och sett informantens kvaliteter som mer passande för den rollen.

Enligt informanterna anser sig samtliga ha vänner i sitt privatliv, men sju av informanterna anser sig sakna en genuin vän på arbetsplatsen. Fyra av dessa uttrycker även en saknad av genuin vänskap när den inte återfinns på arbetsplatsen. Resterande informanter uttryckte emellertid inte ett missnöje kring att ha sina vänner utanför arbetsplatsen, och ytterligare fyra informanter uttryckte dessutom en aktiv önskan om att separera vänskap och arbetsliv.

Sju stycken informanter uttryckte någon eller några andra inom sin organisation som utför eller nyligen utfört samma arbetsuppgifter som de själva. En sådan person beskrivs enligt Flowers (2016) som en *vågbrytare*. Informanterna beskrev värdet av vågbrytare som stort då dessa har en problemlösande funktion. Ytterligare två informanter uppger att de delvis har en

vågbrytare men att skillnaderna mellan arbetsuppgifterna är så pass stora att det inte finns en full förståelse vad informanten ställs inför under en arbetsdag.

En majoritet av informanterna har tre eller fler nyckelpersoner på sin arbetsplats. Den nyckelperson som oftast återfinns är påhejaren och vågbrytaren, och den nyckelperson som faktiskt inte över huvud taget återfunnits är mentorn. Den genuina vännen är näst mest sällsynt, men majoriteten uttrycker antingen ingen åsikt i frågan angående genuin vänskap på arbetsplatsen eller avsaknaden av en genuin vän på arbetet som en medveten strategi. En av informanterna beskriver dåliga upplevelser av genuin vänskap på arbetsplatsen. I motsats till synen på vänskap på arbetsplatsen uttrycker majoriteten av informanterna en aktiv önskan om mentorskap.

Utav elva möjliga informanter upplever åtta stycken sig själva som uppriktiga i svåra situationer, vilket är en slående majoritet och en god grund för uppriktiga och ärliga organisationer. Dessutom uttrycker tio av informanterna att de upplever att sin närmaste chef som rak och uppriktig gentemot dem också.

## 5.3 Trivsel på arbetsplatsen

### 5.3.1 Vem är då lycklig och vad spelar det för roll?

I intervjuerna uppger tio av elva informanter att de upplever sig själva som lyckliga. Med strukturell empowerment i åtanke kan den höga graden av lyckliga informanter förklaras med att lika många uppger sig kunna styra över sin arbetstid och sina arbetsuppgifter. Eklöf (2017:80f) menar att just en hög grad av autonomi är en viktig aspekt för att uppnå en hög grad av strukturell empowerment. Det kan också förklaras med hjälp av krav/kontroll/stödmodellen eftersom åtta av informanterna beskriver att de har ett generöst inflytande över både arbetstid och arbetsuppgifter, vilket enligt modellen är en viktig aspekt för välmående. Graden av inflytande är en viktig faktor, utöver strukturell empowerment, även för Eklöf (2017:80) som menar att det är av största vikt att som individ ha möjlighet att påverka arbetet. Effekten av att engagera och få med sig sina medarbetare menar Dellve och Eriksson (2016:36) blir att individer arbetar mot samma mål och att förutsättningarna för god kommunikation ökar.

Mot bakgrund av att Dellve och Eriksson (2016:9) menar att ett stort engagemang i arbetet leder till flera goda effekter för individen, såsom bland annat förbättrad mental inställning gällande individens taktik för att ta sig an utmaningar, återfinns ett tydligt samband mellan en god arbetsmiljö och medarbetares välbefinnande. Lama och Cutler (2017:41) menar att just den mentala inställningen är det allra mest väsentliga för att kunna uppnå lycka. Således är det tydligt att det finns en påtaglig koppling mellan arbetsmiljö och förutsättningar för att medarbetare skall kunna uppnå lycka. Att valet av arbetsplats och rådande arbetsmiljöförhållanden påverkar den upplevda lyckan anser tio av elva informanter, som menar att de inte nödvändigtvis hade upplevt samma nivå av lycka hos en annan arbetsgivare eller under sämre arbetsmiljöförhållanden. Dellve och Erikssons (2016:13) modell om hur resurser i arbetet och engagemang och utveckling av både individ och organisation föder varandra är en god förklaring till hur goda insatser i arbetsmiljön skapar fler goda mönster som sedan reproduceras ytterligare.

På båda organisationerna finns separata budgetar för personalaktiviteter. Hur väl dessa används varierar mellan organisationernas olika avdelningar. Samtliga informanter anser att personalaktiviteter är av stor betydelse för den sociala aspekten på en arbetsplats. Dock uttrycker en av informanterna att ett gott samarbete inte grundar sig i enstaka kickoffer eller liknande, utan i positiva samtal där feedback spelar en stor roll. Detta stöds av Eklöf (2017:83ff) som menar att feedback är en del av det sociala stöd som krävs för att individen bland annat ska uppleva en hög grad av trivsel på arbetet och ett bättre psykiskt välmående. När en individ uppnår stabila nivåer av psykiskt välmående menar Lama och Cutler (2017:42) att en av de mest grundläggande förutsättningarna för att bli lycklig är uppnådd. Således är tanken på en regelbunden feedback helt i linje med att erbjuda sina medarbetare möjligheten till att uppnå lycka.

#### 5.4 Ledarens roll i det hela

I krav/kontroll/stödmodellen finns också förklaringar till hur välmående och goda arbetsmiljöer är sammanlänkade. Majoriteten av informanterna upplever en hög grad av egenkontroll och i stort sett samtliga informanter talar om goda möjligheter att utvecklas och öka sina kvalifikationsnivåer. Med en påtaglig nivå av kontroll ges goda förutsättningar för välmående medarbetare. Flera av informanterna nämner att kraven på att leverera det förväntade är högt och det nämns att arbete på kvällar och helger förekommer.



Hur ser det då ut med stödet? Graden av det emotionella stödet varierar men är generellt sett högt, liksom det värderande stödet. Det instrumentella samarbetet är dock inte lika högt som en följd av att flera informanter saknar en vågbrytare.

## 5.5 Vilka åtgärder behövs för att göra medarbetare lyckliga?

För att uppnå lyckliga medarbetare behövs enligt Flowers (2016) teori om nyckelpersoner känslan av trygghet att våga prova, möjlighet till utveckling, att snabbt få hamna rätt, att få bekräftelse och att få stöttning i sitt dagliga arbete. Dock är en intressant aspekt hur informanterna förhållit sig till genuin vänskap i arbetsmanhang. Majoriteten av informanterna ansåg inte vänskap på arbetsplatsen vara viktig eller till och med som någonting de aktivt valt bort för att separera på privat- och yrkesliv. Ingenstans i den litteratur som ligger till grund för denna studie återfinns heller någonting om vänskap som förutsättning för en god arbetsmiljö.

Enligt Flowers (2016) är den genuina vännens roll att känna till individens innersta önskan och längtan efter bekräftelse. Mot bakgrund av att samtliga informanter uppgav att dessa har funnit genuin vänskap utanför arbetsplatsen finns skäl att tro att behovet av en genuin vän kan tillgodoses i privatlivet. Värt att poängtera är dock att en syn på att separera vänskap och yrkesliv inte är detsamma som att medarbetare bör uppleva en ensamhet. För att erbjuda sina medarbetare möjligheten att bli lyckliga krävs fortfarande utvecklande relationer med en påhejare, en mentor, en coach och en vågbrytare. Dessa fyra nyckelpersoner är viktiga komponenter för att som medarbetare uppnå stabila nivåer av välmående. (Se figur 3.1.)



Figur 3.1: Lyckodiamanten.

Vad händer när medarbetarna är lyckliga då? Jo, mot bakgrund av Dellve och Eriksson (2016:26) resonemang finns det ett direkt samband mellan medarbetare som erbjuds stöttning, som får möjlighet till utveckling genom chefens expertkompetens och inspirationsgivande, som får rätt roll och som har en chef som har tillräcklig insikt i medarbetarens dagliga arbete, och organisationens framgång och produktivitet. Mot bakgrund av informanternas påtagliga önskan om mentorskap, men tvivel på om organisationerna är riktigt redo för det, kan det finnas skäl att förbereda arbetsmiljön genom att uppnå en gruppmodnhet med hjälp av Dellve och Erikssons (2016:26) fyra faser inom grupperns olika processer.

Det Flowers (2016) menar är förutsättningar för lyckliga medarbetare återfinns till stor del i chefens potentiella kompetens. Dock framhåller Eklöf (2017:92) risker med att vara för engagerad som chef att det kan medföra konsekvenser såsom att medarbetarna själva inte kan sätta stopp för att de till exempel behöver återhämtning. Där spelar Blomströms teori om vad en chef har rätt att förvänta sig av sina medarbetare en viktig roll. Blomström (2012:83f) menar nämligen att medarbetaren är skyldig att komma till arbetsplatsen i ett så optimalt skick som möjligt. Det vill säga utvilad, försedd med bra mat, frisk och med en kropp som är stark. För att kunna leva upp till dessa krav kan en viss distans till sin yrkesroll krävas, både som chef och som medarbetare (Blomström, 2012:83f). Det kan liknas vid hur krav/kontroll/stödmodellen menar att balansen mellan de krav som ställs på individen också behöver mötas av egenkontroll. En chef som ställer krav på hur utvilad och välförsedd av mat och träning en medarbetare är, behöver således också ge en generös mängd av egenkontroll där medarbetaren får både ett känslomässigt och ett tidsmässigt utrymme för sömn, träning och näringsrik mat. Här menar Brülde (2010:100ff) att det finns ett moraliskt dilemma kring hur långt det är rätt att sätta sig själv först och att värderingar kring vad som rent moraliskt är ett korrekt beslut varierar. Att stanna hemma vid sjukdom och inte känna dåligt samvete är enligt vissa moraliskt riktigt medan andra förkastar det. Dock är det enligt Blomström (2012:83f) en del av det avtal du som medarbetare ingått med din chef eftersom det på något sätt inkluderar att du förväntas prestera ditt bästa. Att prestera sitt bästa torde således inte vara att dyka upp på arbetsplatsen i ett odugligt skick. Med en tydlig kommunikation kring den här typen av förväntningar bör risken för att anställda är i undermåligt skick på arbetsplatsen minska genom en ömsidig respekt för vikten av återhämtning, vilket i sin tur också ökar prestationen.

## 5.6 Vad händer med organisationen?

Med anställda som erbjuds stöttning, får möjlighet till utveckling genom chefens expertkompetens och inspirationsgivande, rätt roll och en chef som har tillräcklig insikt i medarbetarens dagliga arbete, samt utrymme för återhämtning, finns det mot bakgrund av att Dellve och Eriksson (2016:9) ett generöst arbetsengagemang som leder till flera goda effekter för individen. De goda effekterna är bland annat förbättrad mental inställning gällande individens taktik för att ta sig an utmaningar. Lama och Cutler (2017:41) menar att just den mentala inställningen är det allra mest väsentliga för att kunna uppnå lycka. Således står det tydligt att det finns en påtaglig koppling mellan arbetsmiljö och förutsättningar för att medarbetare skall kunna uppnå lycka.

Ytterligare en aspekt för att åstadkomma trivsamma arbetsmiljöer menar Eklöf (2017:87f) är att skapa förutsättningar för att arbeta mot ett öppnare och mer tillåtande arbetsklimat. Detta innebär att det skapas en positiv spiral; förutsättningar för öppet arbetsklimat föder i sin tur öppnare arbetsklimat även på sikt. Att erbjuda sina medarbetare nyckelpersoner är alltså både en investering i varje medarbetare likväl som det är en investering i organisationens framgång. Detta stöds också av Dellve och Eriksson (2016:13) som i sin modell förklarar att resurser i arbetet föder engagemang som föder utveckling, som föder engagemang, som föder resurser. Sedan är den goda spiralen igång.

Angående mentorskap finns en klar anledning för båda organisationerna att överväga detta mot bakgrund av den starka efterfrågan som återfanns hos informanterna. Det är emellertid viktigt att utse en mentor som har för avsikt att inte lämna organisationen och det är direkt olämpligt att utse flera olika mentorer till en och samma individ. Detta mot bakgrund av att Thomsson och Hiltmann (2019:14) menar att det är opassande att en individ använder sig av flera olika mentorer på grund av den långa process som ett mentorskap innebär. För att göra snabbare förändringar, till exempel under internrekryteringar, bör inte en mentor vara den som leder och utser vem som skall hamna var. Det bör istället vara en coach som i exemplet där informanten som först varit upprörd över att ha förlorat det som framstod som ett drömjobb, men som senare fick sitt verkliga drömjobb tack vare den person som tog på sig rollen som coach. I en sådan situation finns det ingen mer passande nyckelperson än just en coach som levererar en sanning som är smärtsam där och då, men som i det långa loppet gjorde individen nöjd och organisationen framgångsrik. Mot bakgrund av informantens upplevelse

samt mot Flowers (2016) beskrivning av coachen som någon med god överblick över helheten (exempelvis organisationen) är en representant ur organisationens HR-avdelning eller den person med ansvar över rekrytering den mest lämpliga personen att ta rollen som coach.

En problematisk aspekt gällande mentorskap som lyfts av informanterna är att det förekommer informellt ledarskap på båda organisationerna. Informellt ledarskap behöver inte vara problematiskt i sig, enligt Flowers (2016). Dock framkommer det att flera av informanterna har fler än en mentor. Problematiken med att ha flera mentorer lyfts som tidigare nämnts fram av Flowers (2016) som menar att det är omöjligt för en individ att hålla sig till en riktning i situationer där riktningen ständigt byts eller i fall där det väljs ut fler mentorer än en. Thomsson och Hiltmann (2019:31) lyfter också fram problematiken med att hålla rollerna outtalade, såsom att förväntningar och känslan av utbyte kan hamna i obalans. Känslan av utbyte kan till exempel vara ensidig. Risken finns att dessa informanter snarare blir mer vilsna än ledda av sitt mentorskap. För att förhindra detta kan organisationen själv arrangera sitt mentorskap. På så sätt kan risken för att plocka mentorer utan att fullt ut reflektera över innebörden och konsekvenserna, minska.

## 6. Diskussion

Att inte ge medarbetare chansen att uppnå lycka genom påhejning, mentorskap, coachning och utbytande vågbrytande är en onödig risk för ineffektivitet och underprestation. Att lita på att medarbetarna hittar egna informella nyckelpersoner eller personer utanför organisationens synfält medför den omedelbara risken att det faktiskt inte alls blir av. Det blir också en fråga om att lita på medarbetarens individuellt baserade sociala förmågor gällande att faktiskt våga och känna sig motiverad nog till att söka kontakt med personer som skulle kunna fungera som nyckelpersoner. Detta lämnar utrymme för att mindre utåtriktade eller sociala medarbetare blir utan samma förutsättningar som sina motpoler.

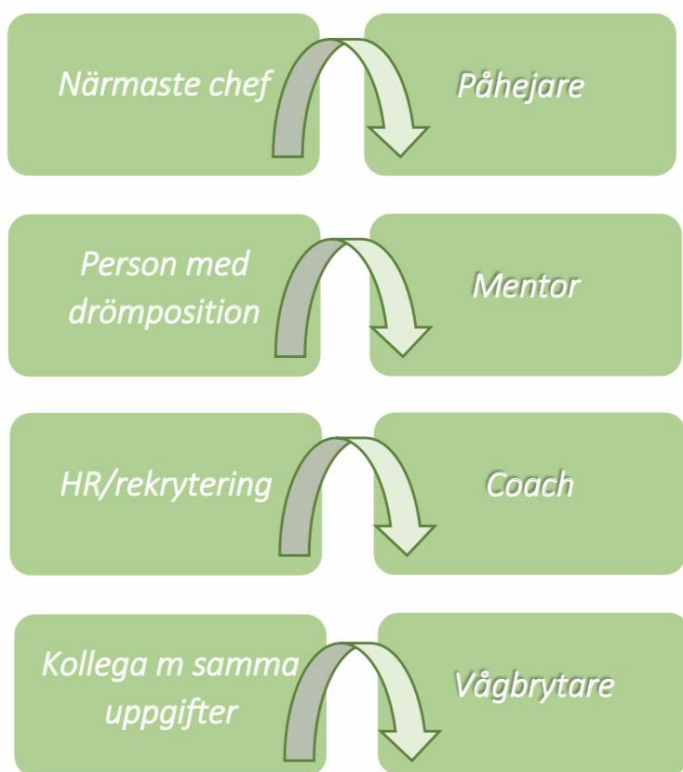
Vågbrytarens betydelse kan styrkas mot bakgrund av krav/kontroll/stödmodellen. Eriksson och Larsson (2017:433f) beskriver nämligen det instrumentella stödet som det som innefattar samarbete och med det följer även förståelse av arbetsuppgifter. Mot bakgrund av att det instrumentella stödet även beskrivs som ömsesidigt samarbete finns det skäl att tro att ett ömsesidigt vågbrytarskap skulle kunna fungera alldeles ypperligt väl. Detta till motsats från mentorskap där det oftast återfinns någon form av nivåskillnad, inte nödvändigtvis organisatoriska nivåer, men erfarenhetsmässiga eller liknande (Thomsson & Hiltmann, 2019:14). Därför är ett förslag att en medarbetares framtida mentor är någon som befinner sig på den nivå medarbetaren långsiktigt strävar mot. Medan vågbrytaren lämpligtvis befinner sig på samma avdelning (alternativ en annan avdelning men med motsvarande tjänst och arbetsuppgifter) som medarbetaren för att kunna erbjuda det samarbete som enligt krav/kontroll/stödmodellen utgör en viktig del av stödet.

Mot bakgrund av att majoriteten av informanterna anser sig ha en påhejare (där åtta av elva informanter anser att det är den närmaste chefen) samt att informanterna beskriver påhejarens roll som oerhört viktig i frågan om att våga gå på sin egen linje och inte vara rädd för misstag, tas den påhejande rollen lämpligen av medarbetarens närmsta chef.

Att fortsätta undersöka betydelsen av lyckliga medarbetare ur ett metaperspektiv är ett förslag för framtida forskning. Exempelvis kan tidigare långtidssjukskrivna och långtidsarbetslösa som introduceras för arbetsplatser där arbetsgivaren fokuserar på att bidra till sina medarbetares lycka, undersökas i syfte att förstå vad effekten av lyckodiamanten blir för att hållbart introducera individer på arbetsmarknaden.

Det finns tydliga mönster för att se vad arbetsgivare och chefer kan göra för att ha medarbetare med höga nivåer av upplevd lycka på sin arbetsplats. Flowers (2016) teori om nyckelpersoner är hållbar sånär som på att den genuina vännen kan förväntas återfinnas inom privatlivet. Därför har teorin modifierats till modellen "lyckodiamanten" där en påhejare, en mentor, en coach och en vågbrytare är vägen till lyckliga medarbetare.

Lämpligtvis är påhejaren medarbetarens chef, mentorn den person som befinner sig på den position medarbetaren långsiktigt siktar mot, coachen på HR-avdelningen alternativt den person som sköter rekrytering och vågbrytaren på samma avdelning eller en annan avdelning men med motsvarande arbetsuppgifter. (Se figur 4.1.)



Figur 4.1.

Varför lyckliga medarbetare är viktigt förklaras framförallt av att Dellve och Eriksson (2016:13) menar att engagemang, utveckling (för både individ och organisation) och resurser föder varandra, och även av Eklöfs (2017:80f) teorier kring empowerment och deltagande.

Det finns ett värde i att ha separata nyckelpersoner för varje funktion. Betydelsen av att till exempel ha en vågbrytare har visat sig omfattande enligt informanterna. Informanterna

beskriver den typen av utbyte som värdefullt eftersom det ger möjlighet till problemlösning och idéutbyte. Värdet av en mentor är också påtagligt, men en mentor stöttar inte nödvändigtvis i det dagliga arbetet eftersom mentorn inte behöver ha någon insikt i direkta arbetsuppgifter. Detta exemplifierar Thomsson och Hiltmann (2019:17f) genom att beskriva hur en konditor blev nekad önskade mentorer som alla var framgångsrika konditorer. I slutändan fick hon en mentor med bakgrund som entreprenör inom IT, vilket blev lyckat eftersom mentorn hade kännedom om fler områden än just konditors dagliga arbete, vilket i sådana fall hade inneburit att nyckelpersonen istället var en vågbrytare. Om en vågbrytare också skulle fungera som en mentor finns risk för intressekonflikter eftersom relationen kan skifta från att nyckelpersonen är en förebild till att nyckelpersonen är en konkurrent. Att mentorn är just en förebild är en förutsättning för att det är just ett mentorskap (Jacobi citerad i Thomsson & Hiltmann, 2019:14). En vågbrytare bör alltså istället för att guida medarbetaren i rätt riktning vara den som har tillräcklig insyn för att stötta.

Relevansen av att se till att varje medarbetare har en vågbrytare blir särskilt påtaglig mot bakgrund av att Dellve och Eriksson (2016:9) menar att medarbetare som upplever stöttning på arbetsplatsen ökar det generella engagemanget. Detta i sin tur ökar inte bara medarbetarens möjlighet att bli lycklig, utan också ökar chanserna för att organisationen upplever mer innovativ personal och mindre risker för sjukskrivningar, och därmed både ökade vinster och besparingar.

## 7 Slutsatser

För att presentera studiens slutsatser redovisas en checklista för vad arbetsgivare och chefer kan och bör göra för att bidra till att medarbetare skall kunna uppnå lycka. Checklistan för vad du som arbetsgivare eller chef kan förhålla dig till om ditt mål är att öka produktiva, engagerade, kreativt tänkande och framförallt lyckliga medarbetare:

- Skapa en kultur där positiva mönster får reproduceras. Se till att medarbetare har en påhejare i sin närmsta chef.
- Bygg ett fungerande mentorskap där mentorn utgörs av den person som sitter på medarbetarens drömposition. Mentorns roll är att leda medarbetaren i rätt riktning mot långsiktiga mål.
- Prata med HR-avdelningen eller den person som är ansvarig för rekrytering om betydelsen av coachen som nyckelperson. Se till att det finns generell kunskap i organisationen kring att coachens roll inte går ut på att såra folk med hårda sanningar, utan att denne har fått sin uppgift eftersom coachen har en god överblick över organisationen, medarbetarna och samtligas behov. Därmed fattar coachen alla sina beslut för att gynna både individ och helhet.
- Sörj för gott samarbete. Se till att samtliga medarbetare har kontakt med andra medarbetare på samma eller liknande position. Samt att medarbetare som är ensamma i sin roll eller där det inte finns någon naturlig vågbrytare kopplas samman med medarbetare som har tidigare erfarenheter av medarbetarens nuvarande arbetsområde. Se till att det finns ett fungerande idébollande.

Tar du som läsare med dig en sak från det här arbetet så låt det vara följande:

Flowers (2016) menar att framgång kommer efter lycka och Lama och Cutler (2017:39f) menar att lycka bottnar i välmående vilket Flowers (2016) menar kommer ur trygghet att våga prova, att utvecklas, att snabbt hamna rätt, att få bekräftelse och att få stöttning i sitt dagliga arbete. Medarbetare som vågar, som har hamnat rätt, som blir bekräftade och stöttade är mer lojala, delar organisationens mål, blir mer effektiva och tänker mer kreativt. En organisation som främjar individens välmående lägger således även en grund för dennes lycka vilken gynnar hela organisationen.



## 8 Litteratur- och källförteckning

- Arbetsmiljöverket. (2019). *Föreskrifter (AFS)*. Hämtad 2019-05-01 från <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/foreskrifter/>.
- Blomström, J. (2012). *Talangaccelererande ledarskap*. Gotlands Tofta: Prolead förlag.
- Brülde, B. (2010). *Hur viktigt är det att vara lycklig?: Om lycka, mening och moral*. Stockholm: Bonnier existens.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- David, M. & Sutton, C.D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Dellve, L. & Eriksson, A. (2016). *Ett hållbart arbetsmaterial för att stödja hållbart och hälsofrämjande ledarskap i vardag och förändring* (ISBN 978-91-639-1213-9). Hämtad från Högskolan Väst: <https://www.hv.se/globalassets/dokument/utbilda/hallbart-och-halsoframjande-ledarskap-dellve-eriksson-2016-..pdf>
- Eklöf, M. (2017). *Psykosocial arbetsmiljö: begrepp, bedömning och utveckling*. (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.
- Lama, D. & Cutler, H. C. (2017) *Lycka! – En handbok i konsten att leva*. Stockholm: Massolit.
- Persson, C. & Sundin, K. (2017). *Vetenskaplig teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.
- SCB (Statistiska Centralbyrån). (9 juni, 2017). *Sämre psykisk hälsa bland unga i Sverige än i övriga Norden*. Hämtad 2019-05-01 från <https://www.scb.se/hitta-statistik/artiklar/2017/Samre-psykisk-halsa-bland-unga-i-Sverige-an-i-ovriga-Norden/>.
- Thomssons, H. & Hiltmanns, G. (2019). *Det innovativa mentorskapet*. Malmö: Roos Tegnér.
- World happiness report. (2019). *World happiness report 2019*.

## 9 Bilagor

### 9.1 Bilaga 1: Intervjufrågor

Vem är du som person?

- Hur ser din familjesituation ut?
- Hur bor du?
- Hur ser din fritid ut?
- Upplever du att du har ett rikt liv?
- Hur ser du på vänskap?
- 

Vem är du på jobbet?

- Vill du beskriva vad ni gör på er avdelning, både din och dina kollegors roller?
- Hur länge har du varit här? Vad gjorde du innan?
- Varför vill du arbeta här?
- Upplever du att du har möjligheten att påverka dina arbetsuppgifter?
- Upplever du att din närmsta chef lyssnar på dig och/eller uppmärksammar dina behov?
- Tror du att din närmsta chef kan vara uppriktig mot dig i situationer där denne tycker att du gör fel?
- Är du uppriktig mot medarbetare i situationer där du tycker att någon gjort fel?
- Ser du upp till någon på organisationen? Varför?
- Tror du att någon på organisationen ser upp till dig? Varför?
- Finns det någon på organisationen som delar samma arbetsuppgifter som du? Vilken roll har annars den kollega som närmast delar dina arbetsuppgifter?
- Arrangerar organisationen aktiviteter utöver ordinarie arbetsuppgifter för medarbetarna på din avdelning? Hur upplever du det?
- Uppmuntrar organisationen till mentorskap på din avdelning? Hur upplever du det?
- På vilket sätt upplever du att din arbetsgivare/din närmsta chef uppmuntrar dig till att utföra dina arbetsuppgifter på bästa sätt?

- Anser du att du har en mentor på din arbetsplats?

Om ja: Hur skulle du beskriva din relation till din mentor?

Om ja: Hur skulle du beskriva betydelsen av att ha en mentor på arbetsplatsen?

Om nej: Hur skulle du beskriva avsaknaden av en mentor på arbetsplatsen?

- Anser du att du har en genuin vän på din arbetsplats?

Om ja: Hur skulle du beskriva din relation till din vän?

Om ja: Hur skulle du beskriva betydelsen av att ha en vän på arbetsplatsen?

Om nej: Hur skulle du beskriva avsaknaden av en vän på arbetsplatsen?

- Anser du att du har en coach på din arbetsplats?

Om ja: Hur skulle du beskriva din relation till din coach?

Om ja: Hur skulle du beskriva betydelsen av att ha en coach på arbetsplatsen?

Om nej: Hur skulle du beskriva avsaknaden av en coach på arbetsplatsen?

- Anser du att du har en person som tror och hejar på dig på din arbetsplats?

Om ja: Hur skulle du beskriva din relation till den personen?

Om ja: Hur skulle du beskriva betydelsen av att ha en sådan person på din arbetsplats?

Om nej: Hur skulle du beskriva avsaknaden av en sådan person?

- Anser du att du har någon inom ditt arbetsområde som kan stötta dig i ditt arbete? På din arbetsplats alltså.

Om ja: Hur skulle du beskriva din relation till den personen?

Om ja: Hur skulle du beskriva betydelsen av att ha en sådan person på din arbetsplats?

Om nej: Hur skulle du beskriva avsaknaden av en sådan person på din arbetsplats?

Trivs du på din arbetsplats?

Är du lycklig?

Tror du att valet av arbetsplats påverkar hur lycklig du känner dig?