

Mittuniversitetet, Campus Östersund  
Institutionen för samhällsvetenskap  
Ledarskap och organisationsutveckling  
Uppgift 3  
Handledare: Katarina Paulsson och  
Anita Cvetkovic.

2006-05-18

## **Analys av en ledare ur ett trivselperspektiv**

Författare: Josefin Dehnisch

## Abstract

I tidigare inlämningsuppgifter tog jag del av kursens litteratur och via den intresserade jag mig för ledarskap i samband med friskvård och sjukfrånvaro. Mitt syfte med arbetet var att analysera chefen och dennes närmsta medarbetare om företagets låga sjukfrånvaro och om sambandet till trivseln på arbetsplatsen. Med det här arbetet ville jag få en inblick i vilka åtgärder som ledningen tagit och vad som föranlett deras goda resultat. Företaget som jag analyserade hade en mycket låg sjukfrånvaro vilket jag ansåg som mycket intressant. Genom en ledarskap- och trivselintervju med chefen samt en anonym enkätundersökning med fem av de anställda, kom jag fram till att företagets förmåner, som t.ex. friskvård ledde till en minskad personalomsättning som vidare ledde till en positivare arbetsmiljö. De anställda på SAMI är i stort sett nöjda med ledarskapet och sin arbetsplats som helhet.

## Introduktion

Efter Sveriges första lag om anställningsskydd som trädde i kraft 1970 ökade sjukskrivningarna i Sverige. Sjukfrånvaron ökade från 3,7 till 5,5 % av befolkningen mellan 1998 och 2002 samtidigt som andelen sjukskrivna också ökade från 2,7 till 5,5 procent, enligt den statistiska centralbyrån (SCB, 2006). Företaget som jag analyserar har för närvarande 140 anställda och en sjukfrånvaro på 3 % hos kvinnorna och 0,68 % hos männen. Tidigare år har sjukfrånvaron i företaget legat på 4 % vilket innebär att sjukfrånvaron minskat. Det vill säga samtidigt som Sveriges sjukskrivningar ökade procentuellt mellan 1998 och 2002 så sjönk SAMI:s sjukfrånvaro från tidigare 4 % 1998. Lars Svedberg (2003) tar i sin bok *Gruppsykologi* upp det s.k. transformativa ledarskapet "det nya sättet att leda på". Den transformativa ledaren vill förändra och kanske omorganisera så att företaget når sin fulla potential. I den nya ledarskapsstilen är karisma ingen nackdel, en ledare med god karisma är lättare att bli inspirerad av. Ledaren måste på ett bra sätt kunna motivera sina medarbetare så att de känner sig behövda, viktiga och att arbetet utförs snabbt och effektivt. I det transformativa ledarskapet är individuella kontakter viktiga, att man har någon coach utanför företaget att få hjälp av samt ett stort nätverk av värdefulla kontakter utanför företaget. Jag tror att genom ett transformativt ledarskap kan kunskapen inom företagets bransch försämrars hos chefen då han mer fokuserar på det sociala. Jag antar även att i vissa fall kan ledaren vara för ivrig och kanske inte låtit en omorganisation lagt sig i lugn och ro eller hunnit stabilisera sig innan nästa förändringsprojekt är på gång. Detta tror jag i sin tur leder till att de anställda kan tappa arbetslusten och motivationen då de inte informerats ordentligt om varför en förändring skall genomföras.

Under den här tiopoängskursen Organisation och ledarskapsutveckling har jag funderat över den optimala ledarstilen. Finns det en optimal ledarstil som går att använda överallt och i alla lägen? Hur skiljer sig ledarstilarna åt, nationellt och internationellt? På vilket sätt påverkas ett företag av en ledare som satsar mycket på friskvård? Jag vill ta reda på orsakerna till SAMI:s låga sjukfrånvaro, kan det ha något med chefens ledarstil att göra? Dessa frågeställningar har lett mig fram till det syfte jag satt upp för studien.

Syftet med detta PM är att analysera en ledare utifrån ett trivselperspektiv. Det innebär följaktligen att analysera chefen och dennes närmsta medarbetare för att ta reda på företagets låga sjukfrånvaro och om sambandet har något att göra med trivseln på arbetsplatsen. Genom intervjun med chefen och enkäter till de anställda vill jag ta reda på om organisationens chef har samma uppfattning om sig själv som ledare som de anställda har. Jag vill också få en inblick i om det nuvarande ledarskapet passar bra på denna arbetsplats.

## Metod

I följande stycke beskriver jag hur den empiriska studien har gått till väga.

### *Deltagare:*

Jag har valt att analysera en chef utifrån ett trivselperspektiv. Det är en chef som jag upplever bryr sig om sina anställda på ett positivt sätt genom att satsa på friskvård och andra förmåner, t.ex. förmånliga banklån, bra pris på glasögon, sjukförsäkringar osv. Ledaren som jag analyserat har varit chef i tio år och har totalt 140 anställda. Jag har även vänt mig till de fem närmaste anställda, d.v.s. hans sekreterare, ekonomichefen, marknadschefen, samt två jurister och bett dem anonymt fylla i ett frågeformulär.

### *Procedur:*

Jag började med att bestämma träff med chefen. Dagen därpå genomfördes intervjun på dennes tjänsterum den 16 maj 2006. Utifrån svaren från intervjun formulerade jag en enkät till de fem anställda. Dessa delade jag ut den 17 maj på företaget. På grund av att vissa personer hade möten kunde jag först dagen efter, det vill säga 18 maj, få tag på alla utdelade formulär.

### *Material:*

Nedan följer ett utdrag av intervjun av företagets VD.

Hans Lindström har varit chef på SAMI (svenska musiker och artisters intresseorganisation) i tio år. Hans hade en del mindre cheffuppdrag innan han blev chef för SAMI. Just nu har han totalt 140 anställda i hela koncernen där bl.a. dotterbolagen restaurang Nalen, Storan samt Digfi (Sveriges mest besökta bank för osignerade band, dvs. musiker utan skivkontrakt) och Stockholm jazzfestival ingår. Innan Hans började som chef var han SAMI:s ordförande i två år. Då hade SAMI 14 anställda. Nu tio år senare har alla dotterbolag växt fram. Koncernen SAMI har expanderat till 140 anställda med en omsättning från 36 miljoner till dagens ca 282 miljoner. Hans hann bara jobba ett år på SAMI innan han genomförde en stor förändring inom friskvården på platsen. SAMI hade under år 2005 endast en sjukfrånvaro på 3 % kvinnor och 0,68 % för män vilket jämfört med Sveriges medel på 5 % är en väldigt låg siffra.

– Det kan nog hänga på vår hälsopromotion, där bland annat gymträning och massage ingår, säger Hans.

Han anser även att deras förmåner som till exempel gratis konsert biljetter, fördelaktiga banklån, samt sjukförsäkringar skall ingå i hälsopromotionen. Eftersom både personalomsättningen och sjukfrånvaron sjunkit efter att dessa satsningar genomförts anser Hans att friskvården är väldigt viktig.

– Trots sjukfrånvaron sjunker får inte satsningen avta, den kan alltid bli bättre, säger han. Sedan tre år tillbaka har SAMI:s personal även haft tillgång till en personlig tränare som kommer till SAMI:s gym tre gånger i veckan. När man är ett företag på mer än tio anställda blev det 2001 lag på att ha en jämställdhetsgrupp som arbetar med företagets jämställdhet och en sådan grupp har även SAMI. Hans har gjort en mängd olika omorganiseringar för att effektivisera och höja kompetensen hos företagets anställda och arbete, både på SAMI samt på de sju tillhörande dotterbolagen som växt fram under hans tid som chef. Det är precis vad en transformativ chef gör, förändringar. Aldrig har en omorganisering gjorts på grund av kön.

De senaste åren har SAMI haft en jämn könsfördelning bland de anställda. Av 104 fast anställda har det aldrig varit någon differens på mer än 5 % från 50/50 män och kvinnor. Just nu är det 51 % män. När vi kommer in på mitt favorit ämne kvinnligt ledarskap tyckte jag att han hade väldigt bra åsikter. Han anser att det finns många chefer som är dåliga, både män och kvinnor och att ledarskapet är mer personrelaterat. Han tycker om musikbranschen på det sättet, det har alltid varit jämställt i Sverige, redan när han sökte musikskolor runt om i Sverige provspelade man bakom skärm. Kompetensen går alltid före allt annat. Med ett förflutet som fiolist i en orkester berättar han om sin hårda uppväxt med en extremt auktoritär ledare, det vill säga dirigenten. På SAMI finns nu två kvinnliga chefer och fyra manliga. Så har det bara blivit för när vi sökte anställda var dessa personer de enda sökande med rätt kompetens, berättar Hans.

Han styr på ett demokratiskt sätt (det vill säga han ger tid för kommunikation samt strävar efter att göra de anställda delaktiga i arbetet samtidigt som denne chef hävdar grundläggande värden om gruppens mål.)

Han är inte auktoritär på arbetet i Sverige, men eftersom han även är världspresident för alla länders "SAMI" där det nu ingår 47 länder är det en omöjlighet att vara en demokratisk ledare i de sammanhangen. Det är annorlunda internationellt. Genom utvecklingssamtal och personalundersökningar har de anställda tillfälle att säga vad de tycker. Han känner att hans ledarskap har förändrats genom åren. Genom erfarenheter både från nationellt och internationellt arbete har jag utvecklats enormt, men jag tror även att min lyhördhet har förbättrats, säger Hans.

### **Svarsresultat från intervjun**

Jag har utifrån denna intervju utformat frågor till Hans närmsta anställda (det vill säga dem som han är chef över), här följer svarsresultaten i medelvärde.

Antal kvinnor som gjort undersökningen är 2, antal män 3. Skalan är från 1-5. Med en etta menas dålig/ingen/inte alls/aldrig i negativ bemärkelse beroende på frågan medan fem motsvarar ofta/mycket i positiv bemärkelse. En trea motsvarar godkänt, varken bra eller dåligt.

#### **1. Hur nöjd är du med din chef på en skala mellan 1-5? (5 = ofta/mycket)**

Svar: 3,8

#### **Finns det något du skulle vilja förbättra med din chefs ledarskap?**

Svar: Bättre kommunikation/återkoppling. Att han hade mer tid för de små frågorna. Samtidigt vet jag att han uträttar så mycket beträffande de stora frågorna. Men är det något allvarligt som hänt, finns han där till 100 %. Att vara på plats lite mera. Ha lite mer tålamod i vissa situationer. Visa mer engagemang, uppskattning och förståelse.

#### **2. Hur mycket uppmärksamhet får du av din chef på skalan?**

Svar: 3,8

#### **Om under 5 på skalan, hur vill du han ska förbättra det?**

Svar: Det behövs inte. Svårt att göra någonting åt, eftersom han inte bara är min chef utan även VD och chef i många andra sammanhang. Vara mer närvarande, sätta sig in i olika situationer och lyssna mer.

#### **3. Hur ofta känner du dig otrygg i din arbetssituation?**

Svar: 4,2

**Under 5 på skalan, på vilket sätt?**

Svar: Vid telefonsamtal med vissa "psykopatiska" musikanvändare. Vissa arbetskollegor som jag inte riktigt vet var jag har. Om jag inte fått tillräckligt information från chefen.

**4. Hur bra anser du eran friskvård är på en skala mellan 1-5?**

Svar: 4,6

**Om under 5 på skalan, vad vill du förbättra?**

Svar: På ett bättre sätt försöka få med dem som inte tränar att börja. Det vore bra att kunna välja en idrott man vill göra och få ersättning för det. Alla gillar inte gym.

**5. Skulle du kalla din chef auktoritär?**

Svar: Jag uppfattar inte honom som auktoritär, men andra kanske kan göra det. Nej. Nej. Nej. Nej.

**6. Ser du din chef som en demokratisk ledare?**

Svar: Inte alltid, ja, ja, nja, ja.

**7. Tycker du att din chef har några märkbara brister i sitt ledande?**

Svar: Nej, Nej, Nej inte märkbart, brister ibland i kommunikationen.

**Om ja, vad för brister?**

Svar: Otydlig ibland, han borde vara på plats mera. Brister ibland i kommunikationen.

**Är det ett stort hinder för dig?**

Svar: Inte för mig personligen. Nej. Ja, ibland. Nej. Nej. Nej.

**8. Vad tycker du om SAMI:s jämställdhet?**

Svar: Ganska bra. Bra. Ingen åsikt, har inte tänkt på det. 5, Alla behandlas lika på SAMI oavsett kön etc. Jag tycker att jämställdheten är mycket bra.

**9. Känner du att du har frihet inom ditt arbete?**

Svar: Ja. Ja, definitivt. Absolut. Ja. Ja.

**10. Hur bra på en skala 1-5 lyssnar chefen på dig i följande situationer?**

**– om du vill ha mer variation på arbetet?**

Svar: 4

**– egna idéer inom dina arbetsuppgifter?**

Svar: 4,2

**– personliga problem?**

Svar: 4,4

**– om du ser någon bättre arbetssätt?**

Svar: 4, 2

## 11. Vad gör att du stannar kvar på SAMI?

Svar: Området SAMI verkar inom (musik). Arbetsuppgifterna som sådana samt den goda atmosfär som råder inom SAMI. Jag trivs med arbetet samt mina arbetskamrater. Stimulerande arbetsuppgifter. Bra arbetstider som gör att man kan kombinera arbetet/fritid (ingen tittar snett om man går hem i tid). Utmaningar. Arbetskarriär. Arbetsområdet, kollegor (inkl. chef), miljö och förmåner.

Jag fick även tillgång till en tidigare personalundersökning som gjorts då alla SAMI:s anställda svarade på en rad frågor angående sin närmsta chef från 2005.

## Resultat:

Genom min intervju samt enkäterna har det visat sig att Hans är mycket omtyckt som chef. Det har också framkommit att företagets anställda verkar var mycket nöjda med de förmåner de får samt den friskvården som ges. Svaren har visat olika betyg om hur mycket uppskattning de får, fast de som svarat under det högsta på skalan har även kommenterat att de heller inte behöver ha mer uppskattning. Det är sällan någon av de anställda känner sig otrygg i sin arbetssituation. Ingen av arbetarna tycker att chefen använder sig av en auktoritär ledarstil och alla uppfattar oftast Hans som demokratisk. De anställda skulle gärna se sin chef på plats oftare och har en del kommunikationsbrister med honom. Men trots detta var det bara en person som i följdfrågan svarade att kommunikationsbristen kan vara ett hinder ibland medan de andra inte såg det som något hinder. Jämställdhetsgrupp samt jämställdhetsplan finns på SAMI och fungerar bra. Alla behandlas lika och har lika löner. Friheten inom arbetet tycker samtliga är mycket stor och de tycker att chefen lyssnar på dem ganska bra i de flesta situationer.

I personalundersökning som gjordes hösten 2005 svarade alla SAMI:s anställda på en hel del frågor angående sin närmsta chef. Det var en mycket positiv personal som svarat på enkäten som verkar trivas på sitt jobb. Dem verkar må bra, en bra bit över godkänt både fysiskt och psykiskt, då jag anser att 3 på 1-5 skalan är bra och SAMI:s anställda snittade 4,2.

## Diskussion:

SAMI:s chef Hans Lindström verkar använda sig av det transformativa ledarskapet, vilket beskrivs som det nya ledarskapet (Northouse, 2004). Han har gjort flera omorganiseringar för att få folk att trivas, effektivisera samt nå sin fulla potential. Jag tänker då främst på Hans svar i intervjun.

En annan sak som jag menar visar på att han använder sig av det transformativa ledarskapet är Hans personlighet. Han är positiv har god karisma och hans fulla friskvårdssatsning verkar få folk motiverade så som i det transformativa ledarskapet. I den analys på företaget som jag gjort fick jag även ta del av en tidigare personalundersökning (augusti 2005) som gjordes med alla 104 heltidsanställda. Ur detta kan jag bara konstatera att så gott som alla anställda gav toppbetyg till den sociala samhörigheten och trivseln som råder på SAMI. Det här tror jag beror på de fantastiska events som de anställda årligen genomför, konferensresa till fjällen, segling på sommaren, kräftskiva, julfest, den fysiska gymträningen, "fredagsöl" och andra gemensamma träffar. Det tror jag är väldigt viktigt för arbetarnas trivsel i helhet. Bra arbetskamrater är mycket värt. Jag anser dock inte att Hans saknar kunskapen inom huvudämnet musik eftersom ingen av de anställda ser hans musikkunskaper som en brist och han har ju trots allt varit yrkesmusiker under större delen av sitt liv. Genom flera andra

chefsuppgifter samt ett flertal styrelse uppdrag har Hans ett mycket stort nätverk med betydelsefulla kontakter, det är även det ett tecken på en transformativ ledare. Många kontakter som kan hjälp till i förändringarna både i SAMI samt i de sju dotterbolagen.

Jag har valt att göra en analys på en chef genom en kvalitativ intervju, samt en kvantitativ studie på företagets medarbetare. Det var fem anställda som besvarade intervjun. Eftersom företaget satsar på friskvård och trivsel anser jag att det här är ett intressant företag att genomföra studien på. Den genomsnittliga sjukfrånvarosiffran på SAMI är 0,68 % för män och 3 % för kvinnor år 2005 till skillnad från riksgenomsnittet som ligger på 5 %. Även i Sveriges genomsnittliga sjukfrånvaron för kvinnor är högre, kanske på att det oftast är dem som får hela huset och barnens ansvar över sig. Genom enkäten trivs de fem närmaste medarbetarna mycket bra med chefen. Han har varit chef på företaget i tio år och under dessa år har företaget växt från 12 anställda till 140 anställda samt gått från en omsättning på 36 miljoner till 282 miljoner.

Trivseln på en arbetsplats har stor inverkan, t ex arbetskamrater, miljö, friskvård, lön, arbetsuppgifter, chef, frihet och mycket mer. Företaget SAMI som jag valt att undersöka om trivseln, både ur chefens och de anställdas synpunkt har förbättrat sin sjukfrånvaro till 3 % för kvinnor och 0,68 % för män.

## Referenser

Svedberg, L. (2003). *Grupp psykologi - om grupper, organisationer och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund.

Rydberg, L. (2001). *Hälsopedagogik*. Bonnier utbildning AB, Falköping.

Peter G. Northouse. (2004). *Leadership-Theory and practice*. Sage Publications Ltd, California.

Internet: Statistiska central byrån.

[http://www.scb.se/Statistik/AM/AM0201/1998I02/AM0201\\_1998I02\\_BR\\_AM76ST0304.pdf](http://www.scb.se/Statistik/AM/AM0201/1998I02/AM0201_1998I02_BR_AM76ST0304.pdf)

SAMI:s Årsredovisning 2005