



AKADEMIN FÖR TEKNIK OCH MILJÖ
Avdelningen för industriell ekonomi, industridesign och maskinteknik

Ledarskap och hälsofrämjande processer i detaljhandelssektorn

(Fallstudie)

Israh Abdulkarim

Juni 2020

Examensarbete Grundnivå (Kandidatexamen), 15 hp
Industriell ekonomi
Industriell ekonomi – Industrial Management and Logistics

Handledare: Åsa Hadin
Examinator: Jakob Nobuoka

Förord

Detta examensarbete avslutar min Högskoleingenjörsutbildning inom Industriell Ekonomi vid Högskolan i Gävle. Arbetet har utförts under vårterminen 2020 och studien omfattar 15 högskolepoäng för kandidatexamen inom Industriell Ekonomi.

Fallföretaget för denna studie har valt att vara anonyma och jag vill framförallt tacka anställda på fallföretaget för engagemanget och deltagandet. Tack till samtliga respondenter som tagit sin tid för intervjuer och även bidragit till givande information, kunskap och ökad förståelse för handels sektorns arbete. Slutligen vill jag tacka alla nära och kära som har gett mig stöd under arbetets gång. Stödet från samtliga har varit otroligt värdefullt för att genomföra denna studie.

Gävle, Juni 2020

Israh Abdulkarim

Abstract

The retail sector is facing increasing demands due to the high competition from e-commerce. Organisations are reducing staff levels to stay financially sustainable, resulting in excessive demands on sale assistant. Heavy workload and lack of available resources leads to a stressful work environment. The physical and psychosocial work environment affects employees' health. Leadership is a crucial element for organisation's success including employee's wellbeing. Management in retail sector face challenges regarding health for employees while having constant pressure to perform under high stress level. Investing in wellbeing of employees is believed to be beneficial for both employees and organisation. By improving the wellbeing health, the organisation's profitability and employee performance are improved as well as sick leave will reduce.

The purpose of this thesis is to understand leadership importance for the working environment and the wellbeing of their employees in fashion companies in the retail sector. The thesis has fulfilled its purpose through a literature review on the subject, and the thesis has been a consultancy projekt on one of the market leading fashion brand. This study has been limited to one of the chain's stores located in Stockholm, Sweden.

Based on the study's empirical data, it can be seen that chosen company sale assistant experience stress through high workload due to the store's target performance level. Management teams health objectives are low and not clear enough for their sales assistants. The study show that wellbeing at work place should be improved in the store to increase the motivation and commitment of sales assistant. Management team should create environment for sale assistant to achieve the goals, by taking into account the available resources of the store to set reasonable goals.

There are not enough studies on previous reasearch about, leadership and employee wellbeing in fashion companies in the retail sector. This study has managed to identify a clear research gap. The study has to some extent contributed to an increased understanding of the importance of leadership for the chosen company work environment and the wellbeing of the sale assistants. Based on the store's strengths and weaknesses, the thesis aims to solve the store's practical problems. Further study is proposed to get an overall perspective of all the functions of the store.

Keywords: Leadership, stress, work environment, retail, psychosocial work environment, Lean leadership, health promotion processes.

Sammanfattning

Detaljhandelssektorn ställs mot allt högre krav på grund av den höga konkurrensen från e-handeln. Organisationer drar ner bemanningsnivån för att hålla sig ekonomiskt hållbara vilket resulterar i alltför höga krav på butikssäljarna. Hög arbetsbelastning och brist på tillgängliga resurser leder till en stressig arbetsmiljö. Den fysiska och psykosociala arbetsmiljön påverkar anställdas hälsa. Ledarskapet är den mest kritiska elementen för organisationens framgång samt anställdas välbefinnande. Ledningens utmaning i detaljhandelssektorn är att främja säljarnas hälsa trots konkurrens och stressen. Utveckling av strategiskt hälsofrämjande arbete antas vara fördelaktigt för både anställda samt organisationen. Genom att främja hälsa förbättras organisationens lönsamhet samt anställda prestanda då sjukfrånvaron minskas.

Syftet med denna studie är att studera ledarskapets betydelse för arbetsmiljön och anställdas välbefinnande inom modedeföretag i detaljhandelssektorn. Studien har uppfyllt sitt syfte genom litteraturstudie inom studiens ämne, samt genomförts på ett fallföretag på ett av handels sektorns marknadsledande modeförsäljare. Denna studie har avgränsats till en av kedjans butiker som är belägen i Stockholm, Sverige.

Utifrån studiens empiri framgår det att de intervjuade säljarna upplever stress genom hög arbetsbelastning på grund av butikens höga mål. Ledningsgruppens hälsoarbete framgår inte tillräckligt tydligt bland anställda. Studien visar att hälsoarbetet bör förbättras i butiken för att öka motivationen och engagemanget hos säljare. Ledningsgruppen bör skapa förutsättningar för säljare ska uppnå målen genom att ta hänsyn till butikens tillgängliga resurser för att sätta upp rimliga mål.

Studier om ledarskap och anställdas välmående i modedeföretag inom detaljhandelssektorn, finns inte tillräckligt av i tidigare forskning. Denna studie har lyckats identifiera ett tydligt forskningsgap. Studien har bidragit till ökad förståelse för ledarskapets betydelse för fallföretagets arbetsmiljö samt säljarnas välbefinnande. Utifrån butikens styrkor och svagheter ämnar studien att lösa butikens praktiska problem. Vidare studie föreslås för att få en helhets perspektiv av butikens samtliga funktioner.

Nyckelord: Ledarskap, stress, arbetsmiljö, detaljhandel, psykosocial arbetsmiljö, Lean ledarskap, hälsofrämjande processer.

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. Inledning | 1 |
| 1.2 Problembakgrund | 2 |
| 1.3 Syfte | 3 |
| 1.4 Frågeställningar | 3 |
| 1.5 Avgränsning | 3 |
| 2. Metod | 4 |
| 2.1 Studiens arbetsmetodik | 4 |
| 2.2 Fallstudie | 4 |
| 2.2.1 Val av företag | 5 |
| 2.3 Fallföretaget | 5 |
| 2.3.1 Funktioner i butiken | 6 |
| 2.3.2 Ledningsgruppen | 7 |
| 2.4 Kvalitativ metod | 7 |
| 2.4.1 Intervjuer | 8 |
| 2.4.2 Urval | 8 |
| 2.4.3 Ljudinspelning | 9 |
| 2.5 Litteraturstudie | 9 |
| 2.6 Etiska perspektiv | 10 |
| 2.7 Studiens Kvalité | 11 |
| 2.7.1 Validitet | 11 |
| 2.7.2 Reliabilitet | 12 |
| 2.7.3 Generaliserbarhet | 12 |
| 2.8 Analysmetod | 13 |
| 3. Teoretisk referensram | 14 |
| 3.1 Hälsa och ohälsa | 14 |
| 3.1.1 Stress | 15 |
| 3.1.2 Stress och fysisk ohälsa | 15 |
| 3.1.3 Stress och psykosocial ohälsa | 15 |
| 3.2 Salutogena perspektivet | 16 |
| 3.2.1 KASAM - Begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet | 16 |
| 3.3 Ledarskap | 19 |
| 3.3.1 Ledarroller | 21 |
| 3.3.2 Ledarstilar | 21 |
| 3.3.3 Chef & Ledare | 22 |
| 3.4 Lean & Ledarskap | 23 |
| 3.5 Arbetsmiljö | 24 |
| 3.5.1 Systematiskt arbetsmiljöarbete | 24 |
| 3.5.2 Fysisk arbetsmiljö | 25 |
| 3.5.3 Psykosocial arbetsmiljö | 26 |
| 3.6 Hälsöfrämjande arbete | 26 |
| 3.6.1 Fördelar med hälsoarbete | 27 |
| 3.7 Sammanfattning av teorikapitlet | 29 |
| 4. Empiri | 31 |
| 4.1 Bakgrund | 31 |
| 4.2 Hälsa | 32 |
| 4.2.1 Hur arbetar ledningen med att främja hälsa? | 32 |
| 4.2.2 Stress på arbetsplats | 33 |
| 4.3 Arbetsuppgifter och dess begriplighet, hanterbarhet, meningsfullhet | 34 |
| 4.4 Hälsa och Covid-19 | 36 |
| 4.5 Ledarskap | 37 |

| | |
|--|-----------|
| 4.5.1 Stöd och kommunikation | 37 |
| 4.5.2 Delaktighet | 38 |
| 4.5.3 Motivation och uppskattning | 39 |
| 4.5.4 Krav på anställda | 40 |
| 4.6 Arbetsmiljö | 40 |
| 4.6.1 Fysisk arbetsmiljö | 41 |
| 4.6.2 Psykosocial arbetsmiljö | 42 |
| 5. Analys och diskussion | 44 |
| 5.1 Ledningsgruppens ledarstil | 44 |
| 5.2 Hälsa | 45 |
| 5.2.1 Hur ledningen arbetar med att främja hälsa | 45 |
| 5.3 Stress på arbetsplats | 46 |
| 5.4 Arbetsuppgifternas begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet | 47 |
| 5.4.1 Koordinatörn | 47 |
| 5.4.2 Resursen | 47 |
| 5.4.3 Säljarna | 48 |
| 5.5 Hälsa och Covid-19 | 49 |
| 5.6 Ledningsgrupp | 50 |
| 5.6.1 Kommunikation | 50 |
| 5.6.2 Delaktighet | 51 |
| 5.6.3 Motivation och uppskattning | 51 |
| 5.7 Arbetsmiljö | 52 |
| 5.7.1 Fysisk arbetsmiljö | 52 |
| 5.7.2 Psykosocial arbetsmiljö | 53 |
| 6. Slutsats | 56 |
| 6.1 Förbättringsförslag | 58 |
| 6.2 Studiens teoretiska bidrag | 58 |
| 6.3 Studiens praktiska bidrag | 59 |
| 6.4 Generaliserbarhet | 59 |
| 6.4 Förslag för vidare forskning | 59 |
| Referenser | 60 |
| Bilaga A1 | A1 |
| Bilaga A2 | A2 |

1. Inledning

I inledningskapitlet introduceras studiens ämne vilket följs av problembakgrund för att sedan upplysa det forskningsgap som studien riktar sig till. Vidare presenteras studiens syfte, frågeställningar och avgränsning.

Globaliseringen av e-handeln har resulterat i att modeförsäljare inom detaljhandelssektorn ställs mot allt större krav och utmaningar. Kunder har tillgång till mer information och större utbud av varor, vilket i sin tur leder till hög konkurrens mot de fysiska butikerna. De flesta modeförsäljare inom e-handel lockar kunder genom att erbjuda kostnadsfri frakt, snabb leverans, lägre priser och generösa rabattkoder till nya samt befintliga kunder. Fysiska butiker har traditionellt haft fördelen att erbjuda kunder att ta på varorna, testa varor på plats innan de konsumeras, noll leveranstid samt personlig rådgivning från butikens säljare. Butikerna lockar kunder genom att arbeta effektivare och leverera hög nivå av service, detta för att fysiska butiker ska fortsätta vara konkurrenskraftiga och ekonomiskt hållbara. Den höga konkurrensen leder till att butikens chefer och ledning ställer höga krav på säljarna och dess prestation (Landmark, 2017). Chefer och ledningen har höga förväntningar på butikssäljare som ska agera på ett visst sätt bland kunder, då säljare är ansikte utåt och representerar hela organisationen på butiksgolvet. Säljare har ett personligt ansvar att tillfredsställa kundernas behov genom att agera serviceorienterad, behandla kunder artigt, kommunicera korrekt, utveckla personlig relation med kunden samt hålla varorna i butiken snyggt presenterat (Fellsson, 2020).

Butikerna inom detaljhandelskedjan ser oftast likadana ut oavsett lokalisering av butik. Butikerna erbjuder kunder samma sortiment av varor, butikslayouter har en standard och butiken utgår ifrån samma riktlinjer, policy och processer. Butikens prestanda varierar avsevärt från en butik till en annan runt om i världen trots likheterna mellan butikerna. Anledningen till varierad prestanda i butikerna anses vara på grund av ledningen och dess agerande i organisationen (Mekraz, 2016). En av de mest kritiska elementen för framgång är organisationens ledarskap, varav detaljhandel inte är ett undantag. Ledarens roll är att uppmuntra anställda till att förstå organisationens värderingar och effekter för den nuvarande samt framtida utvecklingen. För att överleva det höga marknadstrycket duger det inte att endast fokusera på siffror utan organisationen ska även fokusera på andra aspekter kring anställda och deras

välstånd. Anställdas behov bör tillfredsställas genom att ledningen tar hänsyn till den fysiska och psykiska hälsan för att uppnå effektivitet och lönsamhet (Shim et al. 2002). Utmaningar som detaljhandelssektorn står mot vid den höga konkurrensen är att främja anställdas hälsa och välbefinnande, samtidigt som ledningen ska svara snabbt och agera beslutsamt (Rudolph et al. 2020). Högt arbetstempo samt ökad arbetsbelastning uppstår på grund av de höga kraven på anställdas prestationsnivå, på lång sikt tar det skada på kroppen och psyket. För att anställda ska orka den vardagliga fysiska och psykiska påfrestningen ska detaljhandel sektorn fokusera på att förbättra ledningsförmågan i organisationer (Mekraz, 2016). Ett tydligt ledarskap i sektorn relaterar till anställdas hälsa, arbetstillfredsställelse, engagemang, effektivitet och ekonomiska framgång. Anställda upplever arbetstillfredsställelse och meningsfullhet till arbetet genom en stark inverkan på arbetsmotivation från ledningens stöd (Hampton et al. 1986).

Det höga tempot i detaljhandeln utvecklar stressorer som resulterar i ökad sjukfrånvaro siffror på grund av psykisk ohälsa. Psykisk ohälsa på arbetsplats uttrycks idag med begreppet "gått in i väggen" från anställda. Om vi går långt bak i tiden kan vi se hur hälsoarbetet tagits fram och dess utveckling under åren. Slutet på 1900-talet expanderades industriella revolutionen som skapade produktionsformer och produktionsmetoder som visade en hög procentuell ökning av skador. Anställda arbetade långa arbetspass med hårda krav utan att erhålla någon form av hälsosäkerhet (Zanderin, 2005). Under industriella revolutionen i Storbritannien sträckte sig arbetspassen upp till tolv timmar per dygn, med brist på säkerhet för det utförda arbetet. Hälsoriskerna vid arbetet var bland annat inhalering av farliga kemiska ämnen under flertal timmar. Detta ledde till att människors liv påverkades, vilket var den uppenbara konsekvensen av snabb industrialiseringstakt. Mitten av andra seklet infördes revidering av arbetsförhållandena i form av kortare arbetsdagar, helgdagar samt halvdags arbete på lördagar. Syftet med revideringen var att dämpa fysisk och psykisk ohälsa (Hopkins, 1982). År 1978 trädde Arbetsmiljölagen fram i Sverige, lagens grund innefattade psykiska, fysiska och medicinska förhållande. Lagen riktar sig till alla organisationer som ska förebygga ohälsa, olycksfall samt uppnå en tillfredställande arbetsmiljö (Zanderin, 2005).

1.2 Problembakgrund

Faktorer som påverkar hälsan beror på individens livsstil exempelvis matvanor, sömnrutiner, motion, rökning samt den miljön vi bor och arbetar i (Jeding et al. 1999).

De flesta som hör ordet arbetsmiljö relaterar begreppet till den fysiska arbetsplatsens. Den fysiska arbetsmiljön innebär miljön som anställda befinner sig på. Faktorer som påverkar hälsan på arbetsplats kan vara på grund av arbete med maskiner, kemikalier, obehagligt ljus, buller, sämre ventilationssystem, mindre ergonomisk arbetsstation (Zanderin, 2005). Bortsett från den fysiska miljön så talas det alltmer om den psykosociala ohälsan, som indikerar på att människan genomgår mentala problem som ångest eller depression. Ångest och depression uppstår på arbetsplatsen när det råder alltför stressig miljö eller saknad socialt stöd från kollegor och ledningen. En av faktorerna som utvecklar social stress på arbetsplats är mobbning, den utsattas välmående försämras och sjukfrånvaron ökar. Bristande stöd från ledning och kollegor kan i vissa fall utveckla självmordstankar hos den utsatta. Mobbning som pågår under en längre period gör att självmordstankarna är svåra att arbeta bort (Vartia, 2001). Vidare avser denna studie att studera ledarskapets betydelse för säljare i ett modeföretag inom detaljhandelssektorn. Tidigare forskning inom området har till större del studerat ledarskap och anställdas välmående generellt inom detaljhandelssektorn. Således avser denna studie att bidra till det forskningsgap som finns.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att studera fallföretagets ledarskap och dess betydelse för säljarnas välmående, den psykosociala och fysiska arbetsmiljön. Faktorer som påverkar den psykosociala och fysiska arbetsmiljön kommer att studeras för att identifiera vilka förbättringsförslag som kan tillämpas.

1.4 Frågeställningar

- Vilken betydelse har ledarskapet för säljares välmående?
- Hur kan ledningen främja hälsa på arbetsplats?
- Vilka faktorer påverkar den fysiska och psykosociala arbetsmiljön?
- Hur upplever anställda den fysiska och psykosociala arbetsmiljön?

1.5 Avgränsning

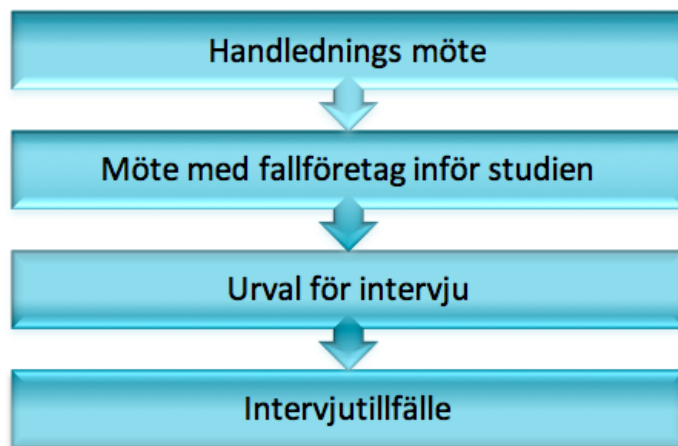
För att avgränsa studien inom en lämplig ram studeras fyra frågeställningar relaterade till studiens huvudämne som är hälsa, ledarskap och arbetsmiljö. Studien undersöker butikens ledningsgrupps arbetssätt, samt hur säljare upplever deras ledarskap och sociala stöd. Förbättringsförslag identifieras för att tillämpa en positiv förändring i verksamhetens dagliga arbete genom ledningens hälsoarbete och sociala stöd.

2. Metod

I metod kapitlet presenteras de utvalda metoderna som använts för studien.

2.1 Studiens arbetsmetodik

En projektplan formades i början av studien för att strukturera upp tillvägagångssättet för studiens process. Vidare kontaktades fallföretaget för ett personligt möte med butikschefen i syfte till att lägga upp en plan inför studiens gång. Vid det personliga mötet med butikschefen blev hen presenterad om fallet för denna studie för att se om intresset fanns. När butikschefen beviljat fallstudien gjordes ett urval bland anställda som ansågs vara relevanta för studien. Utvalda respondenter bokades sedan in för ett intervjutillfälle med hänsyn till butikens tillgängliga tid.



Figur 1: figuren visar studiens arbetsmetodik

2.2 Fallstudie

Fallstudier enligt Bell & Waters (2016) är lämpliga för forskare som vill på djupare grad studera studiens syfte. Fallstudie är likt ett projekt där forskaren först identifierar en företeelse, vilket innebär exempelvis en förändring som bör ske i en organisation. Vidare samlas information in på ett systematiskt sätt för att planera hur studien ska utföras på ett metodiskt och strukturerat sätt. Forskaren som använder sig av fallstudie ska upplysa fallföretagets styrkor och svagheter i studien samt visa vilka förbättringsförslag som kan tillämpas (Bell & Waters, 2016). Enligt Denscombe (2009) styrks fallstudier genom bredare informationskällor som utgör en större trovärdighet till studien. Tillämpning av diverse informationskällor skapar mångsidig uppfattning om flera individers synpunkter som sedan studeras (Denscombe, 2009).

Denna studie är en fallstudie som har genomförts utifrån författarens intresse till studiens ämne. Valet av fallstudie metoden föll naturligt för att få djupare förståelse av ämnet utifrån organisationens arbetssätt. Vidare presenterades studiens syfte till fallföretaget för att bekräfta intresset. För att styrka arbetet studerades flera informationskällor såsom litteratur, artiklar, Internetkällor samt svaren från intervjuer.

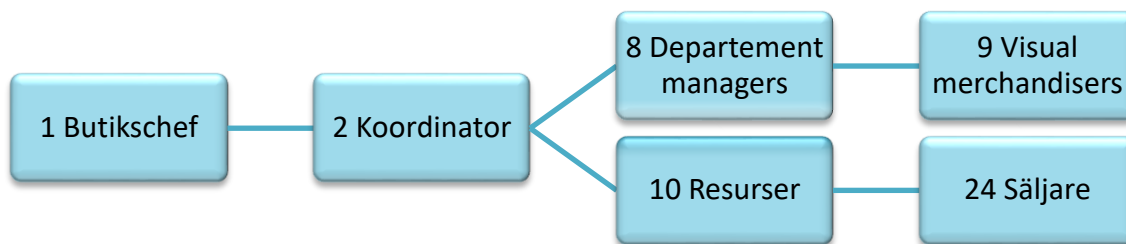
2.2.1 Val av företag

Samhället vi lever i utvecklas ständigt vilket resulterar i att hälsofrämjande arbetet i detaljhandelssektorn förbises och ohälsa ökas på arbetsplats. Organisationer strävar efter höga sällsiffror för att uppnå lönsamhet genom att öka kraven på säljare. Fallföretaget för denna studie valdes för att studera hur ledningen i större modebutiker arbetar för att främja anställdas hälsa. Studera butikens ledningsgrupp betydelse för den psykosociala och fysiska arbetsmiljön samt säljares välmående. Fallstudien väckte ytterligare ett intresse för att studera vilka åtgärder som vidtagits av butikens ledningsgrupp under den rådande situationen med Covid-19. Ledningen har behövt agera snabbt och beslutsamt för att skydda sina anställda från pandemins snabba spridning.

2.3 Fallföretaget

Fallföretaget är en butik i en global detaljhandelskedja som etablerat sig i 74 länder. Kedjan startade med ett utbud av kläder för dam, herr och barn, sedan utökade sitt utbud med heminredning, skönhet och accessoarer. Butiken som valts för denna studie är belägen i Stockholm och är en av Sveriges flagship store. Flagship store innebär att butiken är den främsta i detaljhandelskedjan som ska agera som en utställning, samt förebild till de mindre butikerna i organisationen. Titeln som flagship store ställer höga krav på anställda samt nivån av kundservice. Säljare ska sätta kunden i fokus för att uppnå kundnöjdhet samt återkommande kunder.

Butiken har 54 anställda med olika arbetsroller samt ansvarsområden. Öppettiderna för kunder är mån-sön mellan kl. 10-21. Anställda arbetar i butiken mellan kl. 6.30-22.00 med varierande arbetspass. Funktionerna i butiken är butikschef, koordinator, departement manager, resurser, säljare och Visual merchandiser (*se figur 2 för antal anställda för varje funktion*).



Figur 2: Antal anställda i fallföretagets funktioner (fallföretag, 2020).

2.3.1 Funktioner i butiken

Butikschefen hanterar butikens administrativa arbete på sitt kontor. Några av butikschefens arbetsuppgifter är att bevilja semester ansökan, utföra års planering samt gå igenom butikens anställningsansökan. Butikschefen har en överchef som arbetar på huvudkontoret i Stockholm. Huvudkontoret skickar ut information om nya arbetsrutiner, policy, budget, försäljningsmål samt övriga arbetsprocesser. Informationen som mottas förs vidare av butikschefen till en annan funktion.

Koordinator som även kallas för samordnare har varierade ansvarsområden. Syftet med funktionen är att stödja chefen med det administrativa arbetet, men även ledning av stora och små projekt. Koordinatorn arbetar med ständiga förbättringar, viljan till att växa, utveckla butikens tänkande samt engagera anställda. Koordinatorn ska därför ha förståelse för organisationen samt förmåga att arbeta på ett strukturerat sätt med fokus på detaljer. Ledning av projekt innebär planera, genomföra och följa upp projektet och de förändringar som ska ske. I butikens funktion arbetar två koordinator som ägnar större delen av arbetsdagen på kontoret.

Departement managers (DM) ansvarar över en specifik avledning. DM tillbringar större delen av sin tid på butiksgolvet i den specifika avdelningen. Rollen innefattar högt arbetstempo samt fatta snabba beslut vid situationer. DM är bra på att hantera utmaningar och lösa problem men även arbeta strukturerat. DM ska även se till så att avdelningen som de ansvarar över ger bästa möjliga kundservice på butiksgolvet, provrummen och i kassan.

Visual merchandiser (VM) har passion för mode och det visuella. VMs uppgifter är att presentera butikens kollektioner på ett inspirerande och kommersiellt sätt. VM ska säkerställa att det visuella resulterar i försäljning. Utöver det har även VM ansvar att

informera samt utbilda medarbetarna om varupresentationer, så att det alltid är i god skick till att locka kunder.

Resurs är med andra ord en assistent, i organisationen är resursen roll att assistera butikssäljarna. De arbetar precis som alla andra säljare men erhåller extra kompetens för att assistera säljarna vid problematiska situationer. Resurser ansvarar även för butikens öppning och stängning.

Säljarens arbetsuppgifter är att packa upp varor på lagret, städa butiken, fylla på varor, stå vid kassan, ta hand om provrummen, hjälpa kunder på golvet samt stämma av kassa vid öppning och stängning. Säljarna är butikens ansikte utåt vilket innebär att de ska sätta kunden i centrum, leverera hög nivå av service samtidigt som butiken ska vara i god skick med väl presenterade varor.

2.3.2 Ledningsgruppen

Butiken har en ledningsgrupp med olika funktioner, de som sitter i ledningsgruppen är butikschefen, koordinatörerna samt resurserna. Funktionerna är utvalda utifrån arbetsroll, kommunikation och ansvarområde. Förändringsarbetet i butiken genomgår flera steg innan det tillämpas i praktiken. För att förenkla processen delas det upp i tre steg, från att information mottas till att det når fram till säljarna.

Steg 1. Huvudkontor → Butikschef → Koordinator

Steg 2. Koordinator → Resurs

Steg 3. Resurs → Säljare

2.4 Kvalitativ metod

Enligt Ely (1993) ingår intervjuer och observationer i en kvalitativ forskningsmetod, men det kan även tillämpas fler metoder i olika studier. Kvalitativ innebär forskning av det individer "upplevt" eller "känner" vilket skapar utrymme för forskaren att vara kreativ för att utforska nya idéer (Ely, 1993).

I denna studie var kvalitativ forskningsmetod med intervjuer lämpligast för att studera butikens ledarskap samt ledarskapet utifrån säljarnas perspektiv. Syftet med intervjuerna var att ta reda på hur säljare upplever den aktuella arbetsmiljön samt ledningsgruppens agerande i butiken. Studiens frågeställningar skapar en grund för intervjuerna.

2.4.1 Intervjuer

Enligt Bryman (1997) ger intervjumetoden en detaljerad förståelse till forskaren om ämnet som frågorna grundas på. För att skapa bredare förståelse kan intervjuerna semistruktureras vilket skapar utrymme för följdfrågor under intervjuens gång. Följdfrågor uppstår under intervjuer på grund av oklara svar som respondenter behöver utveckla för att skapa en större förståelse för författaren (Bryman, 1997). Enligt Denscombe (2009) innebär semistrukturerad intervjumetod att ställa öppna frågor utifrån studien, som följer ett schema under intervjuens gång. Öppna frågor skapar utrymme för deltagaren att utveckla sina svar, tankar och idéer (Denscombe, 2009).

I denna studie genomfördes kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Två frågescheman (*se bilaga A1 & A2*) skapades utifrån studiens teoretiska referensram och frågeställningar. Syftet med scheman var att strukturera intervjuerna för att hålla de inom studiens ram. Frågorna som ställdes var semistrukturerad med vissa ja/nej frågor. Semistrukturerade frågorna skapade utrymme för respondenter att utveckla sina svar. Frågorna med ett ja/nej svar utvecklades av respondenten genom följdfrågor från författaren (*se bilaga A1 & A2 följdfrågor*).

2.4.2 Urval

Intervjuer kan ta tid att planera, genomföra samt bearbeta, därför kan ett urval bland anställda på fallföretaget anses vara fördelaktigt (Ejvegård, 2003). Vid val av respondenter är det enligt Denscombe (2009) fördelaktigt att välja deltagare med erfarenhet om studiens ämne, för att skapa relevans till studien. För att styrka studien ytterligare med informationskällan väljs respondenter som bidrar till varierande svar. Respondenter med olika bakgrund, kultur, syn på livet, ambitioner, erfarenheter och karriärsmål uppger oftast varierande svar (Denscombe, 2009).

I denna studie valdes respondenterna av författaren tillsammans med butikschefens rekommendationer utifrån studiens syfte. För att studera ledarskapet i butiken valdes två respondenter som sitter i ledningsgruppen, den ena är koordinator och den andra är resurs. Koordinatorns relevans till studien valdes utifrån funktionens roll i ledningsgruppen samt arbetet med butikschefen och resurser. Utöver arbetsrollen valdes koordinatören utifrån sin arbetserfarenhet som omfattar 8 års erfarenhet inom organisationen, och 4 år av rollen som koordinator. Resursens relevans till studien

valdes även för rollen i ledningsgruppen samt arbetet mellan ledningsgrupp och säljare. Resursen arbetar nära koordinatören och har i huvudsyfte att assistera samt arbeta med säljarna på golvet. Resursen erhåller 4 års erfarenhet inom organisationen och 2 år som resurs. De två andra respondenter arbetar som butikssäljare med varierade arbetserfarenheter inom organisationen. Säljare 1 erhåller 5 års erfarenhet och säljare 2 har 1,5 års erfarenhet.

2.4.3 Ljudinspelning

Enligt Bell & Waters (2016) är ljudinspelning ett bra redskap att använda sig av vid intervjuerna, forskaren kan ägna full uppmärksamhet till respondenten när den talar. Detta anses vara fördelaktigt för forskaren som får möjlighet till att observera respondentens kroppsspråk och eventuella detaljer runt omkring. För att undvika utebliven information till studiens empiri, har forskaren möjlighet till att spola tillbaka för att lyssna om (Bell & Waters, 2016). Ljudinspelning ska enligt Ely (1993) vara godkänt från respondenten före utförandet. Forskaren har ett ansvar att informera respondenten i vilket syfte inspelningen användas för, samt redogöra respondentens rättighet till anonymitet eller avbryta inspelningen utan några omständigheter (Ely, 1993).

Respondenterna informerades om sina rättigheter till att vara anonym eller avbryta inspelningen när som helst vid förfrågan om ljudinspelning. Respondenterna blev även informerade om att inspelningen endast används till studiens ändamål. Samtliga respondenter beviljade inspelning av intervjuerna samt bekräftade att informationen om rättigheterna var tydliga. Efter genomförda intervjuer transkriberades ljudfilerna för studiens empiri.

2.5 Litteraturstudie

Vid litteraturstudie identifieras relevant litteratur som skapar en grund och struktur till studien. Inledningsvis identifieras frågeställningar, sedan ska relevant litteratur sökas som är kopplad till studien för att komma fram till svar (Bell & Waters, 2016).

Relevant litteratur samlades in för studiens ämnesområde med hjälp av olika informationskällor. Studiens grund baseras på ämnen inom hälsa, ledarskap och arbetsmiljö. Dessa begrepp är omtalade vilket gav ett brett utbud av artiklar, böcker och Internetkällor. Utmaningarna med litteraturinsamlingen var att hitta relevant litteratur

inom studiens ämne som riktar sig till modedeföretag inom detaljhandelssektorn. Begränsad litteratur resultera i att författaren kunde identifiera ett gap inom forskningen. Utbudet av litteratur riktat mot detaljhandelssektorn var begränsat vilket ledde till att spannet mellan äldsta och nyaste litteraturen är mellan år 1985 till 2020. Artiklarna som studerats i studien upptäcktes via databaserna: Google Scholar, ScienceDirect, Emerald och Högskolan i Gävles learning center. Sökorden som användes främst var studiens nyckelord: "Leadership", "Stress", "Work environment", "Retail", "Psykosocial", "Lean leadership" och "health promotion processes".

2.6 Etiska perspektiv

Inom den sociala forskningen finns det olika etiska principer som utvecklats. De fyra huvudkraven som presenteras är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Svensson & Starrin, 1996). Vid början av studien ska forskaren vara medveten om dessa huvudkrav samt dess innebörd (Vetenskapsrådet, 2002). Huvudkravens innebörd presenteras samt tillämpningen i denna studie.

Informationskravet innebär att fallföretaget samt respondenterna ska vara väl informerade om studiens syfte. Huvudsyfte presenteras tydligt för respondenter för att öka deras förståelse om studiens syfte. Respondenter ska vara väl informerad om att deltagandet är frivilligt. Det ska även framgå tydligt att svaren från intervjun endast är i syfte till studiens ändamål (Vetenskapsrådet, 2002).

Innan intervjutillfället mottog alla en kort presentation om studiens syfte. Sedan tillfrågades respondenterna om deltagandet med tydlig information om att deltagandet är frivilligt och kan när som helst avbrytas. Det som även informerades var intervjuns upplägg. Samtliga deltagare beviljade medverkande samt bekräftade att informationen är tydlig.

Samtyckeskravet innebär att respondenterna som beviljat till att delta i studiens undersökningen kan när som helst utan några omständigheter avbryta deltagandet (Vetenskapsrådet, 2002).

Dagen innan intervjun mottog samtliga respondenter ett mail. Mailet skickades ut för att fråga respondenterna om de fortfarande vill ställa upp för intervjun, samt fråga om respondenternas välmående med hänsyn till den rådande situationen med Covid-19. I

mailet framgick det även att författaren är frisk för att skapa en trygghet och säkerhet för respondenterna. Samtliga besvarade mailet och bekräftade deltagandet för intervjuerna.

Konfidentialitetskravet innebär att respondenter som ställt upp har möjlighet till anonymitet och deras uppgifter ska behandlas på rätt sätt. Personliga uppgifter som mottagits från respondenten ska inte på något sätt kunna spåras i studien. Obehöriga ska inte ha tillgång till informationen (Vetenskapsrådet, 2002).

Studiens empiri presenteras utifrån respondentens funktion, för att öka respondenternas anonymitet betecknas samtliga som hen i studien. Syftet med anonymiteten är att svaren inte ska spåras till den enskilde.

Nyttjandekravet innebär att de svar och uppgifter endast kommer att brukas för studiens ändamål och inte i något annat syfte (Vetenskapsrådet, 2002).

Respondenterna informerades angående detta vid förfrågan om deltagandet.

Respondenterna upplevde en trygghet vilket resulterade i utvecklade svar utan att känna sig utpekade. Vid intervjuens slut informerades samtliga att ljudinspelningen kasseras efter transkribering.

2.7 Studiens Kvalité

2.7.1 Validitet

Validitet är ett begrepp som används vid applicering av kvalitativ forskningsmetod (Ely, 1993). Merriam (1994) beskriver validitet i två olika former, den interna och den externa. Intern validitet innebär hur bra studien stämmer överens med verkligheten. Extern validitet innebär hur resultatet från studien kan tillämpas i andra situationer, vilket betyder hur generaliserbar resultat är (Merriam, 1994). Enligt Ely (1993) styrks studiens pålitlighet genom triangulering, vilket innebär insamling av information från olika perspektiv (Ely, 1993).

Validiteten i studien ökades genom intervjutillfällena. Respondenterna valdes ut efter relevans till studien samt utifrån sina arbetsroller, erfarenheter och ålder.

Respondenternas varierade bakgrund gav varierade svar vilket skapade ett större perspektiv. För att styrka studiens validitet ytterligare skulle observationsmetoden vara

till en fördel. Observationer skapar en visuell bild om studiens ämne i praktiken. Den rådande situationen med Covid-19 begränsade författaren från att utföra observationer på fallföretaget.

2.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet inom kvalitativ metod innebär att svaren kan variera beroende på den rådande situationen. Reliabiliteten bör därför bedömas utifrån situationen som råder vid intervjutillfället. Samma respondent kan intervjuas vid ett annat tillfälle för att identifiera likheter och skillnader i svaren vilket ökar studiens reliabilitet (Svensson & Starrin, 1996).

Semistrukturerade intervjuer med frågeschema skapade en mall för att hålla sig inom studiens ram och huvudsyfte. Vidare har studiens tillvägagångsätt beskrivits mer detaljerat för att öka reliabiliteten, exempelvis hur urvalet gick till och varför respondenterna ansågs vara relevanta till studien. Respondenterna intervjuades endast vid ett tillfälle vilket kan minska studiens reliabilitet. Flera intervjutillfällen vid olika situationer skulle kunna bidra till varierade svar, samt skapa förutsättningar för att jämföra resultatets likheter och skillnader.

2.7.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet innebär om andra branscher eller organisationer kan tillämpa fallets resultat och få samma resultat. Bryman och Bell (2013) riktar kritik mot generalisering i kvalitativa fallstudier, studier som utförts på ett företag anses inte vara tillräcklig generaliserbara (Bryman & Bell, 2013). Wallén (1996) anser att fallstudien kan väcka intresse om forskningsämnet hos andra organisationer, som även kan dra nytta av fallstudien som en vägledning (Wallén, 1996).

Denna studie kan anses vara generaliserbar till en viss del, alla organisationer har olika arbetssätt och förutsättningar. Studien är tillämpad till en specifik modebutik vilket gör att den generella vetskapen tolkas på olika sätt av olika individer. Förbättrings förslagen tas fram utifrån butikens brister och tillgängliga resurser, vilket skapar svårigheter att tillämpa dessa i andra organisationer. Dock kan många detaljhandelskedjor läsa studien för en vägledning eller av rent intresse för studiens ämne.

2.8 Analyismetod

När intervjuerna var genomförda startade bearbetningsprocessen där författaren lyssnade på inspelningarna och anteckna svaren. Fördelen med inspelningarna var att lyssna på respondenternas svar flertal gånger för att säkerställa att svaren tolkas rätt. Inspelningarna sammanfattades utifrån studiens syfte och relevans, överflödiga information togs bort. Vidare sammanställdes informationen från inspelningarna till studiens empirikapitel. I empiri kapitlen benämns respondenterna utifrån sin arbetsroll för att uppfylla konfidentialitetskravet, samt att samtliga respondenter kallas för hen för ökad anonymitet.

För att analysera det insamlade empiriska materialet i studien användes tematiska analysmetoden som innebär sortera, reducera och argumentera. Tematisk analysmetod innebär att insamlad data delas in i olika kategorier, för att sedan besvara studiens frågeställningar utifrån kategorierna (Blomkvist & Hallin, 2015). I studien kategoriseras insamlad data i tre kategorier som är studiens huvudämne: hälsa, ledarskap och arbetsmiljö. Efter sammanställning av empiri kapitel analyserades materialet mot studiens teoretiska referensram. I analys och diskussion kapitlet presenteras likheter och skillnader mellan studiens teoretiska referensram och empiri kapitlet, samt styrkor och svagheter i fallföretaget. Utifrån analys och diskussionen fick författaren fram studiens teoretiska och praktiska bidrag.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel redogörs för valda teorier som berör begreppet hälsa, ledarskap och arbetsmiljö på arbetsplats.

3.1 Hälsa och ohälsa

En god hälsa varierar och är individuellt därför har begreppet ett flertal tolkningar. Rydqvist och Winroth (2008) definierar hälsa som *“Hälsa är att må-bra och att ha tillräckligt med resurser för att klara av vardagens krav och för att kunna förverkliga personliga mål”* (Rydqvist & Winroth, 2008 s.18). För att må bra ska den fysiska, psykiska och sociala hälsan samspela för att individen ska befinna sig i sitt välbefinnande (*se figur 3*). Hälsa kan delas upp i tre dimensioner för att skilja begreppet mellan de psykiska, sociala och fysiska:

- Faktorer för fysisk hälsa kan påverkas av exempelvis det dagliga intaget av mat, ergonomi, rökning eller sovrutiner.
- Den psykiska hälsans faktorer påverkas av glädje, trivsel, förståelse, uppskattning och motivation.
- Social hälsa innebär gemenskapen i gruppen på arbetsplatsen eller privatliv, ge eller ta emot socialt stöd från andra samt känsla av samhörighet (Cronsell et al. 2003).



Figur 3: Hälsans tre dimensioner (Cronsell et al. 2003 s.12).

3.1.1 Stress

Slutet av 1900-talet började stress och utbrändhet vara ett allt mer omtalat ämne. Arbetsförhållandena ansågs vara omoraliska på grund av höga krav på arbetstagaren och individens prestation på arbetsplatsen (Theorell, 2003). Kroppen utsöndrar stresshormoner vid situationer som individen upplever som hotfulla och kan ge en stark reaktion (Cronlund, 2013). Stansfeld (2006) studie visar en korrelation mellan stress och ohälsa som utvecklas på arbetsplatsen. De vanligaste faktorerna som leder till stress är konflikter, mobbning, överbelastade arbetsuppgifter, arbetssäkerhet och höga prestationskrav (Stansfeld, 2006). Detaljhandelssektorn anses vara en av de stressigaste arbetsmiljöerna för människan. Säljarna arbetar med höga krav på arbetsrollen med begränsade möjligheter till engagemang och frihet till att bestämma. Psykosocial ohälsa är allt mer vanligare på grund av den ökade stressen som utvecklas på grund av hård konkurrens från e-handeln (Patel et al. 2018).

3.1.2 Stress och fysisk ohälsa

Butiker inom detaljhandelssektorn minskar bemannings nivån för att vara ekonomiskt hållbara, vilket leder till en ökad arbetsbelastning och hög sjukfrånvaro. Hög sjukfrånvaro på grund av psykisk och fysisk ohälsa leder till förlorad produktivitet som påverkar organisationens lönsamhet (Patel et al. 2018). Överbelastande arbetsuppgifter ger människan extra kraft till att arbeta snabbare för att hinna klart i tid. Individens fysiska reaktioner vid stress kan exempelvis vara att springa fortare, lyfta tyngre saker eller slarva med sina arbetsuppgifter (Zanderin, 2005). Kontinuerlig stress ökar anställdas arbetstakt som i sin tur sliter på kroppens organ. Kroppen utvecklar somatiska sjukdomar som exempelvis magproblem, huvudvärk eller hjärtinfarkt. Individen ansvarar för att förebygga ohälsa med hälsosam mat, daglig motion och tillräckligt med sömn (Cronlund, 2013).

3.1.3 Stress och psykosocial ohälsa

Patel et al. (2018) studie visar ökad psykosocial ohälsa bland anställda i detaljhandeln. När anställda upplever stress tyder det på obalans mellan tillgängliga resurser och arbetsrollens krav, som resulterar i psykosocial ohälsa (Patel et al. 2018). Ledningens syfte är att skapa goda förutsättningar för lärande, utveckling och produktivitet för att minska psykisk ohälsa (Holmström & Ohlsson, 2014). Brist på kunskap hos chefer och ledning kan leda till en dålig arbetsmiljö då det skapar förutsättningar och utrymme för

mobbing på arbetsplats (Blekemo & Gurmu, 2019). Mobbing förekommer på olika sätt, individen utsätts för förtal och lögner, isoleras från gemenskapen eller tilldelas orimliga arbetsuppgifter. Individen som utsätts för mobbing tappar självförtroendet till att arbeta, vilket resulterar i misslyckande och till slut inte orkar ta sig till jobbet (Cronlund, 2013). En sådan sjukskrivning med lågt socialt stöd från ledningen kan utveckla självmordstankar hos den utsatta, som är den mest extrema konsekvensen av mobbing (Vartia, 2001).

Agervold och Mikkelsen (2004) studie visar att anställda som utsätts för mobbing har högre sjukfrånvaro i följd av psykiska stressymptom jämfört med icke-utsatta kollegor. Arbetsmiljö där mobbing förekommer leder till ökade konflikter bland anställda såvilda åtgärder inte vidtas. Ledningen ansvarar till att förebygga konflikter genom att öka samarbets insatser, samt leda sina anställda till att minska mobbing för samtligas trivsel och välmående. Anställda som har utsatts för mobbing rapporterar att de haft mindre kontroll över sin arbetstid, mindre inflytande, otydlighet i arbetsuppgifterna och möts av högre krav än de icke-utsatta anställda (Agervold & Mikkelsen, 2004).

3.2 Salutogena perspektivet

Aaron Antonovsky utvecklade begreppet KASAM (Känsla av sammanhang). Begreppet har två inriktningar, det salutogenetiska perspektivet samt patogeniska perspektivet. Patogeniska perspektivet fokuserar på det sjuka tillståndet, vilket innebär hur sjukdomar ska botas eller förebyggas (Menckel & Österblom, 2000). Antonovsky (1996) ser hälsa ur ett salutogenetiskt perspektiv, vilket innebär att utgå från det friska tillståndet och de individuella friskfaktorerna. Salutogena perspektivet uppmanar individer med svåra sjukdomar att utveckla samt upprätthålla en god hälsa. När individen uppnår god hälsa utvecklas känslan av sammanhang. Aaron upptäckte individer som upplever en hög känsla av sammanhang har lättare att klara sig genom livet och dess motgångar. KASAM bygger på tre komponenter: begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i sin tillvaro (Antonovsky, 1996).

3.2.1 KASAM - Begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet

Begriplighet innebär hur individen tolkar sin situation och till vilken utsträckning situationen är möjlig att begripa. Förståelse för situationen skapar förutsättningar för

individen att förstå sin verklighet i begriplig ordning. Att inte förstå eller begripa sin verklighet leder till osäkerhet och utanförskap (Antonovsky, 1996).

Individen ska ha en förståelse för sina arbetsuppgifter samt hur de ska utföras. Det anses vara en fördel om individen begriper hur dennes handlingar och arbetssätt kan komma att påverka sina kollegor då organisationen arbetar tillsammans mot samma mål.

Ledningens syfte är att tillämpa strategin för att anställda som sedan utför arbetet begriper organisationens mål, vision, uppdrag samt värderingar (Hanson, 2004). För att individen ska vara lösningsorienterad vid problematiska situationer är det till en fördel att individen begriper sin verklighet, och till följd skapar förutsättning för KASAM's nästa komponent som är hanterbarhet (Antonovsky, 1996).

Hanterbarhet innebär att individen ska klara av att hantera situationer som denne ställs mot. För att lösa situationen samt agera ska individen ha tillgång till resurser som går att lita på. Individen är i behov av resurser vid olika situationer som kan vara i form av socialt stöd från människor i sin omkrets vilket resulterar i att lösa situationer (Hanson, 2004). Situationer kan även hanteras med materiella resurser som boende eller ekonomisk tillgång. Resurserna skapar en grund för individens trygghet samt förutsättningar för att enklare hantera motgångar i livet (Antonovsky, 1996).

På arbetsplats uppstår brister i hanterbarhet vilket innebär att anställda saknar resurser, samt upplever obalans mellan arbetsuppgifterna och sin egna kompetens. Ledningen kan förbättra individens situation genom att förse med socialt stöd alternativt ändra arbetsuppgifter till mer passande. Vid en hög nivå av kompetens, engagemang och kreativitet kommer anställda hantera situationer samt motgångar som de möts på arbetsplatsen på egen hand (Hanson, 2004).

Meningsfullhet är motivationskomponent i KASAM vilket innebär till vilken grad människor upplever sitt liv som meningsfullt. Glädje och engagemang över sina arbetsuppgifter kan anses vara meningsfullt med positivt inflytande även på det privata livet. Uppfyller arbetsrollen begreppet meningsfullhet arbetar individen effektivt. Nödvändiga resurser införskaffas av individen på egen hand för att hantera situationer, vilket anses vara motivation till att lösa saker (Hanson, 2004).

Individen som får utrymme till att bestämma över sin egen tid och arbetsuppgifter, upplever känslan av inflytande och ökat medbestämmande (Cronsell et al. 2003). En

fungerande organisation har anställda, som är samarbetsvilliga och hjälpsamma vilket bidrar till det fysiska engagemanget och ökar hanterbarheten på arbetsplatsen (Hanson, 2004). Enligt Gatu (2006) ska den anställde uppfatta hela arbetsprocessen som meningsfull, detta engagerar anställda till att ägna energi på jobbet. När hela processen känns meningsfull, hanterbar och begriplig skapar det utrymme för individen att utveckla en känsla av sammanhang, som resulterar i minskad stress (Gatu, 2006).

Nivån på KASAM kan avgöra beroende på var individen befinner sig ur ett hälsoperspektiv. Antonovsky påstår att varje individ pendlar mellan skalan (*se figur 4*) beroende på livssituation. Motgångar och påfrestningar är svårt att undvika, varje individ upplever det vare sig i sitt privatliv eller på sin arbetsplats. Motgångarna går dock att hanteras när individen har tillgång till nödvändiga resurser för att kunna öka sin känslan av sammanhang (Antonovsky, 1996).

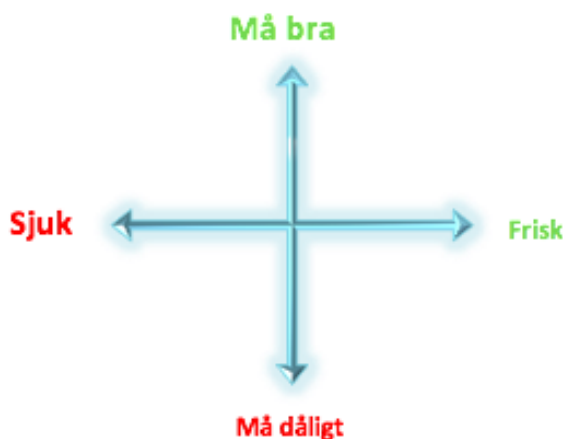


Figur 4. Skala för att mäta individens nivå av KASAM – känsla av samhörighet (Cronsell et al. 2003 s.10).

Katie Eriksson är en vårdforskare som skapade hälsokorset utifrån det salutogena perspektivet. Katie visar sambandet mellan hälsa och ohälsa som uppstår från privatliv och arbetsplats (Eriksson, 1991). Hälsokorset har två perspektiv där det ena är ett subjektivt perspektiv som beskriver upplevd (inre) hälsa och den andra är objektiva perspektiv som går ihop med kroppen och det yttre (Menckel & Österblom, 2000). Individen som underrättas diagnos på sjukdom kan trots sjukdom uppleva god hälsa för att den känner sig psykiskt frisk. Tvärtom kan individ med frånvaro av sjukdom uppleva ohälsa genom psykisk ohälsa (Eriksson, 1991).

Enligt Rydqvist och Winroth (2004) kan hälsokorset anses vara ett kontinuum tänkande mellan hälsa och ohälsa. Korset är en enkel figur där sjuk/frisk är på ena axeln och på

den andra axelns punkter finns må bra/må dåligt (se figur 5). Punkterna sjuk och frisk kopplas till det fysiska välmående som innebär hur bra/dåligt kroppen mår. Punkterna må bra/må dåligt definierar den psykiska hälsan samt hur den upplevs hos individen. Att kontinuerligt befinna sig i det övre högra fältet, som innebär fullt psykiskt och fysiskt friskt kan vara svårt att uppnå. Varje individ har sina strider och motgångar, men däremot kan det vara ett mål att befinna sig i de tillståndet så ofta som möjligt (Rydqvist & Winroth, 2004).



Figur 5: Hälsokorset (Eriksson, 1991)

3.3 Ledarskap

Ledarskap är en viktig del för organisationen, gruppen och individen, beskrivningen av begreppet är “Konsten att få människor att utföra saker och gå mot samma mål” (Önnevik, 2010). Ledarens agerande avspeglas på gruppklimatet som i sin tur påverkar anställdas trivsel, inbördes relationer, arbetssätt och prestationer (Cronlund, 2013).

Ledarskap handlar om att lyssna, kommunicera visioner, vara tydlig, engagera anställda, omtänksam och positiv för att framhålla trivsel och trygghet hos anställda. Det goda ledarskapet innebär även personlig utveckling, etik, mångfald, jämställdhet och god hälsa som uppfylls i hela organisationen (Sveningsson & Alvesson, 2012).

Motivation: Anställda som har kontroll över sitt arbete upplever arbetet som meningsfullt. Meningsfullt arbete ökar anställdas motivation till att prestera högre på sin arbetsplats. När det sociala stödet från ledningen inte räcker till kan ledaren coacha anställda till de uppsatta målen genom att vägleda hur arbetsuppgifterna ska utföras. Vid tydlig coaching ökar anställdas kompetens (Mertens, 2020). Anställda som upplever att

arbetet är kul engagerar sig och motivationen främjas självmant. Motivation som främjas självmant innebär att arbetet fungerar som incitament, individen uppnår personlig tillfredsställelse. Ledaren som inspirerar anställda till att efterlikna sitt beteende samt integrera glädje i arbete uppnår personlig tillfredsställelse (Barbuto, 2005). Ledarens stöd leder organisationen till att uppnå excellens gemensamt, genom en tydlig kommunikation och fokus på den totala organisationen (Hoffman & Mehra, 1999).

Kommunikation: För att ledaren ska få anställdas förtroende ska kommunikationen ske på ett effektivt sätt. Ledaren kommunicerar organisationens vision till anställda, för att skapa arbetstillfredsställelse. En god ledare kommunicerar med alla organisationsnivåer så att tydlig information når ut till samtliga, samt för att undvika missledande information. För att engagera anställda i kommunikationen ska ledaren ta hänsyn till deras åsikter och svara i god tid så gott det går (Wikanigrum, 2019). Ledarens roll är att måla en vision om de önskade framtida tillståndet, kommunicera det på så sätt att anställda tror på visionen. Anställda som tror på visionen upplever det meningsfullt att arbeta mot de uppsatta målen (Fry, 2003). Problem i organisationen kan uppstå när det råder brist i kommunikationen och samordning mellan chefer och anställda. En god kommunikation från ledaren är nödvändig för att uppmuntra hela organisationen, till nya idéer samt uppnå ständiga förbättringar. Bakomliggande faktorer för anställdas deltagande samt samarbetsvilja anses på grund av brist i kommunikation och samordningen (Hoffman & Mehra, 1999).

Konflikter: på arbetsplats skapar negativa effekter i hela organisationen och arbetsmiljön. Konflikter leder till att anställda tappar arbetsglädje av att befinna sig i sådan miljö. Orsaken till att konflikter uppstår kan vara på grund av olika skäl, dessa delas upp i affektiva och materiella konflikter (Kammerhoff et al. 2019). De flesta konflikterna som uppstår är materiella konflikter som är relaterade till arbetsförhållande. Materiella konflikter är oundvikliga när personer med olika bakgrund eller funktionshindrade arbetar tillsammans. Affektiva konflikter uppstår på grund av personliga och känslomässiga skäl, där anställdas känslor är inblandade (Menguc & Auh, 2008). Affektiva konflikter tenderar till att skapa en mer omtänksam och ostrukturerad ledarstil för att tillgodose anställdas behov. Materiella konflikter som uppstår av arbetsförhållande leder till en strukturerad och mindre omtänksam form av ledarskap. Materiell och affektiv konflikt uppstår när anställda upplever spänning och

stress. För att hantera konflikterna kräver ledarskapet en förändring utifrån individernas behov för att uppnå tillfredsställelse (Katz, 1977).

3.3.1 Ledarroller

En formell ledare innebär en som blivit utsedd i organisationen till att leda. En informell ledare har blivit utvald av gruppen. Gruppen som valt ledare är beredda att följa individen på grund av dennes kunskap, färdighet, erfarenhet, personlighet och engagemang. En ledare som utses kan ha olika arbetspositioner beroende på bransch och verksamhet. I ledningsgruppen sitter oftast VD (verkställande-direktör) som är ansvarig för hela verksamheten och har uppgift att leda ledningsgruppens arbete. En vice VD är den som assisterar VD's arbetsuppgifter, samt beredd på att hoppa in i VD's position om denne inte är på plats. Ekonomichefen i ledningsgruppen ansvarar över det strategiska arbetet med organisationens ekonomi. Personalchef (HR-chef) har rollen att utveckla och rekrytera medarbetare. Olika roller i ledningsgruppen kan utifrån sina kunskaper skapa och utveckla det goda ledarskapet i organisationen (Önnevik, 2010).

3.2.2 Ledarstilar

Vid val av ledarstil identifierats anställdas förhållanden som exempelvis mognad, kompetenser, gruppens utvecklingsfas, yttre förutsättningar, arbetsuppgifter och rådande situation (Önnevik, 2010).

Demokratiskt ledarskap kännetecknas av fyra hörnstenar (Consideration) intresse för medarbetarna, strukturering (stödande planering), delegering och delaktighet (Menckel & Österblom, 2000). Ledaren planerar utifrån medarbetarnas idéer och synpunkter hur arbetet ska utföras. Demokratiskt ledarskapsstil fokuserar på att bygga goda relationer mellan gruppen och ledningen (Önnevik, 2010).

Auktoritärt ledarskap innebär att ledaren fattar beslut utifrån vad den själv tycker och känner, utan att ta hänsyn till medarbetarnas åsikter (Menckel & Österblom, 2000). Ledaren styr anställda med sin egna planering om vad som ska göras, när det ska göras och hur det ska göras. Vid en sådan ledarskapsstil ligger fokusen i att lösa uppgiften snarare än att bygga goda relationer (Önnevik, 2010).

Situations anpassat ledarskap innebär att ledaren arbetar med de resurser som är tillgängliga vid situationen såsom ansvar, engagemang och kreativitet (Menckel & Österblom, 2000). Ledaren ska ha förmåga att situationsanpassa utifrån gruppens situation och uppgiftens krav. Ledarskapsstilen tillämpas när anställdas individuella potential och i grupp är låg, arbetet struktureras utifrån förutsättningar som finns med tydliga riktlinjer om hur, var och när arbetet ska utföras (Önnevik, 2010).

Förändringsinriktat ledarskap innebär att ledaren har förmåga att skapa nya visioner, ta risker och acceptera nya idéer (Menckel & Österblom, 2000).

3.3.3 Chef & Ledare

Chefskap fokuserar på det exekutiva arbetet för att uppnå stabilitet, medan en ledare fokuserar på syfte och värderingar för att åstadkomma eller hantera förändring (Bolman & Deal, 2019). Chefskap uppnår stabilitet genom administrativa arbeten i organisationen, såsom planering och budgetarbete. Chefen delegerar ut arbetsuppgifter för att få arbetet genomfört av anställda, utan att ta hänsyn till anställdas tankar och åsikter kring arbetet. Ledarskap syftar på att leda anställda i arbetsuppgifterna samt ta hänsyn till deras åsikter och känslor. Chefen uppnår meningsfullhet till arbetet som delegeras ut, medan ledaren ska leda anställda till att uppnå meningsfullhet i arbetsuppgifterna (Sveningsson & Alvesson 2012).

Ledaren skapar social integration hos anställda för att framhäva syftet med arbetsuppgifterna och varför det ska uppnås. Anställdas inställning till arbetsuppgifterna ändras positivt genom ett bra ledarskap (Sveningsson & Alvesson, 2012). En chef och ledare kan vara en och samma person i vissa organisationer, med ett stort ansvar bör den vara en chef men även lägga stor vikt på ledarskapet. Brist på ledarskap hos chefen leder till att anställda tappar motivationen, engagemanget samt upplever icke-meningsfullt arbete, vilket resulterar till en ineffektiv organisation (Mintzberg, 1998). Enligt Deming (1985) bör ledaren vara som en kollega till gruppen, med daglig ledning och rådgivning för att öka sin egna kompetens från anställdas perspektiv. Ledaren ska hålla i uppriktiga samtal med varje anställd minst en gång om året, inte enbart för kritik men även samla kunskap om jobbet från varje anställd (Deming, 1985).

3.4 Lean & Ledarskap

Lean principen utvecklades av Toyota som grundades i Japan och redogör för deras framgångsrika sätt att arbeta på. Tillämpningen av lean i organisationer leder till minskade slöserier, ökad produktiviteten, förbättrad anställdas hälsa samt skapa en god arbetsmiljö (Liker, 2009). Lean ledarskap är ett metodisk system för en hållbar implementering och ständiga förbättringar, den framställer samarbete mellan anställda och ledare i ömsesidig strävan efter perfektion. Processen inkluderar även kundfokus och långsiktigt utveckling av anställda och ledare. Ett långsiktigt tänkande är viktig aspekt inom principen eftersom misslyckande borde bedömas som positivt för lärande och förbättringar. Målet är att upptäcka grundorsaken till misslyckande, sedan tillämpa förbättrings åtgärder så att det inte uppstår igen (Dombrowski & Mielke, 2014).

En vägande princip i lean ledarskapet är självutvecklingen, samt leda andra till att utvecklas. För att underlätta arbetet utvecklades Kata-metoden, som presenterar en formell struktur för coaching och förbättring av de dagliga rutiner i organisationen. Begreppet "Go Gemba" hänvisar ledaren till att se det verkliga problemet, med egna ögon för en visuell bild av det verkliga problemet (Aij et al. 2014). Åtgärder som vidtas utan en verklighetsbild, kan det leda till ett stort gap mellan hur ledaren tänker och hur de anställda ser på problemet (Hasle et al. 2012). Ledaren som är på plats för att observera processerna och förstå grundorsaken till misslyckande, för att utveckla förbättringsmöjligheter resulterar i att anställda utvecklas på arbetsplatsen. Detta ger en rättvis bild för ledaren som kan influera anställda till förbättring utan att vilseleda dem på grund av fel tolkning av problemet. Även de högre cheferna bör vara engagerade och utgå ifrån "Go Gemba", för att det administrativa och formella arbetet ska anpassas efter en verklighetsbild. För att underlätta för ledarens agerande kan denne utgå från de fem stegen (Dombrowski & Mielke, 2014):

1. Vara på den platsen problemet uppstått
2. Kontrollera och analysera alla faktorer som orsakat problemet (Produkter, processer, kunder, anställda osv.)
3. Vidta en tillfällig åtgärd som tillfredsställer problemet till en viss del
4. Hitta grundorsaken och hitta en långsiktig lösning så att problemet inte uppstår igen
5. Implementera permanent förbättringsåtgärd

Ledaren som arbetar utifrån dessa steg blir en förebild till de anställda som får ett högre förtroende på ledaren och därmed ökas engagemanget (Dombrowski & Mielke, 2014).

I de flesta organisationerna finns det mer än en ledare, vilket innebär att alla nivåer av ledare ska kommunicera, acceptera och förstå varandra för att lyckas med utvecklingsprocesser (Aij et al. 2014). Leanledarskap har även en positiv påverkan på organisationens arbetsmiljö och anställdas hälsa, genom en ökad kompetens och kommunikation som leder till goda sociala relationer (Hasle et al. 2012).

3.5 Arbetsmiljö

De flesta inom detaljhandelssektorn är tvungna att dra ner på anställda för att vara ekonomisk hållbara på grund av den ständigt ökande konkurrensen. Minskade resurser leder till ökad arbetsbelastning hos varje säljare då ansvarsområdet är bredare med högre förväntningar. Säljare upplever en slags press till att arbeta snabbare för att hinna klart i tid, detta i sin tur leder till sämre arbetsmiljö (Patel et al. 2018). Arbetsmiljö är ett begrepp som sträcker sig allt från de fysiska förhållande, till de psykosociala arbetsmiljö område (Zanderin, 2005). År 1997 fick Sverige reviderad arbetsmiljölag, i syfte till att upplysa organisationer om vilka förordningar som gäller på arbetsplatsen.

Arbetsmiljölagen (AML) innefattar lagar och regler om hur organisationer ska förebygga ohälsa, olycksfall samt uppnå en tillfredsställande arbetsmiljö (Cronsell et al. 2003).

Arbetsmiljölagens ändamål och tillämpningsområde:

1 § *“Lagens ändamål är att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö”* (AML 1 §, 1977:1160).

I januari 2001 gick Arbetarskyddsstyrelsen och Yrkesinspektionen samman till en myndighet, som numera är Arbetsmiljöverket. Arbetsmiljölagen skapar en grund för Arbetsmiljöverkets föreskrifter (AFS), som på ett detaljerat sätt anger vilka krav och skyldigheter som ställs på arbetsmiljöområdet. Den centralaste föreskriften från Arbetsmiljöverket är föreskriften om *systematiska arbetsmiljöarbetet* (Cronsell et al. 2003).

3.5.1 Systematiskt arbetsmiljöarbete

Samhället vi lever i utvecklas ständigt vilket innebär att innehållet i arbetsmiljö begreppet även förändras och utvecklas, på grund av nya arbetsformer, ny teknik, nya produktionsmetoder och ny kunskap. För att organisationer ska kunna tillämpa arbetsmiljölagen i praktiken är det nödvändigt att tolka det utifrån sin egna verksamhet

och dess verklighet (Iseskog, 2009). Alla arbetsgivare oavsett bransch eller storlek på företaget måste fullfölja ett så kallat systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM), för att förebygga ohälsa och olycksfall (Blekemo & Gurmur, 2019). SAM innebär att systematiskt planera, genomföra och följa upp verksamhetens utveckling för att säkerställa att arbetsmiljökraven uppfylls (Cronsell et al. 2003). Två av SAMS föreskrifter:

AFS (2001:1): Definition av systematiskt arbetsmiljöarbete

2 §

Med systematiskt arbetsmiljöarbete menas i dessa föreskrifter arbetsgivarens arbete med att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås (AFS, 2001:1).

AFS (2001:1): Arbetsmiljöpolicy och rutiner

3 §

Det systematiska arbetsmiljöarbetet skall ingå som en naturlig del i den dagliga verksamheten. Det skall omfatta alla fysiska, psykologiska och sociala förhållanden som har betydelse för arbetsmiljön (AFS, 2001:1).

3.5.2 Fysisk arbetsmiljö

Fysiska arbetsmiljön innebär den miljö eller omgivning som individen arbetar i. Arbetsmiljön kan variera beroende på verksamhetens bransch och omgivningen. Allt förutom individen själv är fysisk arbetsmiljö exempelvis maskiner, bilar, natur, byggnader, människor osv. Människa uppfattar omgivningen direkt genom sina fem sinnen. Informationen tas upp i form av direkt eller indirekt kontakt, som sedan bearbetas i hjärnan vilket resulteras i form av arbete med den fysiska kroppen. Miljön kan således påverka arbetstagarens fysiska och psykiska hälsa (*se tabell 1*), för att hjärnan ska fungera bör dessa förhållande fungera bra utifrån individens perspektiv. Om förhållande inte tillfredsställs ska individen hitta egna lösningar som behagar välmående eller vända sig till ledningen för stöd (Zanderin, 2005).

Tabell 1: Tabellen visar hur de fysiska förhållande kan komma och påverka människans kropp (Zanderin, 2005).

| Omgivningen (Fysisk arbetsmiljö) | Individens påverkan på kroppen |
|----------------------------------|--|
| Rum, krafter | Skelett, leder, muskler (rörelseorganen) |
| Ljud | Öron |
| Ljus | Ögon |
| Vibrationer | Händer, armar, hela kroppen |
| Strålning | Hud, andningsorgan, hela kroppen |
| Klimat | Hud, hela kroppen |
| Kemiska och biologiska faktorer | Hud, andningsorgan, hela kroppen |

Hur individen påverkas av den omgivande miljön kan vara i form av ett gräl mellan anställd och chef. Även om denne inte är involverad utan omgiven av den ljudnivån kommer ljudet att förstärkas hos individen. Gräleffekten förstärks hos individen och suggs upp i hjärnan, vilket resulterar i en dålig ljudmiljö och förlust av fokus (Theorell, 2003).

3.5.3 Psykosocial arbetsmiljö

Den psykosociala arbetsmiljön spelar en viktig roll för människans välbefinnande, och är mer svårdefinierad i förhållande till fysisk arbetsmiljö. Alla individer upplever arbetsförhållanden på olika sätt. Vissa människor kan uppleva dem väl, tvärtom kan de anses vara mindre bra för andra. En god psykosocial arbetsmiljö innebär att organisationen har uppnått en balans mellan de krav som gäller uppgiften, och de resurser som finns tillgängliga för anställda (Arbetsmiljöverket, 2010). Patels (2018) studie visar att ökad arbetsbelastning och minskad tillgång till resurser, har ökat den psykosociala ohälsan hos anställda inom detaljhandelssektorn. När anställda känner sig stressade, indikerar detta på en obalans i tillgängliga resurser (Patel et al. 2018). Hög stress orsakad av arbetsbelastning leder till trötthet, ångest och depression och utvecklas sedan till fysiska sjukdomar (Stansfeld, 2006).

3.6 Hälsöfrämjande arbete

Arbetet med hälsoprocessen startades i Skandinavien och de nordiska länderna. Syftet med att tillämpa hälsoprocessen på arbetsplats är att skapa en hälsosam arbetsplatskultur, som inspirerar och motiverar anställda att delta i processen (Rudolph et al. 2020). Ledarskap och anställdas välbefinnande är nära besläktade med

organisationens verksamhet och anställdas effektivitet. Utvecklingen av strategisk hälsoutveckling på arbetsplatsen innebär att hälsa betraktas som en resurs som ägnas åt utvecklingen. I den sunda utvecklingen arbetar organisationer på individ, grupp och organisationsnivå (Halling, 2002). Strategisk hälsoutveckling främjar och förebygger fysisk och psykisk ohälsa, i själva verket kan dessa koncept överlappa varandra. Menckel och Österblom (2000) förtydligar skillnaden mellan hälsofrämjande och förebyggande processer i en hälsoutveckling:

Hälsofrämjande:

- Utveckla ett engagemang i arbetet
- Stärka den upplevda kvalitén i arbetet
- Möjliggöra ett emotionellt välbefinnande
- Erbjuder ett stödjande socialt klimat

Förebyggande:

- Avvärja fysiska och mentala hälsoproblem
- Minska riskfaktorer för ohälsa
- Skydda från hälsofaror
- Bygga upp hälsa/rehabilitering

Enligt beskrivningen inkluderar hälsoutveckling alla faktorer, som är utformade för att stödja anställdas möjligheter att få en god hälsa på arbetsplatsen och i privatlivet (Menckel och Österblom, 2000). I praktiken kan detta ses som ett personligt ansvar, men det kan också innebära att teamet har ett gemensamt ansvar att främja arbetsplatsens hälsa för att förbättra arbetsmiljön (Eklöf et al. 2004). Alla individer tolkar hälsa och välbefinnande på olika sätt, detta inkluderar socialt stödda arbetsmiljöer, självstyrande grupper, flexibel arbetstid och friheten att hantera sina arbetsuppgifter i en hälsoutveckling (Menckel och Österblom, 2000).

3.6.1 Fördelar med hälsoarbete

Lönsamhet

Runt 1980-talet började nya kunskaper och synsätt utvecklas som tittade närmare på personalarbetet. De nya tänkandet utformade så kallade *Human resources management* (HRM) där fokuset lades på hur företaget kan påverka resultatet på följande sätt:

- Konstruktivt ledarskap
- Kompetensutveckling
- Motivation
- Goda arbetsvillkor
- Stödjande arbetsmiljö
- Individuellt anpassade lösningar
- Informella styrmedel såsom företagskultur

Perspektivet med mänskliga resurser skapar en koppling mellan människor och organisationer. Att arbeta med hälsoprocesser kan ses som en affärsstrategi för att öka lönsamheten (Halling, 2002). För att organisationer ska fungera är de i behov av människor och dess färdigheter, talanger och energi. Människor är i behov av inre och yttre belöningar från organisationen. När organisationen och anställda kompletterar varandra och möter varandras behov, gynnas båda parter. Individer kommer uppleva en känsla av sammanhang, samt organisationen åstadkommer de färdigheter och energi som behövs för att uppnå de uppsatta målen. Att investera i anställda genom hälsoarbete kan förbättra organisationens lönsamhet och effektivitet (Bolman & Deal, 2019).

Delaktighet

Under flera års tid kan man se ett samband mellan delaktighet och lönsamhet hos de marknadsledande företag. För att öka lönsamheten och effektiviteten krävs det att medarbetarna är delaktiga. Detta innebär att förebygga ohälsa, men även arbeta med de psykosociala frågorna för att främja trivsel och medarbetarskap (Halling, 2002). När anställda upplever en hög tillfredsställelse i arbetet samt delaktighet, kommer individen att prestera högre och skapa förutsättningar för goda effektivitetsvinster (Colliander, 2007). Att främja trivsel är ett starkt argument för att förbättra HRM ur de anställdas perspektiv (Veldhoven, 2005).

Minskad sjukfrånvaro och lönsamhet

För att organisationer ska kunna starta en hälsoprocess, behövs resurser i form av tid och kapital. På kort sikt är kostnaderna för hälsoarbetet höga, men om organisationen ändrar sig för att sätta långsiktiga mål för att förbättra konkurrenskraften är det värt att investera i hälsoprocessen. Den långsiktiga effektiviteten uppnås genom anställdas arbetsvillkor och kompetens utvecklas (Menckel och Österblom, 2000). Att ge

anställda en god hälsa kan förbättra deras fysiska och psykiska hälsa, vilket innebär att sjukfrånvaron minskas. Anställda med hög sjukfrånvaro kan kosta företaget kapital och förlust av kompetens. Genom långsiktigt hälsoarbete kommer de flesta anställdas sjukfrånvaro att minska kraftigt, så att friska anställda kan arbeta effektivt och uppnå god fysisk hälsa (Colliander, 2007). Markussen (2012) nämner i sin artikel hur sjukfrånvaro påverkar individen. Hög sjukfrånvaro påverkar individernas privatliv, eftersom deras löner är mycket lägre, vilket gör det svårt för individen att få ihop ekonomin (Markussen, 2012).

3.7 Sammanfattning av teorikapitlet

Viktiga faktorer som lyfts fram i denna studie är ifrån teorin som har samlats ihop som berör studiens tre huvudämnen, dessa är hälsa, ledarskap och arbetsmiljö. Begreppen har ett samband när man studerar helheten i en organisation. För att organisationen ska vara ekonomisk hållbar är det viktigt att anställda uppnår god hälsa. God hälsa innebär att de psykosociala, fysiska och sociala förhållande samspelar. Faktorer som påverkar hälsan kan vara ledningsgruppens eller kollegors agerande, samt arbetsmiljöns förhållande. För att anställdas hälsa tillfredsställs bör ledningen agera på så sätt så att samtliga anställda känner sig sedda och får det sociala stödet. Kollegor ska ha en gemenskap och vara samarbetsvilliga för att kunna utvecklas och motivera varandra.

Den fysiska och psykosociala arbetsmiljön påverkar anställda både fysiskt och psykiskt beroende på hur individen upplever förhållande. För att uppnå god arbetsmiljö bör ledningen ta hänsyn till hur anställda upplever det för att sedan kunna vidta åtgärder. Vid sådan situation bör ledningsgruppen ha det goda ledarskapet. Ledarskap innebär att leda anställda mot samma mål och vision samt tillföra anställda med socialt stöd. När anställda upplever gott ledarskap förenklas arbetet med hälsa och arbetsmiljö då anställda uppskattar ledningens arbetssätt och ledningen uppskattar anställdas hårda arbete och väljer att arbeta med hälsa som resurs.

I studien har valda teorier studerats för att få förståelse för hur hälsa, ledarskap och arbetsmiljö påverkar varandra. För att förtydliga sambandet lyfts de viktiga aspekter (se tabell 2) i en tabell som sammanfattar litteraturstudien.

Tabell 2: Tabellen visar hur teorierna är kopplade till studiens tre huvudämnen hälsa, ledarskap och arbetsmiljö. Detta för att förtydliga sambandet mellan studiens valda teorier.

| | Hälsa | Ledarskap | Arbetsmiljö |
|---------------------------------------|---|--|--|
| Stress | Stress leder till fysiska och psykiska sjukdomar. | Ledningen kan minska stress genom att skapa en balans mellan tillgängliga resurser och arbetsuppgiftens krav. | Stress innebär ökad arbetsbelastning där medarbetare arbetar i ett högt tempo vilket påverkar arbetsmiljön negativt. |
| KASAM | Anställda som upplever en känsla av sammanhang mår bra både fysiskt och psykiskt. | Om anställda upplever brister i KASAMS komponenter kan ledningen öka känslan av sammanhang genom det sociala stödet. | Hög känsla av sammanhang minskar stress hos individen som leder till att anställda är samarbetsvilliga och resulterar i en god arbetsmiljö |
| Motivation | Motivation till arbetet innebär att anställda upplever arbetet som roligt och uppnår god fysiska och psykisk hälsa. | Vid låg motivation ska ledningen vidta åtgärder för att öka motivationen | Anställda som har motivation till arbetet leder till god arbetsmiljö då anställda är positiva och glada |
| Kommunikation & konflikter | Konflikter på arbetsplats kan leda till psykisk ohälsa. | Ledningen bör se till så att kommunikationen är bra och vidta åtgärder vid konflikter. | Konflikter resulterar i negativ arbetsmiljö bland anställda |
| Fysisk arbetsmiljö | Arbete som kräver tunga lyft kan ta direkt skada på kroppen exempelvis genom att skada ryggen. | Fysiska förhållande som påverkar anställdas hälsa negativt bör ledningen vidta åtgärder. | För en god fysisk arbetsmiljö ska de fysiska faktorerna tillfredsställa anställda som arbetar i den miljön med hänsyn till fysisk hälsa. |
| Psykosocial arbetsmiljö | Vid brist på socialt stöd från kollegor och ledarna kan det leda till psykisk ohälsa i form av ångest eller depression. | Ledningen ska se till så att anställda får det sociala stödet på arbetsplatsen för att uppnå god psykisk hälsa. | En god psykosocial arbetsmiljö innebär att alla i organisationen har goda relationer och tillförser med socialt stöd till varandra. |

4. Empiri

Svaren utifrån genomförda intervjuer sammanställs i empiri kapitlet. Deltagarna i intervjun är två av butikens säljare samt två som sitter i butikens ledningsgrupp. Empirin delas upp i studiens tre huvuddelar: Hälsa, arbetsmiljö och ledarskap.

4.1 Bakgrund

I butikens ledningsgrupp ingår olika funktioner, för denna studie intervjuades en resurs och en koordinator. Koordinatorn har arbetet inom organisationen med olika funktioner i 8 år, varav 4 års erfarenhet av rollen som koordinator. Resursen har arbetat i samma butik under 4 år, varav 2 års erfarenhet av rollen som resurs. Säljare 1 har 5 års erfarenhet av rollen, säljare 2 har 1,5 års erfarenhet. För att skapa en djupare förståelse av butikens drift presenteras resursens ansvarsområde detaljerat.

Morgondagens planering görs dagen innan av resursen som stänger butiken. Resursen går igenom butiken för att stämma av vilka avdelningar som behöver städas, hur många staplar av backar som finns på lagret samt kontrollera storleken på den kommande leveransen. Efter genomförd avstämningen sätter resursen upp ett morgon schema utifrån inbokad personal till morgonpasset. På morgonen rapporterar anställda om sjukfrånvaro vilket kan leda till om planering av morgonschemat. Gällande rapportering av sjukfrånvaro på morgonen så har butiken en policy, för att underlätta resursen planering ska sjukskrivningar rapporteras kl. 6.30. Resursen startar sitt arbetspass före alla andra kl. 6.30 för att öppna personalingången, stämma av att samtliga nödutgångar har fria vägar, samt skriva ut gårdagens sällsiffror som sedan briefas på morgonmötet. Sälljarnas arbetspass startas kl. 7.00 och placeras ut enligt schemat och informeras om morgonmålet. Butikens morgonmål sätts upp utifrån antal staplade backar som ska packas upp för att vara uthängda i butiken senast kl. 9.45. När klockan slår 9.45 samlas samtliga på en given plats i butiken för att kort briefas om gårdagens försällningssiffror och annan viktig information. Målet med uppackade varor och städade avledningar ska vara uppnått vid kl. 9.45 så att butiken kan öppnas kl. 10.00. Morgontimmarna är viktiga för att tillfredsställa butikens första kunder som ska uppleva en väl städad och påfylld butik. De ouppfyllda målen görs klart efter butiksöppning vilket leder till att butikens kunder upplever en stressig miljö och med brist på kundservice.

4.2 Hälsa

Intervjun inleddes med frågan om hur samtliga respondenter definierade begreppet hälsa. Koordinator svarade *”hälsa är en känsla av att må bra fysiskt och psykiskt, att må bra innebär att man är frisk när man väl kommer till jobbet”*. Resursens definiera hälsa som *”att individen mår bra, piggt och glad. Alla i butiken arbetar i högt tempo alltså är det viktigt att alla mår bra och är pigga annars bromsar den enskilde ner sina kollegor”*. Säljare 1 svarar *”hälsa betyder att jag mår bra, när jag känner mig sjuk och dåsig sjukanmäler jag mig till den ansvariga”*. Säljare 2 svarar *”hälsa innebär friskt tillstånd, en känsla av välmående både psykiskt och fysiskt”*.

4.2.1 Hur arbetar ledningen med att främja hälsa?

Vid frågan om hur ledningsgruppen arbetar med hälsofrämjande processer, svarar koordinatören att ledningsgruppen kontinuerligt arbetar med att främja anställdas hälsa på arbetsplatsen. Sjukfrånvaron varierar beroende på säsong, under vintern är sjukfrånvaron högre än vanligt enligt koordinatören. Vintersäsongen är även butikens betydelsefullaste försäljnings säsong. För att anställda ska ha energi samt hålla sig friska under julhandeln, ser ledningen till att det finns frukter och fika under arbetspassen. Utöver det erbjuds anställda med fast anställning friskvårdsbidrag. Anställda som mottar bidraget kan välja vilken typ av friskvård som bidraget används för till exempel att utföra olika behandlingar eller köpa ett gymkort på valfri anläggning. Resursen talar om att när arbete kräver tunga lyft, påminns anställda ständigt om ergonomi i lagret. Ledningsgruppen har krävt en hel del resurser till personalrummet, till exempel soffor med filtar och fika, så att anställda kan njuta av bekvämligheten under rasten och ladda om sina batterier.

Säljare 1 har mottagit friskvårdsbidraget flera år i rad och väljer att utnyttja bidraget för sitt gymkort. Utöver bidraget har säljare 1 inte så bra koll på hälsoarbetet förutom att anställda erbjuds fika, kaffe, hygien artiklar och enkla värktabletter som Ipren eller Alvedon vid värk som uppstår under arbetspasset. Även säljare 2 är osäker på ledningens hälsoarbete. Hälsa på arbetsplats har inte varit ett så omtalat ämne, ledningen talar ofta om butikens olika mål som ska uppnås samt salsiffror enligt säljare 2. Säljarens deltidstjänst är inte fastanställd vilket gör att säljare 2 upplever orättvisa gällande friskvårdsbidraget. Säljaren arbetar extra utöver sin deltidstjänst och snittar 40h/v vilket är lika mycket som sina kollegor med en fastanställd heltidstjänst.

4.2.2 Stress på arbetsplats

Koordinatören talar om att stress är *"en del av vardagen"*. Koordinatören assisterar chefen med det administrativa samtidigt som funktionen omfattar andra ansvarsområden och arbetsuppgifter. Några av de dagliga arbetsuppgifterna är att läsa igenom arbetsansökningar för att göra ett urval av kandidater, kassaavstämningar, redovisa sällsiffror till huvudkontoret, uträta lönespecifikationer, skriva ut anställningsavtal, avstämna korrigerade kvitton osv. Ena dagen är inte den andra lik för koordinatören då arbetsuppgifterna varierar. Koordinatören upplever svårigheter med att avgöra vilka arbetsuppgifter som bör prioriteras på grund av det breda ansvarsområdet. Koordinatören arbetar tillsammans med sin kollega i samma funktion för att planera arbetsuppgifterna på ett strukturerat sätt så att arbetet fördelas jämt. Trots fördelningen av arbetsuppgifter uppstår oönskad stress i funktionen.

Resursen startar sitt arbetspass tidigare än butikens andra funktioner, redan på morgonen uppstår stress. Resurser som är i tjänst för att stänga butiken gör en kvällsavstämning för att kunna planera morgondagens schema. Enligt resursen kan avstämningen ibland vara felaktiga. Resurser som ansvarar för morgondagens planering är oftast trötta vid arbetspassets slut vilket leder till fel information. Avstämning som skiljer sig mot verkligheten behöver resursen planera om på morgonen innan säljare startar sitt arbetspass. Utöver det ska resursen se till så att inga nödutgångar är blockerad, förbereda upppackningen i lagret och vid tid över sätta på kaffet som en gest. Resursen har en halvtimme på sig att utföra sina arbetsuppgifter mellan kl. 6.30 till 7.00. Vid förseningar upplever resursen stress och ökar sin arbetstakt för att hinna klart i tid. Kl. 7.00 ska resursen vara klar med arbetet och säljare är på plats för att starta arbetet. Säljares utförda arbete kontrolleras kontinuerligt under morgonpasset av resursen som ska se till att arbetet är i fas enligt planeringen. Resursen arbetar därför i högt tempo och pendlar mellan butik och lager. Vid personalbrist i lagret hoppar resursen in i arbetet för att stödja, samtidigt ha koll på arbetet ute i butiken. Morgontimmarna är de mest krävande och oerhört stressiga enligt resursen.

Säljare 1 och 2 upplever oftast stress på morgonen innan butiksöppningen. Säljare 1 anser att målen för morgonarbetet oftast är orimliga. Mängden av varor i backar som ska packas upp varierar. En del backar innehåller massa små varor som kräver mer tid vid upppackning medan vissa backar innehåller stora varor som går relativt fort att packa upp. Tidsåtgången för backarna tar ledningen inte hänsyn till vid måluppsättning,

utan sätter upp generella mål oavsett backarnas innehåll vilket leder till stress enligt säljare 1. Säljare 2 upplever stress vid lagerarbete och ute på butiksgolvet. Säljarnas gemensamma ansvar är att hålla koll på kassan och hjälpa kunderna samtidigt som butiken ska hållas i god skick. Flera ansvarsområden under situationer med långa köer vid kassan, flera kunder i butiken som frågar efter hjälp och stökig butik leder till stress enligt säljare 2. Säljaren upplever stress till bli klar med allt innan de blir tillsagda av en resurs, dock är det oftast brist på tid och personal vilket gör det omöjligt.

4.3 Arbetsuppgifter och dess begriplighet, hanterbarhet, meningsfullhet

Enligt koordinator är arbetsuppgifterna oftast begripliga men ibland kan det förekomma stora och små projekt från huvudkontoret som kan vara svårbegripliga. Koordinatorm talar om att huvudkontoret skickar ut information om exempelvis kampanjer eller nya arbetssätt som kan vara svåra att begripa då dessa är generaliserade till alla butiker. Koordinatorm planerar om för att anpassa förändringen utifrån butikens förhållande så att det kan tillämpas och leda anställda vid förändring. Att planera om arbetet anses vara tidskrävande men oftast så löser det sig. I enstaka fall går det inte alls ihop på grund av butikens brist på resurser vilket skapar brister i hanterbarheten hos koordinatorm. Funktionens arbetsuppgifter är nödvändiga att utföra för att butiken ska fungera därav upplever koordinatorm arbetet som meningsfullt. Förändringarna som tillämpas upplevs även som meningsfulla då det oftast gynnar hela butiken och inte enbart en individ enligt koordinatorm.

Resursen talar om att arbetsuppgifter är specifika och begripliga. Ledningsgruppen beslutar när en säljare ska utvecklas till rollen som resurs vid visad förmåga till att ta mer ansvar. Säljare genomgår tre veckors utbildning för att lära sig alla arbetsuppgifter och dess innebörd från en tidigare resurs. Efter tre veckors utbildning ska säljaren ha tillräcklig med kompetens för att arbeta självständigt i rollen som resurs samt begripa arbetsuppgifterna. Resursen talar om att i början av självständigt arbete var det tufft då nya problem och situationer kontinuerligt uppstod. Resursen hanterar situationerna genom att söka vägledning från sina kollegor i funktionen, som arbetat i rollen som resurs under en längre tid. Resursen upplever arbetsuppgifterna och sin egna prestation som meningsfull både för sig själv och driften i butiken. Att ständigt utvecklas av att stöta på nya situationer och lära sig hantera dessa för att utvecklas till att bli en bättre resurs upplevs även som meningsfullt.

Säljarnas svar på frågan om arbetsuppgifternas begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet varierar på grund av respondenternas arbetserfarenhet. Säljare 1 har arbetat fem år i butiken och har flera års erfarenhet av arbetsuppgifterna. Säljaren talar om att arbetsuppgifterna är samma och dessa begrips, beroende på säsong kan arbetsbelastningen variera. Nya arbetssätt som tillämpas kan enligt säljare 1 upplevas som en omställning men genom tydlig information går det fort att lära sig det nya arbetssättet. Under en kortare tid arbetade även säljare 1 som resurs. Ansvarsområdet ansågs vara brett och passade inte in i säljarens livssituation således beslutade hen att återgå till rollen som säljare. Säljaren har flera års erfarenhet vilket skapar förutsättningar till att hantera situationerna som uppstår på egen hand. När situationerna däremot inte går att hantera på egen hand söker säljare 1 stöd och vägledning från ansvariga med mer kompetens. Arbetet upplevs meningsfullt för säljaren som drivs av att hjälpa kunder till att bli nöjda. Utöver kundnöjdhet känns arbetet inte så meningsfullt då arbetsuppgifterna är likadana utan någon personlig utveckling enligt säljare 1.

Säljare 2 har arbetat i butiken under en kortare tid och anställdes som extra personal under julen. Säljaren talar om att arbetsmiljön var stressig till att börja arbeta i, flera säljare blev anställda på samma gång och butiken hade mycket att göra. Enligt säljare 2 upplevde hen att de kastades in i arbetet med otydlig information om arbetsuppgifterna då introduktionsdagarna inte var så givande. Arbetsuppgifterna var obegripliga då information varierade beroende på vilken funktion frågan ställdes till, otydlig information skapade förvirring och ineffektivitet. Den stressiga arbetsmiljön och otydlig information från ansvariga ledde till att situationerna som uppstod inte var hanterbara för säljare 2. Numera ser det annorlunda ut situationerna är hanterbara på egen hand, däremot kan det ibland krävas stöd och vägledning från ansvariga vilket säljaren upplever att hen får. Vid frågan om meningsfullhet blir säljaren tveksam till svaret och talar om att hen studerar till att bli mäklare. Arbetsuppgifterna känns meningsfulla till en viss del men tillför inte mycket i privatlivet. Butiksjobbet är enbart ett extraarbete vid sidan av studierna för den ekonomiska stöden. Säljare 2 har inga planer på att utvecklas inom organisationen eller engagera sig i förbättringsprocesser. Det som upplevs meningsfullt i rollen som säljare är att lära sig bemöta olika typer av människor samt lära sig leverera en hög nivå av service. Säljare 2 drivs av att utvecklas på individnivå och anser att det kan vara givande för sitt framtida mäklaryrke.

4.4 Hälsa och Covid-19

Den rådande situationen med Covid-19 har påverkat nästan alla organisationer som behövt göra en omställning för sina anställdas hälsa. Butiker är öppna som vanligt och anställda bemöts av en hel del kunder. Koordinatorn talar om att situationen som denna har ingen i butiken stött på tidigare, vilket krävde en hel del insatser för att personalen ska känna sig trygga till att arbeta. Vid pandemiutbrottets start ökade sjukfrånvaro bland anställda som upplevde rädsla till att arbeta när inga åtgärder hade vidtagits.

Koordinatorn upplevde inte samma rädsla då större delen av arbetsdagen spenderas på kontoret och möts inte av kunder. För att motivera anställda till att fortsätta arbeta och bemöta kunder vidtog ledningsgruppen åtgärder för anställdas hälsa. Enligt koordinatorn informerade huvudkontoret om vilka riktlinjer som gäller i butiken, andra åtgärder vidtog butikens ledningsgruppen på egen hand. För att upplysa kunden om deras skyldigheter när de befinner sig i butiken skyltades folkhälsomyndigheternas råd om social distansering. I personalrummet skyltades råd om hur säljare ska bemöta kunder med hänsyn till den rådande situationen, samt personalens agerande mot varandra. Ledningsgruppen såg till att kunder och personal alltid har tillgång till handsprit i butiken. Vid kassan markerades golvet så att avståndet i kön mellan varje kund är en meter. Provrummen stängdes ner, istället erbjuds kunden förlängt öppet köp för att testa varorna hemma i lugn och ro.

Resursen svarade enhetligt på frågan om Covid-19, åtgärder vidtogs när situationen förvärrades och sjukfrånvaron ökade. Anställda kände sig otrygga till att arbeta i pandemins utbrott utan några åtgärder. Butikens städrutiner ökades, säljarna spritar av och rengör kontinuerligt ytor som flera kunder tar på. Resursens viktiga roll var att influera säljarna med sitt kundbemötande. Säljare ska på ett trevligt sätt tala om för kunden om vad som gäller enligt folkhälsomyndigheten. Detta för att kunden inte ska känna sig kränkt av att personal håller en distans vid rådgivning, istället uppleva det positivt både för kunden och personalens hälsa. Vidare så påminner resursen ständigt anställda om vad som gäller under morgonmötet.

Säljare 1 talar om att ledningen har försökt sitt bästa med att vidta åtgärder ute i butiken. Men situation som denna har ingen tidigare stött på eller varit beredda på, därför anser säljare 1 att all skuld inte kan läggas på ledningen. Säljaren har förståelse för att det tog ett tag innan ledningen vidtog åtgärder samt tacksam för de restriktioner som tillämpats

för att minska smittspridningen. Säljare 1 talar även om att tydlig information har nåtts ut till anställda om hur situationer ska hanteras och vad som gäller.

Säljare 2 upplever åtgärderna på ett annat sätt än säljare 1. Sjukfrånvaron ökade bland anställda vilket ledde till att säljare 2 blev uppringd vid kort varsel och blev tillfrågad om att arbeta extra. När säljaren tackat ja till att arbeta upplevde hen att viktig information om nya arbetssätt och rutiner inte nådde fram. Informationen briefades på morgonmötet och säljare 2 som startade arbetspassen på eftermiddagen var tvungen att fråga sina kollegor istället. Säljare 2 berättar även att arbetet vid kassan upplevs mindre bra, avståndet mellan kund och säljare är litet men inga åtgärder vidtogs. Säljaren berättar att flera butiker satt upp plexiglas vid kassan för att skapa distans mellan kund och säljare. En sådan åtgärd skulle enligt säljare 2 öka tryggheten.

4.5 Ledarskap

4.5.1 Stöd och kommunikation

Frågan om stöd och kommunikation ställdes till resurs och koordinator för att ta reda på hur de arbetar med att stödja säljarna, samt hur kommunikationen är mellan ledningsgruppen och säljarna.

ledningsgruppen strävar till att ha en öppen miljö i butiken enligt koordinatören. Anställda ska alltid känna sig trygga för att prata om vad som helst för att få rådgivning och vägledning. Koordinatören visar sitt stöd genom engagemang samt bemöter säljare som en vän mer än en ansvarig. Koordinatören upplever kommunikationen i butiken som bra, dock har koordinatören ingen direkt kommunikation med säljarna ute på butiksgolvet. Koordinatören kommunicerar mellan butikschef och resurser sedan ansvarar resurser att föra vidare viktig information till säljare.

Resursen talar om att funktionens viktigaste roll är att ge stöd till säljarna på butiksgolvet och inne på lagret. Samtliga resurser som är i tjänst bär på en jourtelefon under arbetspasset. Syftet med telefonen är att säljare snabbt ska få tag på en resurs när det uppstår situationer där säljare behöver stöd eller vägledning. När det gäller kommunikationen talar resursen om att funktionen fungerar som en länk mellan ledningen och säljare. Enligt resursen kommunicerar funktionen med samtliga i butiken, resurser informerar ledningen om information som kommer från anställda och tvärtom.

Säljarna fick frågan om hur ledningsgruppens stöd och kommunikation upplevs på arbetsplatsen. Säljare 1 berättar att det sällan uppstår situationer där det råder brist av stöd från ansvariga. Tvärtom så har säljare 1 alltid upplevt att hen får den stöden som behövs för att lösa situationer eller problem. I vissa fall kan det dröja innan säljaren får respons av ansvariga. Detta beror på att även ansvariga har mycket att göra, och på grund av brist på tid så är det fullt förståeligt enligt säljare 1. Säljare 2 upplever ledningens stöd på samma sätt, det finns alltid ansvariga som säljaren kan vända sig till för få stöd. Enligt säljaren har butiken flera anställda med olika roller vilket skapar brist i kommunikationen mellan funktionerna. Information tolkas på olika sätt vilket leder till att olika funktioner säger annorlunda och det kan vilseleda. Säljare 2 anser att kommunikationen bör förbättras mellan funktionerna.

4.5.2 Delaktighet

Koordinatorn talar om att säljare inte är så delaktiga i ledningsgruppens arbete. Säljarna har istället möjlighet till ett så kallat dialogmöte en gång om året. Syftet med mötet är att fråga säljarna hur de ser på sina arbetsuppgifter och vilka deras karriärsmål är. Inom organisationen har varje anställd möjlighet till att klättra i karriären och testa på olika roller om det så önskas. Vid mötet talar säljaren om den är nöjd med sin arbetsroll eller vill utvecklas. Koordinatorn skapar en individuell plan till säljare som visar ambitioner till att utvecklas. Planen sätts upp för att säljare ska få stöd i hur denne ska gå tillväga för att uppnå målen för att ta sig till nästa steg i karriären. Styrkor och svagheter mäts hos säljaren för att lyfta upp vilka egenskaper som behöver förbättras, sedan ska säljaren visa det i praktiken. Ungefär ett år senare bokas ett uppföljningsmöte för att se om säljaren har uppnått målen. Om säljaren uppnått målen planerar koordinatör när säljaren ska gå på resursutbildning. Koordinatorn berättar även att säljarna kan ta upp åsikter och förbättringsförslag under mötet, sedan diskuterar ledningsgruppen tillsammans om åtgärder bör vidtas.

Resursen svarar att säljarna inte är direkt delaktiga i ledningens arbete utan säljares klagomål och åsikter förs fram via resursen. Om ett problem är något som flera stöter på tar resursen hänsyn till detta och diskuterar det vidare i ledningsgruppen.

Säljare 1 och 2 svarar likadant gällande ledningsgruppens arbete, de känner sig inte delaktiga i arbetet. Säljare 1 talar om att ledningen har bra koll och lägger förtroendet

hos dem och deras agerande. Säljare 2 berättar att hen inte är delaktig men upplever att det är skönt då ledningen har mer kompetens och vet vad som är bäst för hela butiken.

4.5.3 Motivation och uppskattning

Koordinatören talar om att ledningsgruppen kontinuerligt arbetar för att främja motivation hos anställda genom att visa uppskattning. Uppskattning visas genom att tala om för säljarna när de gjort en bra insats, alternativt belöna anställda med materiella saker. Ledningsgruppen arrangerar säljtävlingar med ett pris. Exempelvis en push kampanj på mascaror vilket innebär att varje säljare ska sälja så många mascaror de kan under utsatt tid. Säljaren som sålt flest mascaror får ett pris som kan vara presentkort eller en valfri vara. Vissa tävlingar arrangeras av huvudkontoret då butiker i samma region tävlar mot varandra. Exempelvis snitta fem varor per handlande kund, tävlingen skapar en gemenskap och engagemang bland säljarna till att uppmuntra och pusha varandra. Huvudkontoret bjuder den vinnande butiken på en lunch eller fika, all personal tar del av belöningen oavsett insats. När säljarna vinner en tävling kan det vara som en själv "boost" samt en motivation till att fortsätta sälja.

Resursen skriver ut månadens salsiffror och jämför de med uppsatta målet och siffrorna i fjol. Salsiffror som är högre än uppsatta målet anser resursen att det är viktigt att säljare vet om det. Säljarna motiveras till att fortsätta prestera vilket även är ett sätt att visa uppskattning till deras hårda insats enligt resursen. När målet med antal uppackade backar har nåtts ska även det tas upp på morgonmötet. Säljarna ska vara väl medvetna om att deras hårda insats är sedd och uppskattad av ledningsgruppen.

Säljare 1 svarar att motivationen oftast tappas när de får orimliga mål att arbeta mot. *"Vid orimliga mål känns det ändå omöjligt därför så tappas motivationen"*. Enligt säljare 1 upplevs uppskattning när anställda blir belönade med fika eller lunch. Enligt säljaren är det uppskattat av anställda då ledningen visar att de bryr sig.

Enligt säljare 2 ökar arbetsmotivationen när resurser arbetar tillsammans med säljarna ute i butiken eller lagret. Resurserna delegerar inte enbart ut arbetsuppgifter utan har även koll på vad som ska göras, hur det ska göras samt utför det. Säljaren talar om att det är viktigt att även den som delegerar ut arbete är med och utför dessa för att visa sitt ansvar och engagemang. Uppskattning från ledningsgruppen är inte tillräckligt enligt säljaren. Vid lagerarbetet är det mycket som ska göras och kräver både psykisk och

fysisk energi, målen är för högt uppsatta. När målen i lagerarbetet inte uppnås av säljarna får de klagomål vilket inte känns så kul. Säljare 2 talar om att säljare arbetar hårt, på grund av brist på tid och personal är det inte lätt att uppnå målen. Istället för uppskattning av hårda insatsen trots bristerna får de klagomål, vilket säljare 2 upplever som negativ påverkan på den individuella motivationen.

4.5.4 Krav på anställda

Koordinatorn svarar att kraven som ställs på säljare är att de ska utföra sina arbetsuppgifter som ingår i rollen som säljare. Inga högre krav ställs utan de är medvetna om vad som gäller när de skrivit på avtal och arbetsuppgifterna förväntas att bli utförda. Ibland uppstår situationer som ställer högre krav men koordinatören tar hänsyn till anställda och frågar om det först är okej. Resursens svarar ungefär likadant, kraven som ställs på anställda är att utföra sina arbetsuppgifter. Säljare har ett personligt ansvar att utföra sina arbetsuppgifter bra, en annan säljare ska inte behöva göra någon annans arbete. Resursen säger *”Självklart tar vi hänsyn till att säljaren inte alltid kan leverera som önskat utan alla kan ha en dålig dag, då kommer min roll som resurs in till att ändra säljarens inställning och få de på glatt humör”*.

Säljare 1 talar om att ledningen ställer ibland allt för höga krav när de sätter upp orimliga mål. Detta leder till att säljaren känner stress till att arbeta i snabbare takt. Oftast råder det personalbrist som leder till att säljare i tjänst har ett högre krav till att utföra arbetsuppgifter som kräver två personer, vilket är en hög ohälsosam arbetsbelastning enligt säljare 1. Säljare 2 upplever likadant om arbetsuppgifterna som är krävande, vissa gånger utför säljare arbete som egentligen kräver flera. Enligt säljare 2 framkommer de höga kraven omedvetet från ledningen. *”Det är högt uppsatta mål som inte är anpassade till den tid och personal som finns”*.

4.6 Arbetsmiljö

Samtliga respondenter fick frågan om att definiera god arbetsmiljö kort och koncist.

Koordinatorn: *“en god arbetsmiljö innebär bra stämning bland anställda, lagom hög ljudnivå samt behaglig belysning för ögonen”*.

Resursen: *“god miljö där alla anställda trivs i, bra fysiska förhållande och ett glatt humör”*.

Säljare 1: *“alla ska känna sig välkomna oavsett kultur, ålder och bakgrund både kunder och personal”*.

Säljare 2: *“En god arbetsmiljö är när alla kommer överens, samt en miljö som inte påverkar någon anställd negativt”*.

4.6.1 Fysisk arbetsmiljö

Vidare fick respondenterna motivera hur den fysiska arbetsmiljön upplevs på arbetsplatsen. Koordinatören talar om att den fysiska arbetsmiljön är relativt bra. Belysningen är stark men det är endast positivt då en mörk belysning kan leda till trötthet, istället är det ljust i butiken som håller anställda pigga. Ljudnivån är ibland lite påfrestande. I butiken spelas hög musik, vilket är positivt när man arbetar, flesta går igång av musiken annars kan det vara dystert utan musik. Musiknivån kan ibland upplevas som negativ under stressig butiksmiljö. Koordinatören anser att musiken är negativ när det är mycket kunder i butiken, personal som arbetar i högt tempo och en stressig miljö i allmänhet.

Resursen svarar att de fysiska förhållanden är väldigt goda, butiken har en öppen miljö. Med det menar resursen de öppna ytorna, personal och kunder behöver inte trängas bland folk för att komma igenom. Butikens lager är ansluten till lastkajen vilket gör att lagret ibland kan vara kyligt. Resursen ser till att personal inte ska frysa genom att sätta på element eller värmefläkt för att värma upp lagret. Enligt resursen arbetar butiken med rotation, vilket innebär att resursen sätter upp ett dagsschema för varje säljares arbetstimme. Arbetet på morgonen innan butiksöppningen är den enda gången säljare placeras på ett och samma ställe utan rotation. Säljare placeras antingen i lagret eller ute i butiken för att minska spring samt arbeta effektivt. När butiken öppnas finns dagsschemat i personalrummet, provrummen och vid kassorna för att säljare ska hålla koll på sina arbetstimmar. Syftet med arbetsrotation är att minska arbetsbelastningen, säljare byter arbetsuppgift varje hel timme. Att vara ute på golvet kan vara tungt, säljarna går runt och utför sina arbetsuppgifter vilket gör att benen blir trötta. Genom att byta arbetsuppgift till att stå vid kassan nästa timme vilar säljaren sina ben. Resursen anser att arbetsrotation även är ett roligt sätt att arbeta på då tiden går fortare, står säljaren stilla vid kassan i flera timmar kan det lätt bli långtråkigt. Schemat planeras så att arbetet delas upp rättvist så att ingen belastas. Vidare så har säljarna frihet till att byta arbetstimme med en annan säljare, endast om bägge är ense om bytet.

Säljare 1 svarar att fysiska miljön är både bra och dålig. Det som upplevs vara bra är ljudnivån i butiken, oftast behaglig nivå av musik som uppskattas av de flesta anställda. *“Väljer man att arbeta i en butik så är det en del av vardagen att musik spelas från öppning till stängning så detta är väll alla beredda på”*. Det som upplevs mindre bra är arbetet på lagret med tunga lyft av backar. Backarna är staplade på varann och säljare 1 som är kort upplever att det oftast är oergonomiskt att lyfta de.

Säljare 2 är mindre nöjd med den fysiska arbetsmiljön. *“Butiken är i en galleria och den enda miljön vi befinner oss i är butiksmiljön utan några fönster. Börjar man passet tidigt kl 7.00 en vintermorgon och slutar 16.00 så hinner man inte se något dagsljus”*. Säljaren berättar att de tidigare haft tillgång till en utgång precis intill personalingången, flesta gick ut på rasten för att ta luft. Numera har utgången stängts igen, den närmaste utgången är en bit bort, anställda är tvungna att gå igenom nästan hela gallerian för att ta sig ut. Säljaren anser att det är omotiverade att gå hela den sträckan för att ta sig till närmaste utgång. I butiken är temperaturen mindre bra oavsett säsong, på sommaren blir det kvavt och för varmt vilket oftast leder till huvudvärk. På vintern är det kallt i butiken och säljare 2 känner sig frusen vilket leder till ineffektivt arbete.

4.6.2 Psykosocial arbetsmiljö

Frågan om psykosocial arbetsmiljö ställdes för att se hur ledningen och säljarna ser på de sociala stödet, relationerna, mobbning och konflikter. Koordinator talar om att dagsschemat planeras på så sätt att alla arbetar med alla. Grupperingar uppstår ibland, för att minska på grupperingar ska samtliga säljare lära sig att samarbeta med den kollegan de står med. Butikens ledningsgrupp är till för att anställda ska få det sociala stödet. Koordinator talar om att butiken har en öppen miljö, oavsett arbetsroll ska samtliga känna sig bekväma till att vilja prata och få den stöd som behövs. Säljarna kan ibland ha det svårt att tala med en ansvarig, då söker säljare stöd hos varandra vilket koordinatören anser vara positivt. Mobbning på arbetsplats är något som tas på allvar. Om ledningsgruppen ser att en anställd utsätts för mobbning, försöker ledningen sätta den utsatta i arbetsuppgifter som kräver samarbete. Koordinator talar om att små konflikter uppstår men koordinatörens funktion håller sig ifrån konflikter som uppstår. *“Kollegor kan hamna i konflikt med varann, då jag är avsedd till att vara opartisk kan det vara svårt att lösa en konflikt, oftast löser de det på egen hand vilket jag anser är nyttigt”*.

Resursen svarar *“Min arbetsuppgift är att leda och stödja säljarna, vid de flesta situationerna känner de sig oftast trygga till att komma och fråga om stöd. Jag arbetar väldigt nära säljarna vilket innebär att det förekommer dialoger om privatliv och annat utöver arbetet exempelvis när vi står tillsammans på lagret. Detta leder till att jag får en personlig kontakt med säljarna och de betraktar mig som en stödkompis men ändå har förståelse till att jag är deras resurs”*. Resursen talar även om att hen får socialt stöd från ledningsgruppen och att alla i butiken har en bra relation till varann. Mobbning är något som resursen inte stött på, däremot kan nyanställda känna sig utanför i början. För att nya ska komma in i gruppen sätts säljaren i arbetsuppgifter som kräver samarbete. Resursen berättar att konflikter förekommer ibland. I vissa konflikter vägleder resursen hur de rättvist ska komma fram till en lösning, och andra konflikter löser säljare på egen hand.

Säljare 1 svarar positivt *“Jag har under mina fem år som anställd alltid känt att jag får det stödet jag behöver, antingen från mina kollegor som står mig närmst eller ansvariga”*. Mobbning är inget säljare 1 utsatts för eller upptäckt sina kollegor bli utsatta för. Konflikter uppstår ibland, de kan handla om små saker som oftast går att lösa och ingen vidare åtgärd behöver tas enligt säljaren.

Säljare 2 svarar: *“När jag var ny, startade jag i en väldigt stressig arbetsplats där jag kände mig lite “lost” då jag ibland varken fick svar på mina frågor eller så var det ett oklart svar”*. Efter den stressiga julhandeln har säljaren känt att den fått den sociala stöden från anställda och kollegor. Mobbning har inte förekommit, inget som säljaren märkt av under sin tid i butiken. *“När jag var ny så kände jag att det var svårt att komma in i gruppen då de flesta var stressade. Men som tur var jag inte den enda nya, det var fler som mig i samma sits och vi kom varann nära och sedan med tiden har vi alla blivit som en familj”*. Säljare 2 talar om att hen själv hamnat i konflikter, oftast i stressiga miljöer där det kan uppstå små irritationer. I slutet av dagen så är allt löst enligt säljaren.

5. Analys och diskussion

I detta kapitel analyseras och diskuteras fallföretagets styrkor och svagheter kopplat till studiens teoretiska referensram. Målet var att identifiera faktorer som påverkar fysisk och psykiskt arbetsmiljö för att sedan presentera förbättringsförslag som kan främja en god arbetsmiljö utifrån fallföretagets förutsättningar.

5.1 Ledningsgruppens ledarstil

I butikens ledningsgrupp ingår butikschefen, koordinatorena och resurserna. Respondenternas svar tyder på att resurser och koordinator arbetar aktivt med säljarna samt butikens drift. Butikschefen arbetar tätt med huvudkontoret som är beläget i Stockholm. Chefen mottar information om förändringsarbete från huvudkontoret, sedan skickas informationen vidare till koordinatören som ska planerar arbetet. När koordinatören planerat klart hur och när arbetet ska utföras tas det vidare till resurserna som har i uppgift att genomföra arbetet i praktiken tillsammans med säljarna.

Butikschefens roll i organisationen är lik Sveningsson och Alvessons (2012) teori om chefskap, vilket innebär att uppnå stabilitet genom administrativt arbete. Chefen delegerar ut arbetsuppgifterna för att få det genomfört av sina anställda för att uppnå meningsfullhet i arbetet (Sveningsson & Alvesson 2012), vilket är likt butikschefens arbetssätt. Koordinatören i fallföretaget kan behöva planera om förändringsarbetet för att anpassa det efter butikens tillgängliga resurser. Riktlinjerna som skickas från huvudkontoret är generaliserade för hela butikskedjan, vilket skapar svårigheter vid tillämpning och kräver om planering. Menckel & Österblom (2000) samt Önnevik (2010) beskriver en sådan ledarskapsstil som situationsanpassad vilket innebär att ledaren arbetar utifrån rådande situation. Ledaren behöver kompetens för att planera utifrån gruppens situation och arbetets krav, med tydliga riktlinjer om hur, var och när arbetet ska utföras (Menckel & Österblom, 2000; Önnevik, 2010). När koordinatören slutfört planeringen ska resursen motta information om vad som gäller för att tillämpa det i praktiken tillsammans med säljarna. Sveningsson och Alvesson (2012) teori om ledarskap innebär att vägleda samt stödja anställda med arbetsuppgifterna för uppnå meningsfullhet till arbetet (Sveningsson & Alvesson, 2012).

Resursens ledarstil liknar ledarskapet inom leanprincipen. Enligt Dombrowski och Mielke (2014) är ledarskapet inom lean som ett metodiskt system för ständiga

förbättringar. Metodiskt system innebär att ledaren tillsammans med anställda samarbetar kontinuerligt i strävan efter perfektion och förbättringar (Dombrowski & Mielke, 2014).

5.2 Hälsa

Respondenternas svar varierade vid frågan om att definiera begreppet hälsa. Enligt Rydqvist & Winroth (2008) finns det flertal tolkningar av begreppet hälsa då alla individer tolkar utifrån sitt egna perspektiv samt vilka faktorer som får individen att uppleva god hälsa (Rydqvist & Winroth, 2008). Respondenternas svar tyder på att hälsa till en stor del innebär ett friskt tillstånd med frånvaro av sjukdom samt psykisk stabilitet. Enligt Rudolph (2020) upplevs en god hälsa hos individer när hälsans tre dimensioner samspelar den fysiska, psykiska och sociala hälsan (Rudolph et al. 2020). Den sociala hälsan innebär socialt stöd från ledning och kollegor. Utifrån säljarnas perspektiv är det sociala stödet från ledningen väldigt god, med stöd och vägledning i de dagliga arbetet.

5.2.1 Hur ledningen arbetar med att främja hälsa

För att anställda ska mår bra på arbetsplatsen samt minska arbetsbelastning, tillämpar ledningen arbetsrotation. Ledningsgruppen ser även till att anställda får materiella bekvämligheter exempelvis frukter, fika och ett trevligt personalrum. Detta för att anställda ska kunna koppla bort butikens stressiga miljö och ladda om batterierna. Utöver det erbjuds alla med fast anställning friskvårdsbidrag för att uppmuntra anställda till motion och friskvård.

Friskvårdsbidrag är ett bidrag som anställda mottar från butiken vid redovisat kvitto. Syftet med bidraget är att uppmana personal till motion eller annan friskvård utanför arbetstid för att tillföra god hälsa. Friskvårdsbidraget är en förmån som endast butikens fast anställda är berättigade till. Säljare 2 påstår att orättvisa upplevs då säljaren talar om att samtliga arbetar lika hårt oavsett anställning. Detta tyder på särbehandling, all personal bör vara inkluderade och motta ett bidrag utifrån antal arbetade timmar. Enligt Sveningsson och Alvesson (2012) ska jämställdhet uppnås i hela organisationen oavsett anställningsform (Sveningsson & Alvesson 2012). Säljare 2 talar endast utifrån sitt egna perspektiv vilket innebär att samtliga säljare nödvändigtvis inte har samma åsikt om friskvårdsbidraget.

Ur säljarnas perspektiv framgår inte ledningsgruppens hälsoarbete tydligt hos anställda, vilket tyder på att hälsoarbetet är lågt i butiken. Enligt Rudolph (2020) kan tillämpningen av hälsoprocesser vara fördelaktigt för att skapa en hälsofrämjande kultur, som motiverar anställda till att engagera sig i processen (Rudolph et al. 2020). Hälsoutvecklingen skapar utrymme till att arbeta med hälsa som en resurs vilket utvecklar organisationen på individ, grupp och organisationsnivå (Halling, 2002).

Säljare som ställs mot höga krav och ökad arbetsbelastning tappar lätt arbetsmotivationen. Ledning ska leda anställda till ett hälsosammare arbetssätt för att motverka psykisk och fysisk ohälsa. Enligt säljarna talar ledningsgruppen mycket om sällsiffror, samt framställer vad som ska göras utan att ta hänsyn till butikens tillgängliga resurser. Detta tyder på att butiken prioriterar att uppnå målen och lägger mindre fokus på anställdas hälsa och välmående. Enligt Bolman och Deal (2019) är bägge parter i behov av varandra. För att tillfredsställa bägges behov ska organisationer utveckla samt engagera anställda i hälsoarbetet. När anställda mår fysiskt och psykiskt bra ökar arbetsprestationen som leder till ökad lönsamhet. God hälsa är betydelsefull för att individen ska kunna komma till jobbet och tillfredsställa sitt ekonomiska behov (Bolman & Deal, 2019). Att delegera ut arbete som ska vara genomfört under en viss tidsram gynnar endast organisationens lönsamhet till att hålla sig ekonomiskt hållbara. Ledningsgruppen bör framhäva hur målen och arbetsuppgifterna istället kan gynna individen för att uppnå arbetstillfredsställelse.

5.3 Stress på arbetsplats

Samtliga respondenter talar om att det förekommer väldigt mycket stress, oftast uppstår stress när det råder brist på tid och personal. Enligt Patel (2018) är detaljhandelssektorn en av de stressigaste arbetsmiljöerna till följd av den hårda konkurrensen från e-handeln. Fysiska butiker minskar bemanningsnivå för att förbli ekonomiskt hållbara på grund av den höga konkurrensen. Upplevd stress tyder på obalans mellan tillgängliga resurser och arbetskraven (Patel et al. 2018). Teorin överensstämmer med butikens förhållande, säljarna talar om att det föreligger brist på personal. Arbetet som ska utföras kräver mer än en anställd, vilket innebär en obalans i tillgänglig resurs och arbetets krav. Säljarna ökar arbetstakten för att hinna klart i tid. Stansfeld (2006) och Cronlund (2013) visar sambandet mellan stress och psykisk/fysisk ohälsa. Stress som beror på hög arbetsbelastning leder till trötthet, ångest och depression. Kontinuerlig stress leder till somatiska sjukdomar vilket innebär fysisk ohälsa. Somatiska sjukdomar

kan exempelvis vara huvudvärk, magproblem, sömnsvårigheter eller hjärtinfarkt (Cronlund, 2013; Stansfeld, 2006).

För att reducera arbetsbelastningen enligt Mekraz (2016) ska ledningen ämna på att förbättra ledningsförmågan (Mekraz, 2016). Arbetets upplägg bör förbättras, fördela arbetet jämnt så att ansvarsområdet avlastas för den enskilde. Vid personalbrist bör målen regleras till mer realistiska utifrån tillgänglig resurs för att dämpa stress och överbelastning. Ur ett hälsoperspektiv kan vardaglig påfrestning utveckla fysisk och psykisk ohälsa. Det goda ledarskapet enligt Holmström och Ohlsson (2014) skapar förutsättningar för reducerad ohälsa och ökad produktivitet (Holmström & Ohlsson, 2014).

5.4 Arbetsuppgifternas begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet

5.4.1 Koordinatorn

Koordinatorn talar om att arbetsuppgifterna till en stor del är begripliga. Låg begriplighet uppstår när projekt från huvudkontoret inte är anpassade efter butikens egna resurser. Antonovskys (1996) teori om begreppet begriplighet innebär hur individen tolkar sin situation och till vilken utsträckning situationen är möjlig att förstå (Antonovsky, 1996). Koordinatorn begriper oftast arbetsuppgifterna vilket är positivt för anställda som mottar tydliga riktlinjer på hur arbetet ska utföras. När situationen begrips leder det till KASAMS nästa komponent som är hanterbarhet. Koordinatorn har tillräcklig kompetens till att hantera situationerna och upplever meningsfullhet. Hela processen leder till en hög känsla av sammanhang och självutveckling.

5.4.2 Resursen

Resursen har en positiv syn på teorin om KASAM, de flesta situationer är begripliga genom tydliga riktlinjer om hur och när de ska utföras. Resurser går en tre veckors utbildning innan de sätts in i rollen som resurs. Utbildningen genomförs praktiskt på butiksgolvet, en färdigutbildad resurs går igenom alla arbetsuppgifter och ansvarsområden med aspiranten. Syftet med den praktiska tre veckors utbildningen är att resurser ska få en visuell bild av de faktiska problem samt hur de ska hanteras. Vid avslutad utbildning ska resursen ha tillräckligt med kompetens för att arbeta självständigt. Nya situationer och problem som uppstår efter utbildningen, hanterar

resursen genom att söka vägledningen från sina kollegor i samma funktion. Enligt Aij et al. (2014) är det viktigt att ledaren ser det verkliga problemet för att få en visuell bild av det faktiska problemet. Med en verklighetsbild kan åtgärder vidtas på rätt sätt (Aij et al. 2014).

Enligt Mertens (2020) ska ledaren coacha anställda till hur de ska gå tillväga för att uppnå målen samt öka anställdas kompetens (Mertens, 2020). Resursen uppnår meningsfullhet i arbetet genom att hantera nya situationer och problem som leder till personlig utveckling i arbetsrollen. Resursen på fallföretaget vill ständigt utvecklas i sin arbetsroll för att kunna vägleda säljare vilket tyder på ett gott ledarskap.

5.4.3 Säljarna

Säljarna har en rutin på arbetsuppgifter och ansvarsområde då de är densamma vid varje arbetspass vilket gör att arbetsuppgifterna är begripliga. Säljare 2 talar om att arbetsuppgifterna var svårbegripliga i början av anställningen, på grund av all stress med julhandeln. Säljaren erhöll en kort introduktion med massa information på samma gång, samtidigt som butiken var inne i sin stressigaste fas på året. När julhandeln dämpades skapades utrymme för säljare 2 att bearbeta informationen samt arbetsrutinerna på rätt sätt. I nuläget anser bägge säljare att arbetet är både begripligt och hanterbart. Vid situationer som kräver mer kompetens för att lösas finns det alltid tillgängliga resurser som kan vägleda säljarna.

Säljarna upplever meningsfullhet i arbetet till en viss del via kundbemötande och kundnöjdhet för personliga utveckling. Säljare 1 upplever meningsfullhet i arbetet när säljaren kan hjälpa kunder och uppnår kundnöjdhet. Säljare 2 talar om att kundbemötande känns meningsfullt för att utvecklas på individnivå. Arbetsuppgifterna som ingår i rollen utöver kundbemötande upplevs inte vara lika meningsfulla enligt säljarna. Säljare har lågt engagemang till arbetsuppgifterna på grund av hög arbetsbelastning och orimliga mål.

Enligt Sveningsson & Alvesson (2012) ska ledningen skapa social integration hos anställda och framhäva syftet med arbetsuppgifterna tydligare samt dess betydelse för individ, grupp och organisation (Sveningsson & Alvesson, 2012). Ledningen ska måla en vision om det önskade framtida tillståndet samt hur det kan gynna individen. När visionen är accepterad uppnår anställda meningsfullhet till arbetsuppgifterna och arbetar

mot uppsatta mål (Fry, 2003). När hela processen är begriplig, hanterbar och meningsfull utvecklar individen en känsla av sammanhang som leder till minskad stressnivå (Gatu, 2006).

5.5 Hälsa och Covid-19

Covid-19 är en krissituation som inga branscher tidigare genomgått, det har lett till att alla individer oavsett arbetsroll behövt göra en omställning. Enligt Rudolph (2020) möter detaljhandelssektorn hög konkurrens där ledningen förväntas svara snabbt och agera beslutsamt (Rudolph et al. 2020). Covid-19 var en sådan situation där ledningen förväntas agera snabbt men beslutsam för sina anställdas trygghet och hälsa. Butikens ledningen agerade på bästa möjliga sätt för att hålla butiken igång samt motivera anställda till att fortsätta jobba. Enligt Fellesson (2020) har butikssäljaren vissa förväntningar som servicepersonal, säljare ska bemöta kunder artigt och kommunicera korrekt för att representera hela butiken och butikskedjan (Fellesson, 2020). För att skapa trygghet hos säljare med kund bemötandet beslutade ledningen att hänvisa kunderna till folkhälsomyndighetens råd om social distansering. Genom att skylta råden tydligt i butiken upplever även kunden trygghet till att handla. Råden leder till att säljaren fortsatt kan bemöta kunden artigt med en distans. Kunden ska inte uppleva någon form av diskriminering av distansen istället begripa att det är allmänna regler. Åtgärderna skapade en positiv inställning hos anställda till att fortsätta arbeta trots pandemin.

Ett annat problem som säljare 2 påpekar är vid kassan där inga åtgärder har vidtagits. Distansen mellan kund och säljare vid kassan anses inte vara särskilt stort, vilket tyder på att en meters regeln inte uppfylls. Flera butiker inom handelskedjan har satt upp plexiglas vid kassan för att skärma av mellan kund och säljare vilket inte tillämpats på fallföretaget. En sådan situation där anställda inte kan hantera problemet på egen hand ska ledningen ta ansvar till att förbättra. Enligt Aij et al. (2014) ska ledningen skapa en visuell bild av det faktiska problemet för att fatta beslut om åtgärder bör vidtas med hänsyn till anställdas åsikter (Aij et al. 2014). Enligt Hanson (2004) innebär situationer som individen inte kan lösa på egen hand att det råder brist i hanterbarheten. Individen erhåller inte tillräckligt med resurser för att hantera situationen (Hanson, 2004). Utifrån säljare 2 är detta en sådan situation som säljaren inte kan hantera på egen hand, utan ledningsgruppen bör ta hänsyn till problemet för att vidta åtgärder.

5.6 Ledningsgrupp

5.6.1 Kommunikation

Enligt Wikanigrum (2019) är tydlig kommunikation viktigt vilket innebär att goda ledare ska kommunicera med alla organisationsnivåer. Genom att ledare kommunicerar med alla i organisationen leder det till att information når ut tydligt till samtliga för att undvika missledande information (Wikanigrum, 2019). Resursen och koordinatören talar om att de är noga med kommunikationen samt tillför en öppen miljö vilket skapar trygghet hos anställda till att tala med en ansvarig. Utifrån fallstudien visar det att butiken har både styrkor och svagheter i kommunikation. Butiken kommunicerar med varandra på ett strukturerat sätt (*se figur 6*) genom att ha resurser som en länk mellan ledningsgruppen och säljare.

Ledningsgruppen kommunicerar med varann för att komma fram till vad som ska göras. När det sedan ska ut till säljare informerar resurser om vilka förändringar som ska ske samt på vilket sätt. När resursen förmedlar informationen till säljare vägleder denne även säljare i det praktiska arbetet. Ett strukturerat kommunikationsstrategi leder till att resurser i butiken kommunicerar med alla organisationsnivåer. Enligt Barbuto (2005) uppnår ledarna personlig tillfredsställelse när anställda inspireras till att efterlikna dennes beteende (Barbuto, 2005).



Figur 6: Butikens kommunikations struktur (Fallföretaget, 2020)

Säljare 2 talar om att viktigt information ibland inte når ut till alla. Sjukskrivningar ökade vid pandemins utbrott vilket ledde till att säljaren blev uppringd vid förfrågan om att arbeta med kort varsel. När säljaren startade sitt arbetspass på eftermiddagen var det information om den rådande situationen som inte fördes fram till denne. Informationen

som tas upp briefas endast vid morgonmötet vilket leder till att anställda som startar sitt arbetspass på eftermiddagen inte tar del av informationen. Butikens svaghet är då att informationen som förs fram på morgonmötet inte når ut till anställda som startar arbetspasset på eftermiddagen.

Bortsett från morgonmötet har butiken inget system för hur informationen ska nå ut till samtliga anställda vilket kan det leda till förvirringar. Butiken bör tillämpa ett system för informationsutskick, ett förslag kan vara mailutskick. Efter varje morgonmöte ska en i ledningsgruppen ansvara om att maila ut till samtliga med samma information vid samma tidpunkt. Sedan är det individens egna ansvar att kolla sin mail och läsa det innan arbetspassets start. Med ett sådant system når samma information ut till alla i organisationen oavsett arbetspassets start eller situation.

5.6.2 Delaktighet

Säljarnas delaktighet i ledningsgruppens arbete är låg, ledningen planerar på egen hand. Inom organisationen har alla säljare möjlighet till att utvecklas som resurs om intresset för att påverka ledningens arbete finns. Koordinatorn talar om att samtliga säljare erhåller chans till utveckling via dialogmöten. Mötet hålls av koordinatorn där säljaren talar om att denne vill utvecklas i sin arbetsroll eller om säljare vill ta upp annat. Enligt Deming (1985) ska en ledare hålla i uppriktiga samtal med varje anställd minst en gång om året (Deming, 1985). Ledningsgruppen i butiken tar hänsyn till personliga möten genom att hålla i butikens dialog möten en gång om året. Samtliga säljare har chans till att utvecklas i sin karriär samt få en vägledig för hur säljaren ska gå tillväga. Dialog möten är positiva då butiken uppnår en jämställdhet bland säljare som har lika stor chans till utveckling.

Säljarna talar om att de inte är delaktiga i ledningens arbete men har ett förtroende för deras arbete och kompetens. Enligt Dombrowski och Mielke (2014) är ledningens syfte att skapa förtroende hos anställda genom deras agerande och kompetens (Dombrowski & Mielke, 2014).

5.6.3 Motivation och uppskattning

För att motivera säljare arrangerar ledningsgruppen och huvudkontoret olika tävlingar. Tävlingarna leder till motiverade säljare som visar engagemang för att motta ett pris som belöning och för att det är kul. Enligt Barbuto (2005) är anställda engagerade till att

utföra sina arbetsuppgifter när de tycker något är kul och motivation främjas. Vid en sådan motivation fungerar själva arbetet som incitament eftersom det är kul och den inre motivationen ger personlig tillfredsställelse (Barbuto, 2005).

Utöver tävlingarna visar fallstudien att motivationen är låg hos säljarna på grund av orimliga mål och hög arbetsbelastning. Tidsbrist och hög arbetsbelastning leder till att säljare inte uppnår målen. Säljare 2 talar om att ledningsgruppen uppskattning förekommer i viss omfattning och bör förbättras. Låg uppskattning och ständiga klagomål sänker individens motivation. Ledningsgruppen bör visa mer uppskattning till säljarnas hårda insats trots att målen inte uppnås. Vid visad uppskattning upplever individen en inre tillfredsställelse som kan ha en positiv inverkan på arbetsmotivationen. Vid ökad motivation arbetar anställda mot uppsatta mål vilket därmed ökar organisationens lönsamhet.

5.7 Arbetsmiljö

5.7.1 Fysisk arbetsmiljö

Arbetsrotation: butiken arbetar med arbetsrotation, vilket innebär att säljare arbetar utifrån ett dagsschema med varierade arbetsuppgifterna. Anställda schemaläggs rättvist så att samtliga utför både fysiskt och psykiskt krävande arbetsuppgifter. Resursen motiverar arbetsrotation som ett sätt att ändra arbetsuppgifter för att tiden ska gå snabbt samtidigt som det ska vara kul. Att stå vid kassan hela arbetspasset kan vara långtråkigt vilket leder till psykisk utmattning. Att vara ute på golvet hela arbetspasset är fysiskt utmattande då säljare oftast inte står stilla. För att avlasta säljare på ett bra sätt byts arbetsuppgiften varje hel timme. Säljare har även fritt till att bestämma över timmarna med sina kollegor. Byte av arbetstimmar ska beviljas av bägge, vid ett godkännande från båda säljare är det fritt att byta utan att stämma av med en ansvarig.

Enligt Cronsell (2003) och Merkens (2020) är det positivt att anställda har frihet och utrymme till att ha kontroll över sina arbetsuppgifter, vilket i sin tur ökar motivation och engagemanget (Cronsell et al. 2003), (Merkens, 2020). Om arbetsuppgifterna inte tillfredsställer individen ska den hitta egna lösningar som behagar välmående eller vända sig till ledningen för stöd (Zanderin, 2005). I fallföretaget har säljarna möjlighet till att byta arbetsuppgifter på egen hand. Om ingen av kollegorna är villiga att byta kan ledningen sätta upp schemat utifrån individens behov för att öka motivationen.

Lagerarbete: Säljare 1 talar om tunga lyften på lagret inte är anpassade för alla. Backar med varor är uppstaplade på varann, när dessa lyfts anser säljaren att det inte är ergonomiskt. Backarna lyfts utan säkerhet vilket kan orsaka olycksfall exempelvis backar slår i huvudet eller skadar ryggen. Den rådande arbetsmiljön på lagret följer inte Arbetsmiljölagen som säger *“förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö”* - (AML 1 §, 1977:1160). Samtliga respondenter upplever arbetet i lagret som en stressig miljö då säljare arbetar i högt tempo. Stansfelds (2006) studie visar ett samband mellan stress och ohälsa som utvecklas på grund av överbelastade arbetsuppgifter, hög prestationskrav och brist på arbetssäkerhet (Stansfeld, 2006).

Ledningsgruppen bör vidta strikta åtgärder så ingen kommer till skada samt förebygger olycksfall enligt arbetsmiljölagen. Butikens lager yta är inte tillräckligt stort för att införskaffa truckar, däremot kan ledningen tala med leverantören om staplingen av backar. Genom att minska antal staplade backar kan samtliga lyfta på ett ergonomiskt sätt utan att komma till skada.

Butiksmiljö: Enligt Zanderin (2005) påverkar miljön fysiskt och psykiskt, för att hjärnan ska fungera bör de fysiska förhållandena vara tillfredsställande utifrån individens perspektiv (Zanderin, 2005). Enligt säljare 2 är den fysiska arbetsmiljön inte tillfredsställd. Butikens temperatur är i obalans, antingen är det för varmt eller för kallt. Ledningsgruppen kan ta vidare problemet genom att kolla upp ventilationssystemet om det fungerar som det ska. Om ventilationssystemet fungerar kan det tillämpas tillfälliga lösningar såsom element, fläkt eller AC. Resursen talar om att lagret kan ibland vara kallt, för att åtgärda det ser resursen till att lagret värms upp. Detta borde även göras ute i butiken för anställda och kunder. Ett annat problem som säljare 2 talar tidigare har anställda fått tillgång till en utgång ansluten till personalingång som numera inte är tillgänglig. Ledningsgruppen kan kontakta fastighetsägaren för att ta reda på varför tillträdet upphävt samt begära tillträde till utgången igen. Obalans i klimat kan leda till huvudvärk och trötthet, för att motverka detta kan det vara fördelaktigt att anställda kan gå ut och ta frisk luft.

5.7.2 Psykosocial arbetsmiljö

Psykosocial arbetsmiljö innebär hur psykosociala förhållanden upplevs på arbetsplatsen exempelvis stress, saknad social stöd, mobbning, eller konflikter. Psykosocial ohälsa ökas enligt Patel (2018) och Vartia (2001) på grund av ökad stress och minskad tillgång till resurser. Det leder till mentala problem som ångest, depression och utbrändhet (Patel et al. 2018), (Vartia, 2001). Individen som utsätts för mobbning kan utveckla självmordstankar om mobbningen pågår under en längre tid vilket är den mest extrema konsekvensen (Vartia, 2001). När säljarna fick frågan om psykosociala arbetsmiljön gav de positiva svar. Ledningen arbetar ständigt med att tillförse socialt stöd till all personal. Butiken har en öppen miljö för att samtliga ska känna sig bekväma och trivas oavsett kultur, bakgrund, ålder och anställning. Säljarna talar om att det sociala stödet från ledningsgruppen är bra.

Mobbning: Samtliga respondenter talar om att mobbning är inget som förekommer bland anställda. Alla i butiken ser till att hålla en bra gruppdynamik så att ingen upplever utanförskap. Studien visar att koordinatören och resursen tillsammans med butikens ledningsgrupp tagit hänsyn till gruppen och anställdas relationer för att skapa en gemenskap. Koordinatören talar om att mobbning tas på högsta allvar. Vid förekommande mobbning ska ledningen se till så att det upphör i tidigt stadium. För att anställda inte ska uppleva utanförskap planerar ledningsgruppen så att individen tilldelas arbetsuppgifter där det krävs samarbete.

Säljare 2 upplevde utanförskap i början av anställningen, på grund av den stressiga miljön var det svårt att komma in i gruppen. När stressnivå i butiken dämpades, anser säljaren att gemenskapen förbättrades och i dagsläget är teamet som en familj. När en anställd uttrycker teamet som en familj tyder det på goda relationer, vilket skapar en gemenskap bland anställda oavsett funktion. Enligt Hanson (2004) innebär gemenskap i organisationen att anställda är samarbetsvilliga samt hjälpsamma (Hanson, 2004).

Konflikter: Goda relationerna mellan anställda i butiken har lett till att konflikter sällan uppstår enligt fallstudien. När konflikter väl uppstår anses de vara milda. Koordinatören talar om att konflikterna bland säljare löses på egen hand vilket anses vara fördelaktigt. Koordinatören undviker att lösa konflikterna på grund av sin arbetsroll. Konflikter kan vara svåra att lösa för koordinatörens funktion som ska vara opartisk.

Resursen arbetar nära säljare vilket leder till goda relationer. Resursen talar om att dialoger utöver arbetsuppgifter förekommer vilket skapar personlig integration. Säljarna

känner sig trygga till att tala med resursen om problem som berör individens privatliv. Resursens goda relation med säljare leder till att resursen känner sig trygg till att lösa konflikter opartiskt för att skapa god arbetsmiljö. Enligt Deming (1985) ska en ledare även agera som en kollega till gruppen. Genom ledning och rådgivning ökas anställdas kompetens (Deming, 1985). Resursen arbetar med säljare ute på golvet med samma arbetsuppgifter som säljarna. Enligt studien tyder det på att resursens funktion är att arbeta med säljare som en kollega med syfte till att vägleda samt stötta säljare.

Enligt Kammerhoff (2019) och Menguc (2008) kan konflikter uppstå som affektiva eller materiella konflikter. Affektiva innebär konflikter med individernas känslor inblandade och är mer personliga. Materiella konflikter rör sig om arbetsförhållande vilket är opersonligt (Kammerhoff et al. 2019), (Menguc, 2008). Enligt säljarna uppstår små konflikter som anses vara på grund av små irritationer eller en stressig miljö som kan brytas ut i små gräl. Utifrån teorin är sådana konflikter materiella. Säljare kan vara oense på grund av arbetsförhållande vilket tyder på att det inte förekommer personligt angrepp. Konflikter är något som säljare löser mellan varandra utan större åtgärder från ledningsgruppen.

Tabell 3: Tabellen visar utifrån studiens tre huvudämnen och empirin vilka som är fallföretagets styrkor och svagheter.

| Fallföretaget | Styrkor | Svagheter |
|--------------------------------|---|---|
| Hälsofrämjande arbete | + Arbetsrotation + Friskvårdsbidrag + Materiella bekvämligheter + Arbetet är begripligt och hanterbart | - Endast bidrag till fastanställda - Hälsoarbetet främjas inte tillräckligt bland anställda - Säljare upplever inte meningsfullhet till arbetet |
| Ledarskap | + Socialt stöd + Vägledning | - Brist i kommunikation - Låg uppskattning - Höga mål och krav |
| Fysisk arbetsmiljö | + Ljudnivå + Belysning + Personalrummet | - Tunga lyft i lagret - Temperaturen i butiken - åtgärder vid kassan med hänsyn till Covid-19 - Hög arbetsbelastning |
| Psykosocial arbetsmiljö | + Socialt stöd + Gemenskap + Inga konflikter + Ingen mobbning + Öppen miljö + Personliga möten | - Stress - Information nås inte ut till alla - Obalans mellan tillgängliga resurser och arbetets krav |

6. Slutsats

I detta kapitel sammanfattas resultatet av studiens syfte och frågeställningar. Syftet besvaras utifrån frågeställningarna, för att underlätta för läsaren repeteras studiens frågeställningar. Vidare presenteras förbättringsförslag, studiens bidrag och förslag till framtida studier.

Denna studie genomfördes med syftet att studera fallföretagets ledarskap och dess betydelse. Studien ger en ökad förståelse om hälsoarbetet i detaljhandelssektorn, genom att synliggöra vilka utmaningar fysiska butiker ställs mot på grund av ökade konkurrensen från e-handeln. Litteraturstudien resulterade i en beskrivning om vilka faktorer som påverkar den fysiska och psykosociala arbetsmiljön utifrån tidigare forskning. I fallstudien studerades hur koordinator och resurs arbetar med att främja säljares hälsa, samt hur arbetet upplevs utifrån säljarens perspektiv. Utifrån litteraturen och fallstudien framgick det att hälsoarbetet är en utmaning för handelssektorn på grund av den kontinuerliga stressen som butikerna ställs mot.

- *Vilken betydelse har ledarskapet för säljares välmående?*

Enligt litteraturstudien har ledningen en viktig roll i organisationens dagliga arbete samt anställdas välmående. Det goda ledarskapet innebär att ledarna ska vägleda anställda samt ge de den sociala stöden. I butikens ledningsgrupp har koordinatören och resursen rollen att leda sina anställda mot en bättre hälsa och arbetsmotivation. Resultatet från fallstudien bekräftar att flera faktorer som identifierats i litteraturstudien som kommunikation, socialt stöd, ledningens engagemang, uppsatta mål, tydliga riktlinjer, arbetsbelastning och uppskattning har visat sig ha en betydelse för anställdas välmående. Resultat av fallstudien tyder på att säljare får det sociala stödet från resurs och koordinator, vilket har skapat goda relationer bland anställda. Mobbning förekommer inte bland butikens anställda vilket innebär att ledningsgruppen åstadkommit gemenskap och goda relationer.

- *Hur kan ledningen främja hälsa på arbetsplats?*

Genom att arbeta med hälsofrämjande processer arbetar ledningen med hälsa som en resurs. Efter att fallstudien slutförts har faktorer som påverkar säljare arbetsmotivation och engagemang identifierats. Studien konstaterar att ett hälsofrämjande arbete kan ha en positiv inverkan på säljare arbetsmotivation och välmående. Detta grundar sig i att ett

mer integrerat hälsoarbetet ökar delaktighet, kommunikationen, engagemang och välmående.

I fallstudien framgick det att hälsoarbetet i fallföretaget är låg, då hälsoarbetet inte framgår tydligt bland säljarna. Respondenterna uttalade om materiella bekvämligheterna som säljare mottar exempelvis friskvård och personalutrymmet. Arbetet med arbetsrotation, konflikthantering, socialt stöd och arbetsfrihet främjas inte tillräckligt för att skapa förståelse hos säljare om hälsoarbetet. Om ledningsgruppen främjar hälsa blir anställda delaktiga i arbetet och dess betydelse, anställda känner även sig prioriterade och uppskattade vid ökad förståelse.

- *Vilka faktorer påverkar den fysiska och psykosociala arbetsmiljön?*

Ledningens agerande i en organisation har en stor betydelse för den fysiska och psykosociala arbetsmiljön. Utifrån studien har faktorerna arbetsbelastning, tunga lyft, socialt stöd, stress, och höga krav identifierats som negativt påverkande på den fysiska och psykosociala arbetsmiljön.

Höga krav leder det till ökad arbetstakt genom fysiska reaktioner som att springa istället för att gå, lyfta tungt på fel sätt som tar skada på kroppen eller utföra arbete utan vidare säkerhet. De psykiska reaktionerna utav arbetsbelastning leder till ångest, depression och trötthet. Ur ett salutogent perspektiv ska arbetet vara begriplig, hanterbar och meningsfull för att individen ska uppleva en hög känsla av sammanhang. När det råder brist i processen kan det tyda på att individen upplever lågt socialt stöd från ledningen, och uppfattar sin verklighet som osammanhängande. Socialt stöd innebär att ledningen skapa förutsättningar för anställda genom socialt stödande arbetsmiljö, styrande grupper, flexibla arbetstider och frihet till att styra sina arbetsuppgifter.

- *Hur upplever anställda den fysiska och psykosociala arbetsmiljön?*

Anställda ställs mot höga krav och präglar det hårda arbetet på butiksgolvet. Vid höga krav och minskad bemanning ökar arbetsbelastningen för varje säljare som i sin tur leder till stress. Stress på arbetsplats tyder på obalans mellan arbetsuppgifternas krav och butikens tillgängliga resurser, anställda utvecklar stress för att hinna blir klar i tid.

Fallstudien visar att arbetsbelastning är en negativ faktor för säljarnas välmående. Butikens mål anses vara högt uppsatta vilket tyder på obalans mellan tillgängliga resurser och arbetsuppgifternas krav. Ett sätt att hantera arbetsbelastningen skulle kunna

vara genom att koordinatören och resursen sätter upp målen utifrån butikens personal och tid. Alternativt prioritera arbetet vid begränsad resurstillgång så att arbetsbelastningen minskas. Studien tyder även på att ledningsgruppen fokuserar mycket på sällsiffror samt dagsmålen för lagerarbete. Sälljare upplever brist på uppskattning vilket leder till minskad arbetsmotivation. Vid låg motivation ska ledaren måla en vision om det önskade framtida tillståndet, och förmedla hur det kan gynna individen på sin arbetsplats och i sitt privatliv. Uppnår ledningen acceptans om visionen från sälljare skapar dem förutsättningar till att arbeta effektivare mot de uppsatta målen, samt ha en positivare inställning till arbetsuppgifterna och dess syfte.

6.1 Förbättringsförslag

Dessa är de förbättringsförslag som presenterats i studiens analys och diskussion kapitel utifrån fallstudien. Förbättringsförslagen har tagits fram för att förbättra ledarskapet samt skapa en tillfredsställande arbetsmiljö för samtliga i butiken.

- Förtydliga hur ledningsgruppen arbetar med hälsoprocesser i butiken
- Friskvårdsbidrag till samtliga anställda
- Framhäva hur uppsatta mål gynnar sälljaren för ökad meningsfullhet
- Reglera uppsatta mål utefter butikens tillgängliga resurser för ökad motivation
- Fördela arbetsuppgifter jämnt för att minska arbetsbelastning
- Ta hänsyn till sälljarnas åsikter under den rådande situationen med Covid-19
- Tillämpa ett system för informationsutskick exempelvis via mail
- Visa uppskattning till sälljarna oavsett om målen uppnås eller ej
- Vidta åtgärder i lagret för att minska tunga lyft och förebygga olycksfall
- Skapa balans i butikens temperatur exempelvis med fläkt eller AC
- Få tillträde till utgången som är ansluten till personalingången

6.2 Studiens teoretiska bidrag

Studios teoretiska bidrag är att fylla gapet i forskning om modeföretag inom detaljhandelssektorn. Studien tydliggör hur ledningsgruppen i fallföretaget arbetar med att främja hälsa, samt hur arbetet uppfattas utifrån sälljarens perspektiv. Genom studios teoretiska referensram framförs hur ledningens agerande påverkar anställdas hälsa samt den fysiska och psykosociala arbetsmiljön. Vidare indikerar studien att fysiska butiker ställs mot hög konkurrens, vilket resulterar i ökad stress hos anställda. Att främja hälsa i större butiker inom detaljhandelssektorn anses vara en utmaning då fokuset ligger på att

uppnå lönsamhet, vilket resulterar i att hälsoarbetet bort prioriteras. För att förbättra hälsoarbetet kan ledningen involvera säljare i processen för ökad förståelse och skapa en hälsofrämjande kultur på arbetsplats.

6.3 Studiens praktiska bidrag

Studiens praktiska bidrag riktar sig till detaljhandelssektorn och företag, som vill få en ökad förståelse för hur ledningens agerande påverkar anställdas hälsa och arbetsmiljön. Studien ger organisationer en helhetssyn på hälsoarbetet och hur ledningen ska agera, samt fatta beslut utifrån ett hälsoperspektiv. Denna studie bidrar till att presentera vilka åtgärder som kan vidtas för att förbättra kommunikation, gemenskapen, arbetsmotivationen, känslan av sammanhang, ledningens engagemang samt hantering av situationer. Vidare får organisationer ökad förståelse för hälsoarbete och dess fördelar vid tillämpning.

6.4 Generaliserbarhet

Det som framgår i denna studie bör behandlas med försiktighet angående generaliserbarheten. Studiens förbättringsförslag samt lösningar utgår från fall företagets styrkor, svagheter, förutsättningar och resurser. Direkt tillämpning av studiens resultat i en annan organisation kan därför komma att skiljas gentemot denna studie. Däremot kan studien användas som riktlinjer eller skapa större förståelse om hälsoarbete för organisationer inom detaljhandelssektorn.

6.4 Förslag för vidare forskning

Denna studie har försökt fylla forskningsgapet, men forskningsområdet rekommenderas att kompletteras med vidare studier. Studie är avgränsad till butikens egna ledningsgrupp och säljare. För att ge studien ytterligare fördjupning, hade intervjuer med butikschefen samt huvudkontoret bidragit till ytterligare ett perspektiv på organisationens arbetssätt. Hur arbetet fungerar mellan butikschef och huvudkontoret anses vara en viktig del för organisationens administrativa stabilitet. Intervju med flera av butikens funktioner hade även varit intressant. För att få ett större perspektiv av butikens arbete skulle det vara intressant att studera funktionerna Departement Managers och Visual Merchandiser. Genom att studera dessa funktioner skapas ytterligare ett perspektiv på hur funktionerna upplever ledningsgruppens arbete samt samarbetet med säljare.

Referenser

- Agervold, M. Mikkelsen, G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress*, Vol. 18, pp.336–351.
- Aij, K. & Visse, M. & Widdershoven, G. (2015). Lean leadership: An ethnographic study. *Leadership in health services (Bradford, England)*, Vol. 28. pp.119-34.
- Antonovsky, A. (1996). The salutogenic model as a theory to guide health promotion, *Health Promotion International*, Vol. 11, No. 1, pp.11–18.
- Arbetsmiljöverket (1977), *Arbetsmiljölagen*, <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/lagar-och-regler-om-arbetsmiljo/arbetsmiljolagen/#3> Hämtad: 2020-05-13
- Arbetsmiljöverket (2001), *Systematiskt Arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1) föreskrifter*, <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/foreskrifter/systematiskt-arbetsmiljoarbete-afs-2001-1-foreskrifter/> Hämtad: 2020-05-13
- AFS (2001:1) *Systematiskt arbetsmiljöarbete*, <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/systematiskt-arbetsmiljoarbete-foreskrifter-afs2001-1.pdf> Hämtad: 2020-05-13, Från: Arbetsmiljöverket
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 11, No. 4, pp.26–40.
- Bell, J. & Waters, S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Blekemo, A. & Gurmu, M. (2019). *Rehabilitering och arbetsmiljö praktisk handbok för arbetsgivare i tio steg*. Johanneshov: MTM.
- Blomkvist, P. & Hallin, A. (2015). *Metod för teknologer, Examensarbete enligt 4-fasmodellen*. Lund: Författarna och studentlitteratur.
- Bolman, L-G. & Deal, T-E. (2019). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- Colliander, E. (2007). *Starta en hälsoprocess! handbok för lönsamt hälsoarbete*. Malmö: Liber.
- Cronlund, K. (2013). *Lev i tiden: psykologi*. Stockholm: Sanoma utbildning.
- Cronsell, N. Engvall, J. & Karlsson, P. (2003). *Hälsoarbete och hälsobokslut: en handbok för arbetsgivare*. Näsviken: Björn Lundén information.

Deming, W. (1985). Transformation of Western Style of Management. *Interfaces*, Vol. 15, No. 3, pp.6-11.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Dombrowski, U. & Mielke, T. (2014). Lean Leadership – 15 Rules for a Sustainable Lean Implementation. *Procedia CIRP*. Vol. 17, pp.565-570.

Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Eklöf, M. Ingelgård, A. & Hagberg, M. (2004). participative ergonomics associated with better working environment and health? A study among Swedish white-collar VDU users. *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 34, No. 5, pp.355-366.

Ely, M. (1993). *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken: cirklar inom cirklar*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, K (1991). *Hälsans idé*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.

Fellesson, M. Salomonson, N. (2020). It takes two to interact – Service orientation, negative emotions and customer phubbing in retail service work. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 54.

Fry, L. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 6, pp.693-727.

Gatu, H (2006), *Hållbara arbetsplatser Botemedel mot ett sjukt arbetsliv?* . Rev. Utg. Stockholm: SALTSA
http://nile.lub.lu.se/arbarch/saltsa/2006/saltsam2006_02.pdf Hämtad: 2020-05-15

Halling, B. (2002). *Hälsoutveckling: att bygga det friska företaget*. Näsviken: Björn Lundén information.

Hampton, R. Dubinsky, AJ. Skinner, SJ. (1986). A model of sales supervisor leadership behavior and retail sales people's job-related outcomes. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 14 pp.33–43.

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

Hasle, P. Bojesen, A. Langaa Jensen, P. and Bramming, P. (2012). Lean and the working environment: a review of the literature, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 32, No. 7, pp.829-849.

Hoffman, J.M. & Mehra, S. (1999). Management leadership and productivity improvement programs. *International Journal of Applied Quality Management*, Vol. 2, No. 2, pp.221-232.

- Holmström, E. & Ohlsson, K. (2014). *Människan i arbetslivet: teori och praktik*. 2. Lund: Studentlitteratur.
- Hopkins, E. (1982). *Working Hours And Conditions During The Industrial Revolution: A Re-Appraisal*, Vol. 35, No. 1, pp.52-66.
- Ileskog, T. (2009). *Arbetsmiljö för alla*. Stockholm: Talentum HR.
- Hägg, G. Jeding, K. Marklund, S. Nygren, Å. Theorell, T. & Vingård, E. (1999). *Ett friskt arbetsliv: fysiska och psykosociala orsakssamband samt möjligheter till prevention och tidig rehabilitering* (Arbete och hälsa, 1999:22). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Kammerhoff, K. Lauenstein, O. Schütz, A. (2019). Leading toward harmony – Different types of conflict mediate how followers’ perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, Vol. 37, No. 2, pp.210-221.
- Katz, R. (1977). The influence of group conflict on leadership effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 20, No. 2, pp. 265–286.
- Landmark, A.D. and Sjøbakk, B. (2017). Tracking customer behaviour in fashion retail using RFID, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 45 No. 7-8, pp.844-858.
- Liker, J. K. (2009). *The Toyota Way*. Malmö: Liber AB.
- Markussen, S. (2012). The individual cost of sick leave. *Journal of Population Economics*, Vol. 25, No. 4, pp.1287–1306.
- Mekraz, A. & Gundala, R. (2016). Leadership Style and Retail Store Performance – A Case Study of Discount Retail Chain. *Journal of Business and Retail Management Research*, Vol. 10, No. 2.
- Menckel, E. & Österblom, L. (2000). *Hälsofrämjande processer på arbetsplatsen: om ledarskap, resurser och egen kraft*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Menguc, B. & Auh, S. (2008). Conflict, Leadership, and Market Orientation, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 25, No. 1, pp.34–45.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mertens, W. Recker, J. (2020). How store managers can empower their teams to engage in constructive deviance: Theory development through a multiple case study. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 52.
- Mintzberg H. (1998). Covert leadership: Notes on managing professionals. Knowledge workers respond to inspiration, not supervision. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6, pp.140-147.

- Patel, P. Pearce, J. Bachrach, D. (2018) Psychological Distress is increasing among customer-facing retail employees: Evidence from 1997 to 2015. *Journal of Business Research*, Vol. 89, pp.21-26.
- Rudolph, C.W, Murphy L.D, Zacher, H. (2020). A systematic review and critique of research on “healthy leadership”. *The Leadership Quarterly*, Vol. 31, No. 1, pp.101-335
- Rydgqvist, L-G. & Winroth, J. (2004). *Idrott, friskvård, hälsa & hälsopromotion* Malmö: SISU idrottsböcker,
- Rydgqvist, L-G & Winroth, J. (2008). *Hälsa & hälsopromotion: med fokus på individ-, grupp- och organisationsnivå*. Stockholm: SISU Idrottsböcker.
- Shim, S. Lusch, R.F. and Goldsberry, E. (2002). Leadership style profiles of retail managers: personal, organizational and managerial characteristics, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30 No. 4, pp.186-201.
- Stansfeld, S. & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol. 32, No. 6, pp. 443-462.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2012). *Ledarskap*. Malmö: Liber.
- Svensson, P-G. & Starrin, B. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Theorell, T. (2003). *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur.
- van Veldhoven, M. (2005). Financial performance and the long-term link with HR practices, work climate and job stress. *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, pp. 30-53.
- Vartia, MA-L (2001). Consequence of workplace bullying with respect of its target and the observes of bullying. *Scandinavian journal of work, environment & health*, Vol. 27, No. 1, pp.63-69.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Elanders Gotab.
- Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Wikaningrum, T. Yuniawan, U. (2019). The relationships among leadership styles, communication skills, and employee satisfaction: A study on equal employment opportunity in leadership. *A Journal of the Academy of Business and Retail Management*, Vol. 13, No. 1, pp.138-147.
- Zanderin, L. (2005). *Arbetsmiljö*. Lund: Studentlitteratur
- Önnevik, T. (2010). *Ledarskapets grunder: organisationens hjärna*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga A1

Intervju med säljare - *Säljaren kommer vara anonym i studien*

Säljarens bakgrund

1. Vad har du för anställning? Vilka är dina arbetsuppgifter?
2. Hur länge har du varit anställd?

Hälsa

3. Vad innebär hälsa för dig?
4. Hur arbetar ledningen för att främja anställdas hälsa?
5. Upplever du stress på arbetsplatsen?

Följdfråga – Hur upplevs stress?

6. Känns dina arbetsuppgifter begripliga / hanterbara / meningsfulla?

Följdfråga – motivera på vilket sätt?

7. Hur upplever du den rådande situationen (Covid-19)?

Ledarskap

8. Hur upplever du ledningen och deras arbetssätt?
9. Får du den stöden du behöver från ledningen?

Följdfråga – på vilket sätt?

10. Hur är kommunikationen mellan dig och ledningen?

11. Känner du dig delaktig i deras arbete?

Följdfråga – på vilket sätt?

12. Motiverar ledningen dig till att arbeta?

Följdfråga – på vilket sätt?

13. Känner du dig uppskattad av ledningen?

14. Vilka krav ställer ledningen på dig?

Arbetsmiljö

15. Vad innebär en god arbetsmiljö?

16. Vad tycker du om butikens fysiska miljö? (ljus, ljud, säkerhet)

17. Vad tycker du om butikens psykosociala miljö? (konflikter, mobbning, socialt stöd motivation, relationen till anställda)

Bilaga A2

Intervju med ledningen – *ledningen kommer vara anonym i studien*

Ledningens bakgrund

1. Vad har du för anställning? Vilka är dina arbetsuppgifter?
2. Hur länge har du varit anställd?

Hälsa

3. Vad innebär hälsa för dig?
4. Hur arbetar ledningen för att främja anställdas hälsa?
5. Upplever du stress på arbetsplatsen?
Följdfråga – på vilket sätt?
6. Känns dina arbetsuppgifter begripliga / hanterbara / meningsfulla?
Följdfråga – Motivera på vilket sätt
7. Hur upplever du den rådande situationen (Covid-19)?

Ledarskap

8. Hur upplever du ledningens arbetssätt?
9. Ger du anställda den stöden de behöver?
Följdfråga – på vilket sätt?
10. Hur är kommunikationen mellan dig och anställda?
11. Är anställda delaktiga i ledningens arbetssätt?
Följdfråga – på vilket sätt?
12. Motiverar ledningen anställda?
Följdfråga – på vilket sätt?
13. Uppskattar du anställda och deras insatser?
14. Vilka krav ställs på de anställda?

Arbetsmiljö

15. Vad innebär en god arbetsmiljö?
16. Vad tycker du om butikens fysiska miljö? (ljus, ljud, säkerhet)
17. Vad tycker du om butikens psykosociala miljö? (konflikter, mobbning, socialt stöd, motivation, relationen till anställda)