Kandidatuppsats

Hälsopedagogiskt program 180 hp

Hälsofrämjande ledarskap

En kvalitativ studie om chefers uppfattningar om hur de arbetat med att främja hälsa och lärande under covid19-pandemin

Pedagogik 15 hp

Halmstad 22-08-08
Philip Börjesson
Jonathan Höyer
Andreas Lindgren

HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Sammanfattning

De senaste åren drabbades världen av en pandemi, nämligen Covid-19. Detta har påverkat organisationer och företag i negativ bemärkelse. Pandemin har skapat utmaningar för chefer att arbeta hälsofrämjande inom organisationer under denna tid. Syftet med studien var att belysa chefers uppfattningar om hur de arbetat hälsofrämjande i sitt ledarskap med att främja hälsa och lärande under Covid19-pandemin. I denna studie har den teoretiska referensramen varit känsla av sammanhang (KASAM) som har sin utgångspunkt ur ett salutogent perspektiv samt teorin om det kollektiva lärandet. Författarna utgick i studien från en hermeneutisk forskningsinriktning med en abduktiv ansats. Tio semistrukturerade intervjuer genomfördes och analyserades utifrån en kvalitativ innehållsanalys där tre kategorier skapades. Resultatet i studien indikerar på att chefer arbetade med fysisk aktivitet, digitala mötesformer och kommunikation i ledarskapet för att främja medarbetarnas hälsa och lärande under Covid19-pandemin. Slutsatser i studien var att cheferna har uppfattat att de främjade medarbetarnas hälsa genom fysisk aktivitet då det stärkte medarbetarnas KASAM, även lärandet främjades genom digitala mötesformer samt att kommunikation i ledarskapet främjade medarbetarnas hälsa och lärande under Covid19-pandemin.

Nyckelord: Covid19-pandemi, Hälsofrämjande ledarskap, KASAM, Kollektivt lärande, Lärande

Förord

Denna kandidatuppsats symboliserar all den kunskap som vi tre studenter har lärt oss under åren vid Högskolan i Halmstad. Författarna vill rikta ett stort tack till alla respondenter som gjort denna studie möjlig att genomföra. Författarna vill även rikta ett stort tack till handledaren Pernilla Hedström som bidragit med värdefull feedback och stöttning. Vi vill också rikta ett stort tack till alla lärare och kamrater på det hälsopedagogiska programmet för tre fantastiska år.

Nedan presenteras en tabell över rollfördelningen i arbetet som genomgående varit lika fördelad genom arbetet.

Tabell 1. Författarnas bidrag.

Arbetsuppgift	**Procent utfört av Andreas/Jonathan/Philip**
Planering av studien	33/33/33
Litteratursökning	33/33/33
Datainsamling	33/33/33
Analys	33/33/33
Skrivande	33/33/33
Layout/formalia	33/33/33

Innehållsförteckning

Introduktion 1
Syfte och frågeställningar 3
Bakgrund 3
Ledarskap 3
Hälsofrämjande 4
Hälsofrämjande ledarskap 4
Lärande 5
Tidigare forskning 5
Teoretisk referensram 7
KASAM 7
Kollektivt lärande 9
Metod 10
Vetenskapsteoretiska utgångspunkter 10
Urval 10
Datainsamling 11
Databearbetning och analys 12
Etiska överväganden 14
Resultat 16
Genom att erbjuda och uppmuntra till fysisk aktivitet 16
Genom digitala möten 17
Genom regelbunden och god kommunikation 18
Diskussion 19
Metoddiskussion 19
Resultatdiskussion 21
Slutsatser och implikationer 27
Praktiska implikationer 28
Förslag till framtida forskning 28
Referenser I
Bilagor VIII

Introduktion

Covid19-pandemin har påverkat många människor på olika sätt de senaste åren. Sedan 2020 har pandemin spridits okontrollerat och berört hela världen (World Health Organization, 2020). Chefer i många länder införde social distansering och därav fick många anställda arbeta hemifrån, vilket påverkade flera organisationer och företag i negativt avseende (Donthu & Gustafsson, 2020). Pandemin påverkade majoriteten av branscher och sektorer på ett varierande sätt, vilket medförde risker för negativa hälsokonsekvenser bland anställda inom sektorer med förändrat arbete (Folkhälsomyndigheten, 2021). Det identifierades exempelvis sämre chef-medarbetarrelation då avståndet mellan chef och medarbetare ökade. Dessutom gav förändrade former av social kontakt ökad risk för minskad social interaktion, minskat samarbete och försämrat lagarbete (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2021). Det är för tidigt att avgöra hur pandemins fulla effekt påverkat folkhälsan i Sverige, men det finns indikationer som talar för att stärka samt prioritera det hälsofrämjande och förebyggande arbetet (Folkhälsomyndigheten, 2021; SOU 2020:06).

Ett hälsofrämjande arbete syftar till att se helheten i arbetet och utgår inte bara från en specifik del. Den grundläggande idéen är att helheten väger mer än summan av delarna. Det hälsofrämjande arbetet bör samordnas dels i det systematiska arbetsmiljöarbetet, dels i verksamhetsutvecklingsarbetet. Insatserna bör inrikta sig på såväl enskilda individer som arbetsplatser och hela organisationen. Ett långsiktigt hälsofrämjande arbete är i behov av att arbeta med risk- och friskfaktorer, men även att stärka anställdas möjligheter att utveckla och bibehålla bra livs- och arbetsförhållanden i arbetet (Institutet för stressmedicin, 2018). Vidare kan hälsofrämjande arbete inkludera utveckling av personlig kompetens (Tveiten, 2018). För ett framgångsrikt hälsofrämjande arbete krävs ett starkt stöd från ledningen (Institutet för stressmedicin, 2018). I det hälsofrämjande arbetet tyder ledarskapsforskning på att chefer utgör en betydelsefull del inom framtida hälso- och arbetsmiljöarbete. Forskning indikerar på att interna faktorer som ledarskap är viktiga för att bibehålla och främja hälsa. För att förstå de processer som kan bidra till ökad hälsa bland anställda, är det viktigt att undersöka chefers förmågor och kunskaper att arbeta hälsofrämjande (Eriksson, 2011). Det hälsofrämjande ledarskapet kan ses som ett ledarskapsbeteende, där syftet i ledarskapet är att utforma en arbetsmiljö för att öka anställdas hälsa på arbetsplatsen (Jiménez m.fl., 2017).

Enligt Nilsson m.fl. (2018) och Wallo (2017) anses ledare och chefer vara nyckelpersoner för att främja hälsa och skapa goda miljöer för lärande, på så sätt är det viktigt att ledaren besitter pedagogisk kompetens i ledarskapet. Pedagogisk kompetens utgör en betydelsefull del för att ledare ska kunna leda sina anställda på bästa sätt vid en organisatorisk förändring (Winroth,

2018). Det kan exempelvis handla om när en ny impopulär policy ska verkställas i verksamheten, då har ledaren ett stort ansvar att policyn blir accepterad. Utifrån ett sådant scenario är ledarens pedagogiska ledarskapsförmågor av stor betydelse för att skapa mening och övertyga anställda att beslutet är korrekt taget (Sveningsson & Alvesson, 2021). Det är ledarens syn på kunskap som avgör vad som är betydelsefull kunskap på arbetsplatsen. Lärandet och kunskapen som utvecklar en organisation är till stor del redan i tankarna hos dem som arbetar i organisationen, men det är ledaren som ska skapa förutsättningar som bidrar till att kunskapen tillämpas och utvecklas (Hanson, 2018). Ledarskap som främjar lärande behövs på alla olika nivåer i en organisation. En arbetsplats som arbetar med att främja lärande kräver att det finns en god struktur och stöd för lärandet. Det kan exempelvis handla om att ledarskapet regelbundet ger tid och utrymme för lärande i form av dialog och reflektion (Eriksson m.fl., 2020). Ledarens roll är viktig för att skapa en lärande kultur i organisationen. Ledaren ska vara en vägledare och bör ha fokus på att utveckla lärande och kunskapsutveckling inom verksamheten. På så vis är det betydelsefullt att ledaren ser anställda som kunskapsarbetare och att ledaren vågar ge anställda ansvar över sina arbetsuppgifter samt kunskapsutveckling (Filstad, 2012). En ledare spelar en viktig roll för att skapa förutsättningar att utveckla arbetsintegrerat lärande, eftersom de besitter en position med makt i organisationen (Döös m.fl., 2015). I arbetslivet kan organisatoriska handlingssätt och rutiner behöva förklaras och förtydligas för anställda i organisationen. Ledaren kan även stimulera individens tänkande, lärande och intresse för att vilja ta på sig nya arbetsuppgifter. Vidare kan ledaren stimulera organisatoriskt lärande genom bland annat att vara ett föredöme samt uppmuntra till dialog bland medarbetargrupper som vanligtvis inte brukar utbyta idéer eller erfarenheter med varandra (Sveningsson & Alvesson, 2021).

Tidigare forskning om hälsofrämjande ledarskap har bland annat inriktat sig på effekter av ett hälsofrämjande ledarskap på anställdas engagemang och hälsa eller på ledarskapets betydelse ur ett hållbarhetsperspektiv (Liu m.fl., 2022; Yao m.fl., 2021). Vidare förklarar Pijpker m.fl. (2018) att det finns få studier som analyserar hälsofrämjande ledarskapsfaktorer om lärande på arbetsplatsen och framför allt hur lärprocesser bidrar till utveckling på arbetsplatsen av ett hälsofrämjande ledarskap (Gustavsson & Ekberg, 2015). Forskning som endast utgår utifrån chefers uppfattningar om hur de arbetat med att främja hälsa och lärande kan upplevas som få, vilket går i linje med Nielsen m.fl. (2018) som efterfrågar fler studier om hälsofrämjande ledarskap i olika organisationer. Detta för att synliggöra chefers uppfattning om sitt ledarskap i att främja hälsa på arbetsplatsen ur ett pedagogiskt perspektiv. I den aktuella studien riktas fokus på hälsofrämjande ledarskap med koppling till covid19-pandemin, närmare bestämt hur chefer uppfattar

att de har arbetat med att främja hälsa och lärande under denna tid i förändring. Genom en kvalitativ metod är förhoppningen att kunna bidra med ny kunskap om hur man inom organisationer kan främja hälsa och lärande under en pågående pandemi, vilket kan vara av betydelse för eventuella framtida händelser. Den nya kunskapen kan dessutom vara av betydelse för hur man som hälsopedagog kan hjälpa till att vägleda chefer i hur man som ledare kan arbeta med hälsa och lärande under en tid i förändring eller vid oförutsedda yttre omständigheter.

Syfte och frågeställningar

Syftet med studien var att belysa chefers uppfattningar av hur de arbetat hälsofrämjande under covid19-pandemin. Baserat på syftet har två frågeställningar formulerats.

- Hur uppfattar chefer att de har arbetat med att främja hälsa för medarbetarna under pandemin?
- Hur uppfattar chefer att de har arbetat med att främja lärande för medarbetarna under pandemin?

Bakgrund

I detta avsnitt presenteras begrepp som är relevanta för studien. Vidare redovisas tidigare forskning om hälsofrämjande ledarskap, följd av en teoretisk referensram som presenterar hälsoteorin känsla av sammanhang och hälsoperspektivet salutogenes samt den pedagogiska teorin kollektivt lärande.

Ledarskap

Det finns olika definitioner av ledarskap och begreppet tenderar till att handla om fyra grundläggande element. Elementen handlar om en relation som utgår från inflytande, relationen mellan ledare och följare, att ledare och följare vill åstadkomma kontinuerliga förändringar samt att ledare och följare utvecklar gemensamma syften (Alvehus & Jensen, 2020). Ledarskap har under många år studerats och i takt med att kunskapen utvecklas har även uppfattningen om vad ledarskap innebär förändrats.
Ledarskapsforskning har tidigare försökt att identifiera vilka personliga egenskaper som är avgörande för om en person är lämpad att bli ledare eller ej. Till följd av utvecklingen har forskningen alltmer fokuserat på att i stället begripa vad ledare gör, till exempel vad gäller roller och ledarstilar, men även hur ledarskap anpassas efter olika situationer och kontexter (Yukl, 2013). Ledarskapet anses vara den viktigaste förutsättningen för att bli chef. Det finns olika benämningar för en individ som har en ledande roll i en organisation. Chef är en formell funktion. En chef är utvald av en

arbetsgivare för att leda en personalgrupp eller en verksamhet. Chefen ansvarar över att verksamheten uppnår den högsta ledningens mål och har tillgång till olika resurser som såväl medarbetare, ekonomi, faciliteter och i vissa sammanhang behörighet till att fatta beslut inom verksamheten (Angelöw, 2013).

Hälsofrämjande

Hälsofrämjande handlar om att arbeta utifrån ett helhetsperspektiv för att identifiera olika strategier och att möjliggöra förutsättningar för hälsa och välbefinnande. Hälsofrämjande arbetet kan utformas på flera olika sätt och ifrån flera olika utgångspunkter. Individer som forskar om eller arbetar med hälsofrämjande kan arbeta eller studera med frågor rörande människors resurser och förutsättningar för livsstilsval (Korp, 2016). World Health Organization (2021) definierar hälsofrämjande som en process som gör det möjligt för människor, individuellt och kollektivt, att ta kontroll över hälsans bestämningsfaktorer och på så sätt förbättra hälsan. European Network for Workplace Health Promotion (2018) definierar att hälsofrämjande arbete inkluderar att främja personlig utveckling. En arbetsplats som vill främja lärande bör arbeta för att uppmuntra till kritisk reflektion över olika händelser i arbetet. Ett hälsofrämjande arbete är därmed starkt sammankopplat med lärande och dess omgivande förutsättningar (Institutionen för hälsa och samhälle, 2006). Hälsofrämjande är ett brett område som inte endast innefattar insatser för att stärka individers färdigheter och förmågor. Insatserna är även inriktade på sociala, miljömässiga och ekonomiska bestämningsfaktorer för hälsa. Begreppet hälsofrämjande används i Sverige för att förklara olika typer av insatser som inriktar sig på att främja hälsa. Vidare kan en hälsofrämjande arbetsplats innefatta att visa omtanke om sina anställda, att möjliggöra kontroll över sin arbetssituation eller uppmuntra medarbetare till att se värden och mening med arbetet (Institutet för stressmedicin, 2018).

Hälsofrämjande ledarskap

Akerjordet m.fl. (2018) menar att det inte finns någon uppenbar definition av begreppet hälsofrämjande ledarskap. En definition som ofta återkommer är att hälsofrämjande ledarskap handlar om samspel mellan ledarskap och arbetsmiljö som sätter fokus på att utveckla en hälsofrämjande arbetsplatskultur. I linje med Akerjordet m.fl. (2018) lyfter Eriksson (2011) fram ett förslag av en definition på hälsofrämjande ledarskap och menar att det innebär att skapa en kultur och värderingar på arbetsplatser för att sedan kunna inspirera anställda till att vilja medverka i en sådan utveckling. Vidare förklarar Jiménez m.fl. (2017) att hälsofrämjande ledarskap handlar om att stödja en hälsosam arbetsmiljö genom att implementera resursinriktade arbetsförhållanden i organisationer för sina medarbetare

eftersom det kan främja deras hälsa. Hälsofrämjande ledarskap inkluderar även ett allmänt gott ledarskap och specifika ledarskapsbeteenden, exempelvis genom att uppmuntra medarbetare att vilja delta i hälsofrämjande projekt (Gurt m.fl., 2011).

Lärande

Lärande kan beskrivas utifrån fyra olika grundbetydelser. Första betydelsen handlar om lärande kopplat till resultaten av lärprocesserna hos individen. Det vill säga lärandet innebär att individen har lärt sig eller att det skett en förändring. Den andra betydelsen av lärande handlar om de psykiska processerna som kan inträffa hos individen, som i sin tur kan medföra förändringar eller resultat som nämnts ovan. Den tredje betydelsen beskriver att lärande och lärprocesser även kan kopplas samman med samspelsprocesser, där individens materiella och sociala omgivning utgör en förutsättning för personens inre lärprocess. Den fjärde betydelsen förklarar att lärande och lärprocesser ofta används ihop med ordet undervisning, såväl i det vardagliga språket som i offentliga eller professionella kontexter (Illeris, 2015). Lärande kan även förklaras som en förändring om hur människor tänker och agerar. Det är en process som är sammankopplad med miljön runt om oss, däremot är den inte alltid enkel att förstå och följa. Det kan vara komplicerat att veta när lärandet sker, speciellt eftersom förändringar i hur individer tänker och agerar ofta förekommer stegvis i vardagen. Inom arbetslivet är delaktighet en viktig grundpelare för lärande på individ, grupp och organisatorisknivå. På individnivå kan det handla om att den anställda lär sig nya tillvägagångssätt för att genomföra sitt arbete. Vid gruppnivå kan det innebära att en arbetsgrupp vid olika sammanhang delar med sig av sina kunskaper och erfarenheter för att kunna utveckla arbetssättet i verksamheten. På organisatorisk nivå kan det handla om att ledningsgruppen utformar nya sätt att leda utvecklingsarbete (Eriksson m.fl., 2020).

Tidigare forskning

Liu m.fl. (2022) förklarar att hälsofrämjande ledarskap succesivt uppmärksammats under Covid19-pandemin eftersom det betraktas som ett viktigt ledarskap som stödjer medarbetarna i arbetet. Vidare menar Caligiuri m.fl. (2020) att i arbetslivet under Covid19-pandemin ses ledarskapet som en viktig del för att främja medarbetarnas hälsa eftersom ledarskapet arbetar för att hantera och implementera lösningar på problem som uppstått inom organisationer (Caligiuri m.fl., 2020. Ledare som begriper problem och hur dessa kan hanteras tar mer genomtänkta och medvetna beslut vilket gynnar organisationer positivt (Polinkevych m.fl., 2021). På så vis är ledarskapet avgörande för hur väl organisationer hanterar Covid19-pandemin (Caligiuri m.fl., 2020).

Eriksson (2011) genomförde studier om hälsofrämjande ledarskap redan för cirka 13 år sedan. Forskarna lyfter fram att hälsofrämjande ledarskap kan ses utifrån tre perspektiv: Organisering av hälsofrämjande aktiviteter, stödjande ledarskapsstil samt utvecklande av en hälsofrämjande arbetsplats. Översiktligt beskriver Eriksson (2011) att organisering av aktiviteter handlar om att ledaren stöttar, uppmuntrar och tillämpar aktiviteter som främjar hälsa, exempelvis genom sociala aktiviteter och att ge utrymme för träning på arbetstid. I linje med Eriksson (2011) beskriver Skarholt m.fl. (2016) och Dunkel m.fl. (2015) att forskningen tyder på att hälsofrämjande ledarskap i stora drag handlar om att arbeta för att utveckla hälsosamma arbetsplatser, uppmuntra anställda till att vilja delta i utveckling samt att skapa delaktighet och förutsättningar för att medarbetare ska kunna ta kontroll över sin egen arbetssituation.

Eriksson (2011) och Skarholt m.fl. (2016) menar att en stödjande ledarstil bland annat innebär att motivera och inspirera medarbetare, skapa delaktighet samt att vara närvarande inom organisationen. På liknande sätt förklarar Skarholt m.fl. (2016) att forskning tyder på att medarbetare uppskattar ett ledarskap som präglas av att vara stödjande och coachande. Detta kan bidra till att individer hanterar ökade arbetskrav och ökat ansvar, vilket kan utveckla friska anställda och hälsosamma arbetsplatser (Skarholt m.fl., 2016). Vidare beskriver Eriksson (2011) att utvecklande av hälsofrämjande arbetsplatser sker på individ-, grupp- och organisatorisk nivå. Det hälsofrämjande ledarskapet innebär då att arbeta med organisationsstruktur för att skapa en bra fysisk och psykosocial arbetsmiljö. I linje med Eriksson (2011) menar Bregezner m.fl. (2019) att hälsofrämjande ledarskap kan innebära att arbeta för att utveckla en stödjande arbetsmiljö och på så vis främja medarbetarnas hälsa. Resultat från tidigare forskning tyder på att ett hälsofrämjande ledarskap kan utveckla en mer fungerande organisation genom att minska riskfaktorer och öka friskfaktorer (Jiménez m.fl., 2017).

Wegge m.fl. (2014) lyfter även fram nyckelfaktorer för ett hälsofrämjande ledarskap. Det framkommer att i hälsofrämjande ledarskap anses kontakten mellan chefer och medarbetare vara ett viktigt element för att påverka anställdas hälsa. Vidare poängteras chefers pedagogiska kommunikation som ett annat element för att påverka medarbetarnas hälsa, till exempel genom motiverande samtal. En annan aspekt som Engström (2016) beskriver är att när en individ kommunicerar i sin omgivning bidrar det till lärande. Lärandet betraktas även som ett samspel mellan individen och omgivningen samt ser lärandet som kollektivt när det sker i en process med andra.

Skarholt m.fl. (2016) uttrycker att ledaren måste utveckla personliga och kollektiva inlärningsstrategier samt förstå sammanhanget där de arbetar, eftersom detta är betydelsefulla faktorer för att främja anställdas hälsa.

Vidare menar Yao m.fl. (2021) att anställdas hälsa är en stor utmaning för verksamheter. Nyckelfaktorer för att möta denna utmaning är att chefer arbetar för att för att främja en hälsosam arbetsmiljö och främja medarbetarnas engagemang. I linje med Yao m.fl. (2021) förklarar Liu m.fl. (2022) att forskning pekar på att hälsofrämjande ledarskap är en nyckelroll på arbetsplatsen eftersom ledarskapet har god inverkan på medarbetarnas hälsa och engagemang. Milner m.fl. (2013) poängterar att forskning indikerar att hälsofrämjande ledarskap främjar goda relationer mellan anställda och deras ledare samt kollegor. På så vis tar ledarskapet ansvar över medarbetarnas hälsa och signalerar till anställda att organisationen bryr sig och värdesätter sin personal. Forskning pekar även på att hälsofrämjande ledarskap är positivt relaterat till anställdas arbetstillfredsställelse. Detta eftersom ett hälsofrämjande ledarskap stöttar och bryr sig om sina medarbetare, vilket bidrar till ökad arbetsglädje på arbetsplatsen (Bregnezer m.fl., 2020).

Teoretisk referensram

Nedan redogörs en teoretisk referensramen för studien. Den valda hälsoteorin är känsla av sammanhang (KASAM) som präglas av det salutogena perspektivet. Utifrån lärandeperspektivet i studien används kollektivt lärande. De valda teorierna som valts för denna studie ska bidra till analys och bearbetning av det insamlade materialet.

KASAM

Traditionellt har det medicinska och samhällsvetenskapliga sammanhanget fokuserat på varför människor blir sjuka, det vill säga vad är som gör att människor hamnar i en viss sjukdomskategori. Ett sådant perspektiv har ett patogent synsätt vilket innebär att människor placerats i fack som sjuka eller friska. Antonovsky ifrågasatte denna syn på hälsa och som en reaktion mot det biomedicinska perspektivet utformades teorin KASAM. Till skillnad från det patogena perspektivets syn på hälsa och dess förhållningssätt utgår teorin om KASAM från ett salutogent perspektiv att se hälsa på. Det vill säga vad som skapar hälsa och vad som gör att människor kan bibehålla god hälsa. Utifrån detta synsätt ses hälsa som ett rörligt kontinuum, mellan hälsa-ohälsa (Antonovsky, 2005). Den aktuella studien avser främst att utgå från KASAM som har sin utgångspunkt ur ett salutogent perspektiv.

Antonovsky (2005) menar att alla människor någon gång i livet utsätts för fysiska, psykiska eller sociala påfrestningar. KASAM utformades ursprungligen för att studera hur individer kan påverkas i olika utsträckningar trots att de ställs inför samma påfrestningar. Ett exempel kan vara att en arbetsgivare ställer samma krav i arbetet på två arbetstagare och trots att individerna utsätts för samma påfrestningar upplever den ena

arbetstagaren hög stress medan den andra blir motiverad för utmaningen. Antonovsky konstaterade då att individer verkar besitta olika motståndsresurser (GMR) för att hantera påfrestningarna. Detta innebär att GMR påverkas av individens upplevelse av *begriplighet, hanterbarhet* och *meningsfullhet*. Dessa tre komponenter utgör teorin KASAM (Antonovsky, 2005).

Enligt Antonovsky (2005) handlar begriplighet framför allt om individens förnuft och i vilken utsträckning individen upplever inre och yttre stimuli som är logiska, organiserade och sammanhängande. En individ med en hög känsla av begriplighet kan på eget initiativ bearbeta nya situationer annorlunda. Därigenom kan individens situation och omgivning ses som förutsägbar och enkel att förklara. Antonovsky (2005) förklarar att den andra komponenten är hanterbarhet och omfattar i vilken grad individen upplever att den besitter resurser för att hantera dem krav som ställs i vardagen. En person med en hög känsla av hanterbarhet kan generera en högre upplevd kontroll. På så vis kan individen med hanterbarhet enklare hantera oförutsedda situationer, vilket i sin tur kan förhindra negativa påfrestningar. Meningsfullhet är den tredje komponenten och anses vara den mest avgörande för individen i bemötandet av påfrestningar. Den sätter fokus på teorins motivationskomponent samt känslomässiga aspekt. En individ som har hög grad av meningsfullhet upplever värdet i att inventera såväl tid, energi och engagemang i att möta och hantera vardagens krav samt påfrestningar. Antonovsky lyfter även fram delaktighet och inflytande som en del av meningsfullhet, eftersom det ger möjlighet till att påverka situationer och beslut (Antonovsky, 2005).

Antonovsky (2005) förklarar att det inte går att studera teorin och komponenterna var för sig, utan samspelet mellan komponenterna är det som utgör sammanhanget. Hanson (2018) menar att ett ledarskap som vill främja förutsättningar för hälsa kan utgå från teorin KASAM. Det kan ses som ett verktyg och en pedagogisk modell för att leda individer till att vilja och orka engagera sig i både vardagen och i förändringsarbete. När individen upplever att något är meningsfullt så ökar viljan, hanterbarheten sätter då fokus på bland annat fysisk och psykisk hälsa medan begripligheten tar vid när individen exempelvis känner att den kan genomföra något. KASAM anses även vara enkel att tillämpa för ledare, eftersom den endast utgår från tre ord som ledaren behöver ta hänsyn till. Den ger ett nytt sätt att arbeta med både vad gäller ledarskap och medarbetarskap (Hanson, 2018). Hälsoteorin KASAM som utgår från det salutogena perspektivet är användbar i studien som verktyg för att enklare skapa en uppfattning över hur chefer inom olika organisationer har arbetat med att främja hälsa. Genom de tre komponenterna begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i KASAM går det exempelvis belysa hur chefer har arbetat med att främja hälsa genom att undersöka hur de skapat

ett meningsfullt arbete, gjort arbetssituationen hanterbar samt på vilket sätt de har möjliggjort arbetet begripligt för medarbetarna under pandemin.

Kollektivt lärande

Ett handlingsteoretiskt forskningsområde växte fram i början av 1980-talet på Pedagogiska Intuitionen vid Stockholms universitet. Inledningsvis var forskningen inriktad exempelvis på hur människor lär sig, hur kunskap utvecklas och hur kompetens kan uttrycka sig. Forskningen var framför allt intresserad av människans meningsskapande i relation till sin omgivning och hur individen utvecklar kunskap i den kontext som personen befinner sig i. Forskningen vidareutvecklades till att rikta fokus på kollektivt lärande vilket innebar betoning på frågor om vilka förutsättningar och premisser för att en arbetsgrupp ska tillämpas för att tillsammans skapa kunnande och bilda kollektiv kompetens (Granberg, 2014).

Granberg (2014) menar att det kollektiva lärandet är en pedagogisk teori som grundar sig i människors lärande i grupp eller team. Illeris (2015) förklarar att kollektivt lärande vanligtvis förekommer i sammanhang där en grupp individer med samma förutsättningar inom ett område ingår i en lärkontext, där den sociala situationen tillför att individerna gemensamt utvecklar lärdomar. Gemensamma aktiviteter som förutsätter kommunikation, reflektion, interaktion och möjligheten att se hur andra utför sina arbetsuppgifter är betydelsefulla förutsättningar för kollektivt lärande (Granberg & Ohlsson, 2016; Larsson, 2016).

Illeris (2015) lyfter fram tre villkor som måste vara uppfyllda för ett kollektivt lärande. Den första redogör att kollektivet måste ingå i en gemensam kontext. Den andra beskriver att individerna i sammanhanget måste ha likartade förutsättningar på området som lärandet inriktar sig på. Slutligen att situationen måste vara på ett sådant vis att den är gemensam och känsloladdad så att varje enskild deltagare samlar den psykiska energi som krävs för ett relevant och som regel transformativt eller ackommodativt lärande, som gäller det gemensamma i kontexten (Illeris, 2015). Kollektivt lärande tillför dock inte endast lärande på individnivå och gruppnivå, utan även kollektiv kompetens och handlingsrationalitet kan bildas. Då kan strategier skapas för hur den kollektiva kunskapen vidare bidrar till att gruppen eller teamet enklare kan hantera arbetsuppgifterna i det sammanhang som gäller (Granberg & Ohlsson, 2018). Som nämnts ovan utgår studiens lärandeperspektiv från det kollektiva lärandet. Genom att tillämpa lärandeteorin kollektivt lärande, kan chefernas uppfattning om arbetet med att främja lärandet för medarbetarna under pandemin synliggöras. Teorin belyser lärandet mellan chefer och medarbetarna. Det kollektiva lärandet anses därför vara relevant som teoretisk utgångspunkt då denna teori kan verka som redskap vid analys av studiens empiri, och på så sätt även hjälpa till i besvarandet av studiens syfte och frågeställningar.

Metod

Avsnittet ger en överskådlig beskrivning av den metodansats som används i studien. Läsaren introduceras till vetenskapsteoretiska utgångspunkter, urval, datainsamling, databearbetning och analys samt etiska överväganden i studien.

Vetenskapsteoretiska utgångspunkter

En hermeneutisk forskningsinriktning har använts i den aktuella studien för att kunna tolka respondenternas utsagor och skapa en förståelse för det som framhållits under intervjuerna. Allwood (2021) menar att hermeneutik huvudsakligen handlar om tolkning av handlingar och skriftliga eller talande berättelser. Hermeneutiken menar att hur vi förstår verkligheten påverkas av vad vi lärt oss tidigare, det vill säga att verkligheten inte enbart kan uppfattas genom egna tolkningar. Det är ett växelspel mellan förståelse och erfarenhet som beskrivs som en hermeneutisk spiral vilket förtydligar hur kunskap ständigt växer och aldrig blir fullständig (Thurén, 2019). Då utgångspunkten var en hermeneutisk forskningsinriktning har författarna i den aktuella studien kunnat växla mellan den tidigare förförståelsen inom hälsopedagogik, tidigare forskning och den nya kunskapen som utvecklats under genomförandet av studien. Vidare var det betydelsefullt att med en hermeneutisk utgångspunkt begripa det empiriska materialet som respondenterna tillförde i studien. Därav var språket en avgörande faktor vid tolkningen av det empiriska materialet. Ödman (2007) framhäver språkets betydelse eftersom det används vid både tolkning och som ett sätt att förstå. Det var därför av betydelse att begripa respondenternas verklighet i tolkningsprocessen eftersom det ligger till grund för att besvara syftet och frågeställningarna i studien.

Den metodologiska ansatsen i studien har utgångspunkt i ett abduktivt förhållningssätt. Capelán och Göransson (2021) förklarar att en abduktiv ansats utgår från både en induktion och deduktion. Detta innebär att forskningsprocessen pendlar mellan tolkning av empiri och teori, vilket möjliggör integrering av mönster med djupare förståelse (Lundman & Hällgren-Graneheim, 2017). Likt ett abduktivt förhållningssätt var ambitionen i studien att tolka empirin utifrån den teoretiska referensramen och parallellt dra slutsatser om den nya kunskapen, med andra ord att pendla mellan empiri och teori. Fördelen med en djupgående abduktiv ansats i studien var att den kan möjliggöra en mer samlad bild av fenomenet och ett mer begripligt resultat (Lundman & Hällgren-Graneheim, 2017).

Urval

Urvalet av studiens respondenter har skett inom olika organisationer. Det var relevant att utgå från ett målstyrt strategiskt urval med målsättningen att

få ett informationsrikt urval (Öberg, 2015). Detta innebar att respondenterna tillfrågades att medverka utifrån yrkesroll och relevans till studiens syfte, med målsättningen att respondenterna skiljer sig från varandra angående olika erfarenheter (Bryman, 2018). Med hänsyn till den begränsade tiden som studien förhöll sig till var det nödvändigt att avgränsa insamlandet av data till 10 intervjuer. Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) förklarar att empirin ska vara representativ och tillräcklig för att erhålla en mättnad av materialet.

Inklusionskriterierna för urvalet var att individerna skulle ha en ledande position över minst fem anställda för att kunna bidra med sina kunskaper och erfarenheter till studien. Individer exkluderades om de var anställda utan chefsposition eftersom syftet i studien var att belysa chefers uppfattning om hur de arbetat hälsofrämjande i sitt ledarskap under Covid19-pandemin. Utifrån valet att genomföra studien med individer som besitter chefsposition, kontaktades olika organisationer i mellersta och södra Sverige. Kontakt togs med chefer i offentlig sektor, privat sektor och myndighetssektor som ansågs lämpliga utifrån studiens kontext och syfte. Chefer kontaktades via mejl, där 15 missivbrev (se Bilaga 1) skickades bestående av information om medverkan i studien och dess syfte. Av 15 kontaktförsök var det 10 chefer som var intresserade och villiga att delta i studien. Cheferna hade varierade arbetstitlar beroende på tillhörande avdelning i organisationen (se Tabell 2). För att värna om respondenternas konfidentialitet benämns inte deltagarnas riktiga namn i studien, däremot ska de fiktiva namnen spegla respondenternas könstillhörighet. Kön och antal år i sin arbetsroll var inte kriterium i urvalet. Nedan visas respondenternas fiktiva namn, befattning och år i sin arbetsroll.

Tabell 2. Sammanfattning av respondenterna

Respondent	**Befattning**	**Tid i arbetsroll**
1. Markus	Produktionschef	9 månader
2. Mats	Områdeschef	4 år
3. Sara	Enhetschef	13 år
4. Fredrika	Enhetschef	3 år
5. Hassan	Produktionschef	10 år
6. Mayma	Verksamhetschef	3 år
7. Lisa	Enhetschef	8 år
8. Albert	IT-chef	5 år
9. Nora	HR-chef	12 år
10. Thomas	Produktionschef	2 år

Datainsamling

Baserat på syftet valdes en kvalitativ metod för att belysa chefers uppfattning om hur de arbetat hälsofrämjande inom olika organisationer under Covid19-pandemin. Ahrne och Svensson (2015) menar att styrkan i

kvalitativa undersökningar är att det skapar en djupare tolkning och förståelse för fenomenet som undersöks i studien. För att förstå hur individer tänker om, resonerar kring eller uppfattar ett fenomen och varför en händelse äger rum samt varför en process ser ut som den gör behövs det samtalas med människor (Hallin & Helin, 2018).

En kvalitativ forskningsmetodik var mest lämpad då studien byggde på intervjuer. Vid kontakt med respondenterna som arbetade i närheten fick de själva besluta om de önskade genomföra intervjun digitalt eller fysiskt. De fysiska intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplatser, medan de respondenterna som befann sig på annan ort intervjuades digitalt med hjälp av e-mötesverktyget Zoom som innehöll både bild och ljud. Innan genomförandet av intervjuerna kontrollerades att alla medverkande tagit del av utskickat missivbrev. Brevet innehöll information om studiens syfte, genomförande, etiska överväganden och en samtyckesblankett.

En semistrukturerad intervjuguide användes för att samla in datamaterial (se Bilaga 2). Intervjuguidens frågeområden bestämdes i förväg och frågorna ställdes i olika ordning. Vidare användes följdfrågor under intervjuerna vilket är i linje med vad Hallin och Helin (2018) förespråkar eftersom det möjliggör att alla frågeområden i intervjuguiden blir besvarade. En egen konstruerad intervjuguide skapades som bestod av 17 frågor innehållande öppningsfrågor, bakgrundsfrågor, temafrågor om hälsofrämjande ledarskap och lärande samt avslutande frågor. Intervjuerna genomfördes mellan veckorna 13–14 där respektive intervju ägde rum i cirka 30 minuter. I samtliga intervjuer medverkade alla tre författare och rollerna under intervjuerna varierade. Två av författarna erhöll mer framträdande roller som bestod av att föra intervjuerna och ställa eventuella följdfrågor. Den tredje författaren var sekreterare som tilldelades ansvar över dokumentation och inspelning genom ett inspelningsverktyg. För att säkerställa respondenternas samtycke till inspelning tillfrågades de om lov innan intervjuernas start. Hallin och Helin (2018) betonar vikten av att respondenterna blir frågade om lov innan inspelningen kan påbörjas eftersom det bygger på de etiska riktlinjerna för samhällsvetenskaplig forskning.

Databearbetning och analys

En kvalitativ innehållsanalys användes vid bearbetning och analys av empirin. En kvalitativ innehållsanalys grundar sig i det hermeneutiska tankesättet som fokuserar på tidigare erfarenheter och kunskaper vid tolkning av materialet. Vidare anses analysen vara lämplig när forskare ska analysera, tolka eller granska transkriberingar av intervjuer (Lundman & Hällgren-Graneheim, 2017). Efter varje avslutad intervju genomfördes transkribering av det insamlade materialet, eftersom transkribering direkt efter avslutad intervju ökar möjligheter till att minnas intryck (Eriksson-

Zetterquist & Ahrne, 2015). Transkribering av intervjuer innebär att forskaren skriver ut intervjuerna och detta kan ses som startpunkten på ett mer strukturerat analysarbete (Hallin & Helin, 2018).

Transkriberingen genomfördes genom att författarna lyssnade på en ljudfil av intervjuerna och därefter skrev ned ordagrant vad som sades i ett Word-dokument på datorn. Efter slutförd transkribering läste samtliga författare igenom texten flertalet gånger, eftersom Rennstam och Wästerfors (2015) hävdar att det bidrar till en bredare uppfattning om fenomenet. Med hänsyn till respondenternas konfidentialitet benämndes de som till exempel IP 1 (intervjuperson 1), detta för att inte anteckna respondenternas namn eller organisation. Efter transkribering av det insamlade materialet, påbörjades en kvalitativ innehållsanalys där meningsbärande enheter urskilts. Urskiljningen genomfördes med hjälp av olika färgkoder för olika teman. En meningsbärande enhet kan omfatta ord, meningar eller stycken av text som kopplas samman genom sitt innehåll och sammanhang. Genom att identifiera meningsbärande delar av text kan innehållet jämföras vilket synliggjorde likheter och skillnader bland deltagarna. Därefter kondenserades de meningsbärande enheterna för studien. Kondensering innebär att korta texten och behålla centrala delar som besvarar studiens syfte och frågeställningar vilket underlättar hanteringen av texten (Lundman & Hällgren-Graneheim, 2017).

När de meningsbärande enheterna valts ut utformades koder för att förbättra uppfattningen om empirin och på så vis kunna reflektera över datan på nya sätt. En kod är en etikett på en meningsenhet som kort beskriver innehållet. Kodningsförandet handlar om att den kondenserade meningsenheten abstraheras, vilket handlar om att lyfta innehållet till en högre logisk nivå. De utformade koderna baseras alltid på meningsenhetens sammanhang och studiens syfte. Utifrån koderna konstruerades kategorier som beskrev innehållet i de meningsbärande enheterna, detta för att kunna besvara syftet och de forskningsfrågor som valts ut till studien. Kategorisering avser att föra samman de koder som valts ut för att därefter kunna sammanföra kategorierna (Lundman & Hällgren-Graneheim, 2017).

Tabell 3. Exempel på utdrag ur den kvalitativa innehållsanalysprocessen.

Meningsbärande enhet	**Kondensering**	**Kod**	**Kategori**
IP 1: ”*Under pandemin och främja hälsa, jag har under hela förra året erbjudit bland annat padelspel till väldigt förmånliga priser till medarbetarna. Vi är sen nyåret nu största sponsorn /…/ arena där det finns padel, innebandy och badminton”.*	Främja hälsa under pandemin, det har erbjudits padelspel. Största sponsorn till en arena som erbjuder padel, innebandy och badminton.	Erbjudits olika aktiviteter	Genom att erbjuda och uppmuntra till fysisk aktivitet
IP 8: *”Det var viktigt att jag har kunnat erbjuda möten digitalt för mina medarbetare, detta har underlättat mitt eget arbete och på så vis har jag kunnat stötta medarbetarna som arbetat hemifrån /…/ Vi har i dessa digitala möten tillsammans reflekterat, diskuterat och givit varandra nya lärdomar för att klara av att hantera pandemins svårigheter”.*	Erbjudits digitala möten som underlättat arbetet, därmed kunnat stötta hemifrån. Digitala mötena bidrog till reflektion, diskussion och nya lärdomar för hanteringen av pandemin.	Digitala möten för att underlätta arbetet Digitala reflektioner och diskussioner	Genom digitala möten

Etiska överväganden

Forskningen har en viktig position i dagens samhälle vilket ställer höga krav på forskare. De har ett ansvar över både människor och andra som indirekt påverkas av forskningen. Forskningsetik är ett område som handlar om relationen mellan forskning och etik, framför allt om etiska krav på forskaren och etiska krav på forskningsstudiens syfte och genomförande. Det finns fyra forskningsetiska principer som forskaren bör förhålla sig till för att värna och skydda medverkande. Dessa fyra är *informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet* (Vetenskapsrådet, 2017). I föreliggande studie har hänsyn tagits till samtliga principer i studien.

Informationskravet är en princip som innebär att forskaren måste informera medverkande i forskningen om uppgiftens syfte. Forskaren ska även informera de berörda om deras uppgift och vilka villkor som gäller för deltagandet (Vetenskapsrådet, 2017). I den aktuella studien användes ett missivbrev för att sammanfatta denna typ av information. I missivbrevet framkom ytterligare information om att medverkande i studien var helt frivilligt och att deltagande när som helst tilläts att avbryta studiens genomförande utan att behöva ange någon orsak. Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) poängterar att det är betydelsefullt att respondenterna informeras om frivilligt deltagande och att deras medverkan kan avbrytas när som helst. Detta säkerställdes genom att författarna kontrollerade att samtliga utvalda respondenterna hade fått missivbrevet innan intervjutillfällena samt genom att varje intervjuperson medgett sitt godkännande i samtyckesblanketten i missivbrevet.

Forskaren bör även förhålla sig till samtyckeskravet som innebär att deltagare själva får bestämma över sin medverkan i studien. Forskaren bör arbeta med samtycke i undersökningen eftersom det tyder på en överenskommelse till att delta i studien mellan forskare och deltagande (Vetenskapsrådet, 2017). I den aktuella studien har samtliga deltagande godkänt sitt samtycke i en samtyckesblankett till ljudinspelning vid intervjuerna och att studien tillåts publiceras på en databas för kandidatuppsatser. Samtyckesblanketten gjorde även respondenterna medvetna till att deltagande var frivilligt och att de kunde avbryta medverkan när som helst i studien. Denna blankett har blivit påskriven av samtliga respondenter och lämnats fysiskt eller skickats via e-post till studiens ansvariga.

Konfidentialitetskravet är en annan etisk princip som forskare bör erhålla i undersökningar. Konfidentialitetskravet innebär att respondenternas personliga uppgifter, material eller dokument inte kommer lagras osäkert, samt att inte sprida uppgifter som har givits i förtroende i studien (Vetenskapsrådet, 2017). Informationsbrevet i studien har skrivits med hänsyn till konfidentialitet och anonymitet. Vidare har respondenterna döpts om till IP i transkriberingen av intervjuerna för att erhålla deltagarnas konfidentialitet. I den aktuella studien har regler tagit hänsyn till General Data Protection Regulation (GDPR). Enligt personuppgiftslagen (SFS 2018:2018) 1 kap. 1§ innebär lagen ett komplementärt skydd till EU:s dataskyddsförordning om behandlingar av personuppgifter. Detta har tagits i beaktande i studien genom att samtliga personuppgifter raderats efter varje slutförd transkribering. Ytterligare en princip som forskare bör ta hänsyn till inom undersökningar är nyttjandekravet. Enligt Vetenskapsrådet (2017) handlar nyttjandekravet om att de uppgifter som har samlats in under forskningen endast används i forskningssyfte. I föreliggande studie har all empiri som samlats in från respondenterna endast använts för att besvara

studiens syfte och frågeställningar. Detta beaktades ytterligare genom att inte nämna organisationerna eller respondenterna i de transkriberade textfilerna.

Resultat

Syftet med studien var att belysa chefers uppfattning om hur de arbetat hälsofrämjande i sitt ledarskap under Covid19-pandemin. Frågeställningarna som besvarades var, hur uppfattar chefer att de har arbetat med att främja hälsa för medarbetarna under pandemin samt hur uppfattar chefer sitt arbete med lärande för medarbetarna under pandemin. Resultatet i studien har tagits fram genom en kvalitativ innehållsanalys, där tre kategorier skapades baserat på studiens syfte och frågeställningar. Nedan utformades en kategoritabell (se Tabell 4) för att förtydliga resultatets innehåll.

Tabell 4. En sammanfattande tabell av studiens kategorier

Kategorinamn
Genom att erbjuda och uppmuntra till fysisk aktivitet
Genom digitala möten
Genom regelbunden och god kommunikation

Genom att erbjuda och uppmuntra till fysisk aktivitet

I följande kategori skildras chefers uppfattning om hur den fysiska aktiviteten främjade medarbetarnas hälsa under Covid19-pandemin. Resultatet visar att cheferna arbetade med fysisk aktivitet för att främja medarbetarnas hälsa under pandemin. Det framgick att respondenterna uppmuntrade medarbetarna till fysisk aktivitet under arbetsdagarna, vilket cheferna inte haft möjlighet att erbjuda innan pandemin. Aktiviteterna som cheferna uppmuntrade medarbetarna till skilde sig mellan de olika verksamheterna. Det har erbjudits såväl padelspel till förmånliga priser, promenader, tipspromenader och gymträning för medarbetarna. Följande citat syftar till att belysa chefers uppfattning om hur de arbetat med fysisk aktivitet för att främja medarbetarnas hälsa under pandemin.

> Sen har vi också uppmuntrat att varje dag ta en promenad på lunchen. Det har varit en sån här basic sak, som att vi har kunnat haft möjlighet till att uppmuntra fysisk aktivitet under arbetstid under pandemin, vilket vi inte har haft möjlighet till annars. Detta har också varit en sån här superviktig grej (IP 4).

Vidare uttryckte respondenterna att fysisk aktivitet var betydelsefullt under pandemin för att främja medarbetarnas hälsa eftersom det exempelvis har bidragit till faktorer som glädje, motivation och delaktighet. Flertalet respondenter hävdade att dessa faktorer var viktiga för att främja anställdas hälsa under pandemin. Cheferna uppfattade även att fysisk aktivitet har

påverkat gruppsammanhållningen positivt för medarbetarna under pandemin.

> Den fysiska aktiviteten har ju inte bara främjat den fysiska hälsan, utan även den psykiska och sociala hälsan /.../ den fysiska aktiviteten har ju bidragit till motivation, delaktighet och glädje i arbetet, vilket förmodligen var extra viktigt för medarbetarna under pandemin (IP 10).

> Samtidigt har den fysiska aktiviteten säkert påverkat medarbetarna positiv på andra sätt /…/ såsom att det bidrog till att mina medarbetare kunde ha ett glatt humör och behålla motivation under arbetsdagen. Jag tror också att det har haft en inverkan på medarbetarnas gruppsammanhållning, därför ser jag det som en viktig grej under pandemin (IP 6).

En annan respondent menade att den fysiska aktiviteten hade inverkan på arbetsgruppens teamkänsla, vilket ansågs påverka medarbetarnas meningsfullhet i arbetet. Det framgick även att medarbetarna ville upprätthålla fysisk aktivitet under arbetstid efter pandemin. ”Fysisk aktivitet har varit viktigt i flera aspekter, detta har stärkt vår teamkänsla, vilket var meningsfullt/.../ flera medarbetare har därför önskat att schemalägga fysiska aktiviteter under arbetstid även nu efter pandemin” (IP 9).

Genom digitala möten

I denna kategori presenteras hur chefer uppfattat sitt arbete med lärande för medarbetarna under Covid19-pandemin. Resultatet tyder på att cheferna arbetade med lärande genom digitala mötesformer under pandemin. Detta utifrån att de behövde anpassa verksamheterna efter pandemins restriktioner. Därför genomfördes arbetsplatsträffar, kompetensutbildningar, informationsträffar och teammöten i verksamheterna via digitala mötesformer. Cheferna uppfattade att de digitala mötesformerna har bidragit till att cheferna och medarbetarna gemensamt diskuterat, reflekterat och givit varandra nya erfarenheter för att kunna hantera och hitta lösningar på pandemins påverkan i arbetet. Ett exempel på detta är hur en respondent uppfattade att de digitala mötena har bidragit till att hantera pandemins utmaningar, medan en annan respondent sade att den uppfattat de digitala mötena mer som ett forum för att hitta lösningar på pandemins svårigheter i arbetet.

> Alltså jag har erbjudit ett digitalt forum under pandemin, där mina medarbetare i verksamheten kommunicerade med varandra /.../ det var ju liksom en ny åtgärd som sattes in speciellt under pandemin. Där kunde mina medarbetare ge varandra råd eller idéer, erfarenheter, vilket alltså var ett sätt för att skapa lärdomar gemensamt eller att hitta lösningar för att kunna lösa de problem som uppstod i arbetet med anledning av pandemi (IP 5).

Vidare uttryckte respondenterna att flera medarbetare givits bättre möjligheter att delta i föreläsningar, konferenser, workshops och utbildningar under pandemin. Detta till följd av att cheferna valde att använda digitala mötesformer. Cheferna uppfattade att dessa digitala sammankomster har bland annat bidragit till att medarbetarna utvecklade nya kunskaper och kompetens i sina arbetsroller. Respondenterna menade

även att dessa sammankomster gav medarbetarna möjlighet att samtala med andra anställda om deras erfarenheter om arbetet under pandemin vilket skapade ett individuellt och gemensamt lärande.

> Alla har ju fått ställa om till digitala former såsom kulturkonferenser som faktiskt möjliggjort att flera har kunnat delta på annars ganska dyra konferenser, så det känner vi att alla har fått åka på så det har faktiskt varit positivt (IP 3).

> Det är ju så jag har kunnat erbjuda mer anställda att vara med på digitala utbildningar, med tanke på att det var så lättillgängligt när det skedde digitalt. Man kan ju på det viset säga att detta även var utvecklande för medarbetarna, för det stärkte ju deras kunskaper och kompetens i sin arbetsroll ytterligare/../ Där har dem bland annat i workshops samtalat med andra medarbetare om deras erfarenheter i arbetet under pandemin, vilket har gjort att dem har lärt sig av varandra (IP 7).

De ovanstående citaten exemplifierar chefernas uppfattningar om hur de har arbetat med att främja medarbetarnas lärande i organisationen.

Genom regelbunden och god kommunikation

I följande kategori presenteras vikten av att ha god kommunikation i ett hälsofrämjande ledarskap. Resultatet i studien indikerar på att flertalet chefer uppfattade att i ett hälsofrämjande ledarskap under en pandemi var kommunikation mellan cheferna och medarbetarna av betydelse för att främja hälsa och lärande. Det framgick att kommunikation var viktigt i arbetet då cheferna uttryckte att de ständigt förmedlade ny information och kunskaper gällande pandemins påverkan i arbetet. Cheferna uppfattade att detta i sin tur har bidragit till att medarbetarna lärt sig hantera pandemins utmaningar i arbetet. ”Jag tror att den regelbundna kommunikationen mellan mig och mina medarbetare var viktig och meningsfull, kanske framför allt när vi under pandemin hade många restriktioner att ta hänsyn till i vår verksamhet” (IP 7). En annan respondent exemplifierade detta på följande sätt:

> Ja alltså, min uppfattning är att kommunikationen var a och o under pandemin. Det var liksom nästan varje dag som man informerade om nya restriktioner, men det var ju viktigt så att medarbetarna förstod och lärde sig hantera de nya utmaningar som vi ställdes inför i vårt arbete (IP 10).

Vidare uppfattade flera av respondenterna att de under pandemin prioriterade att ge medarbetarna återkoppling i arbetet. Det har skett genom individuella och gruppmedarbetarsamtal. Den främsta anledningen till samtalen ansågs vara att cheferna uppfattade att anställda haft ett behov av att bli involverade i arbetet. Detta på grund av att flera medarbetare har uttryckt till cheferna att arbetet varit påfrestande under pandemin. Därav betonade cheferna vikten av att regelbundet ha en god kommunikation med medarbetarna. Exempelvis uppfattade en chef att medarbetarsamtalen skapat utrymme för att anställda kunnat delge varandra feedback och således lära sig av varandras erfarenheter. ”Medarbetarna har uppskattat våra medarbetarsamtal under pandemin, då fick dom ju chans att ge feedback till varandra och då lära av varandras erfarenheter” (IP 6). Det framgick även

att respondenterna upplevt att möten och medarbetarsamtal var en viktig aspekt för att främja hälsa under pandemin. Detta för att hjälpa varandra att må bra. Det lyftes även fram att kommunikationen mellan cheferna och medarbetare var betydelsefullt för att samtala om deras fysiska och psykiska hälsa.

> Att främja hälsa under denna pandemi har bestått av att finnas där för mina kollegor och digitaliserat så mycket som möjligt. Då snackar vi allt ifrån möten, medarbetarsamtal, gruppsamtal ja så mycket som det gått helt enkelt, för att hjälpas åt att må bra (IP 8).

> Ett annat sätt var att ha medarbetarsamtal med grabbarna för att stämma av lite hur dem mådde fysiskt och psykiskt. Det kunde handla om att de behövde ventilera eller annat (IP 5).

De ovanstående citaten exemplifierar hur chefer har arbetat med kommunikation för att främja medarbetarnas hälsa och lärande i verksamheten.

Diskussion

Följande avsnitt är indelat i två underrubriker; metoddiskussion och resultatdiskussion. I dessa delar diskuteras metod, resultat samt studien som helhet kopplat till studiens bakgrund, tidigare forskning samt den teoretiska referensramen.

Metoddiskussion

I denna del synliggörs och identifieras metodens styrkor och svagheter utifrån ett kritiskt förhållningssätt. Studiens trovärdighet diskuteras i relation till begreppen *giltighet*, *tillförlitlighet* och *överförbarhet*. Metoddiskussionen redovisar även andra faktorer som kan påverka resultatet.

Ett strategiskt målstyrt urval valdes i studien där inklusionskriterierna var att individerna skulle ha en ledande position över minst fem anställda. En styrka med ett målstyrt strategiskt urval är att forskaren kan välja ut individer som är relevanta för studiens forskningsfrågor (Bryman, 2018). Samtliga respondenter valdes ut eftersom de besitter ledande positioner och har olika erfarenheter i deras arbetsroller, vilket ansågs vara ett rimligt urval för att kunna få svar på syftet och frågeställningarna i studien. Lundman och Hällgren-Graneheim (2017) poängterar vikten av att hitta deltagare som besitter erfarenheter och som är intresserade av att dela med sig, då det är en förutsättning för ett bra resultat, vilket även kan sägas stärka studiens giltighet. En kritisk aspekt med denna urvalsmetod är att det handlar om ett icke-sannolikhetsurval, vilket gör att det inte går att generalisera resultatet till en större population (Bryman, 2018). Således är överförbarheten på studiens resultat svårt att tillämpa på andra grupper eller situationer (Lundman & Hällgren-Graneheim, 2017).

Valet av semistrukturerade intervjuer möjliggjorde att frågorna kunde anpassas under intervjun för att på så sätt få djupare samtal och uppnå fler dimensioner (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015). Giltigheten i studien kan eventuellt ifrågasättas med semistrukturerade intervjuer då respondenterna har fått olika följdfrågor beroende på respondenten och situation.Vidare intervjuades minst 10 respondenter, vilket kan betraktas som en styrka eftersom det ökade säkerheten till att empirin var oberoende av enskilda individers personliga uppfattningar. Ofta krävs åtminstone 10–15 deltagande för att materialet i en studie ska kunna bli representativ (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015). Med studiens insamlade empiri av 10 respondenter kan variationer av uppfattningar bidra till ökad möjlighet för överförbarhet där liknande situationer speglar resultatet. Överförbarheten kan däremot uppfattas problematisk när respondenternas svar är personliga. Det är upp till individen att tolka informationen och avgöra om det går att överföra till andra sammanhang (Lundman & Hällgren-Graneheim, 2017). Dessutom har studien fokuserat på hur chefer har arbetat hälsofrämjande och därför har inte kön eller ålder tagits i beaktning. Detta kan medföra en risk att de 10 respondenterna tillhör samma målgrupp, vilket kan påverka överförbarheten i studien. Detta understryker även Ahrne och Svensson (2015) genom att beskriva att det perspektiv som tagits i beaktning kommer påverka slutresultatet i studien. Å andra sidan är fördelen med att inte kombinera en studie med alltför ensidiga kategorier som ”kvinna” och ”man” minskar därmed också risken för att begränsa och exkludera befintliga och potentiella respondenter. (NSFG, 2017).

Vidare upplevdes intervjuguiden lämplig i studien för att besvara syftet och frågeställningarna. Respondenternas svar på frågorna i intervjuguiden upplevdes skapa en ökad fördjupning och kunskap om fenomenet. Det kan dock ses som en nackdel att författarna utformade en egenkonstruerad intervjuguide. Anledning till detta var att författarna inte lyckades hitta en expertgranskad intervjuguide som ansågs vara lämplig för studien, vilket sannolikt påverkar resultatets giltighet. Vidare menar Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015) att intervjuns styrka är att den kan genomföras relativt snabbt. Till dess svagheter är att intervjuers resultat oftast baseras på ett samtal vid ett tillfälle, därför bör intervjuer kompletteras med andra metoder exempelvis observation och detta har inte gjorts i denna studie, vilket kan ses som en svaghet. Styrkan med att använda en kvalitativ innehållsanalys var att författarna kunde arbeta nära det insamlade materialet och således presenterades resultatet nära förankrat till empirin. Vidare introducerades en tydlig beskrivning av analysarbetet vilket anses stärka resultatets tillförlitlighet (Lundman & Hällgren-Graneheim, 2017). Under datainsamlingen genomfördes en del intervjuer digitalt. E-mötesverktyget Zoom användes vid de digitala intervjuerna. Styrkan i att använda en sådan digital teknik är att det tillåter ljud och bild, vilket även bidrog till att

intervjupersonen syntes. Vidare användes minst två inspelningsverktyg vid varje intervju, vilket kunde stärka resultatets tillförlitlighet eftersom det sannolikt minimerade riskerna till att ljudfilerna gick förlorade.

En annan kritisk aspekt i studien var att samtliga författare deltog i intervjuerna. Anledningen till detta var att det kan ha skapat eventuella maktförhållanden, då tre författare ställdes mot en ensam respondent, vilket kan ha lett till att respondenten kände obehag (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015). Å ena sidan skapade det bättre möjligheter att uppfatta hur intervjupersonen reagerade under intervjuns genomförande. Att uppfatta sociala signaler under intervjun kan vara av betydelse för hur intervjun utvecklas (Hallin & Helin, 2018). Å andra sidan genomfördes några intervjuer digitalt och flera av respondenterna valde att sitta i sin familjemiljö. Detta kan vara en nackdel eftersom intervjuer i familjemiljö kan väcka vissa känslor för respondenterna då de kommer vilja presentera och uttrycka sig på ett visst sätt (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015). Detta kan vara en faktor som påverkat resultatets giltighet. Vidare deltog samtliga författare vid analys och transkriberingsprocessen. Detta eftersom det sägs minska risker till möjliga fel utifrån att endast en författare tolkar intervjuerna (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015). Vidare kan omedvetna tolkningar av författarnas erfarenheter och kunskaper om studiens fenomen påverkat resultatets giltighet (Lundman & Hällgren-Graneheim, 2017). Därav skapade författarna en gemensam syn vid tolkning av studiens transkriberade texter för att minimera risker till att resultatets giltighet skulle påverkas. Slutligen bearbetades den röda tråden genom hela studiens arbete. Detta stärkte studiens tillförlitlighet och giltighet, för om läsaren tydligt introduceras från studiens bakgrund, syfte, via metodens tillämpning till diskussion, resultat och slutsats så sägs det öka dessa komponenter (Lundman & Hällgren-Graneheim, 2017).

Resultatdiskussion

I följande avsnitt diskuteras studiens resultat med avstamp i litteratur, tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter utifrån syftet och frågeställningarna i studien. De två frågeställningarna i studien används som underrubriker för att förtydliga resultatet.

Hur uppfattar chefer att de har arbetat med att främja hälsa för medarbetarna under pandemin?

I resultatet, under kategorin genom att erbjuda och uppmuntra till fysisk aktivitet, har cheferna uppfattat att de har arbetat med fysisk aktivitet och kommunikation i ledarskapet för att främja hälsa för medarbetarna under pandemin. Det framgick att respondenterna främjade olika fysiska aktiviteter. Detta går i linje med vad Eriksson (2011) hävdar att hälsofrämjande ledare arbetar med för att främja hälsa, det vill säga att

organisera aktiviteter såsom att implementera träning på arbetstid. Institutet för stressmedicin (2018) menar att det inte spelar någon roll vilken typ av fysisk aktivitet som utövas för att åstadkomma hälsofrämjande effekter. Respondenterna ansåg att den fysiska aktiviteten bidrog till flera positiva faktorer såsom glädje, motivation, delaktighet, gruppsammanhållning och teamkänsla. Med andra ord kan fysisk aktivitet vara en faktor som kan vara av stor betydelse ur ett hälsofrämjande perspektiv, under en pågående pandemi.

Fysisk aktivitet verkar dock vara en faktor som uppfattas främja hälsa även under normala förhållanden, däremot är det viktigt att arbetsplatser möjliggör tid och resurser för detta (Weman-Josefsson & Berggren, 2013). En viktig del i arbetet är att rikta insatser mot ökad fysisk aktivitet på arbetstid då detta är den mest effektiva faktorn för att stärka fysisk och psykisk hälsa. I linje med Weman-Josefsson och Berggren (2013) beskriver Statens offentliga myndighet (2020:06) och Hagströmer m.fl. (2021) att fysisk aktivitet under arbetstid är gynnsamt för medarbetare, det bidrar till god fysisk, psykisk och social hälsa. Vidare poängterar Hanson (2011) att fysisk aktivitet är en faktor som inkluderar delaktighet vilket är central del inom hälsofrämjande arbete.

Utifrån KASAM och komponenten hanterbarhet visar resultatet att cheferna uppfattat att de arbetat med fysisk aktivitet för att skapa förutsättningar till att göra medarbetarbetarnas arbetssituation mer hanterbar under pandemin. Antonovsky (2005) menar att inom komponenten hanterbarhet betonas vikten av att ge rätt förutsättningar när det gäller att hantera och bemöta nya utmaningar. I denna studies fall handlar det om att cheferna uttryckte att medarbetarna känt glädje och blivit motiverade av arbetet genom fysisk aktivitet, vilket då kan ha varit en förutsättning för att medarbetarna skulle kunna hantera arbetet under pandemin. Cheferna har också uppfattat att fysisk aktivitet har främjat medarbetarnas sociala hälsa. Ett fungerade socialt sammanhang främjar medarbetarnas hälsa då det enligt Antonovsky (2005) stärker komponenterna begriplighet och hanterbarhet. Vidare visar resultatet att cheferna skapade ökad grad av meningsfullhet för medarbetarna genom att resultatet i studien visar på att fysisk aktivitet stärkte medarbetarnas teamkänsla och gruppsammanhållning. Att känna samhörighet med andra är enligt Hanson (2018) den viktigaste grunden för komponenten meningsfullhet och kan stärka individens upplevelse av värdet i att leva. Därför kan chefernas uppfattningar om arbetet med att främja fysisk aktivitet vara en viktig del i arbetet under pandemin eftersom det kan bidra till en ökad grad av begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet för medarbetarna.

Respondenterna uppfattade även att kommunikation var ett viktigt redskap i ett hälsofrämjande ledarskap för att främja medarbetarnas hälsa under pandemin, detta stämmer överens med vad Wegge m.fl. (2014) beskriver i

tidigare forskning, det vill säga att de belyser vikten av kommunikation mellan chefen och medarbetaren för att påverka den anställdes hälsa. Kommunikation anses även vara kännetecken för friska företag och för att arbetsplatsen ska kunna främja friskfaktorer så krävs bland annat god kommunikation och återkoppling i arbetet (Institutet för stressmedicin, 2018). I den aktuella studien har kommunikation uppfattats bidra till att cheferna kunde samtala genom individuella och gruppmedarbetarsamtal med medarbetarna för att stämma av kring deras fysiska och psykiska hälsa. Samtal som medarbetarsamtal kan enligt Hanson (2018) uppfattas vara salutogena eftersom det kan öka chefen och medarbetarens begriplighet genom att de lyssnar på varandra, är öppna och delar med sig av sina tankar till varandra. Detta kan även öka meningsfullheten då förståelsen om varandra stärks, vilket leder till att de lär känna varandra bättre och således blir tryggare i gruppen (Hanson, 2018).

För att uppnå hög begripligt menar Antonovsky (2005) att informationen bör vara strukturerad och sammanhängande. Institutet för stressmedicin (2018) menar också att bra informationshantering och ett bra kommunikationsklimat med fungerande återkoppling, är centrala faktorer för att stärka chefers och anställdas begriplighet. I denna studies fall handlar kommunikationen främst om att cheferna regelbundet informerade medarbetarna om pandemins restriktioner och dess inverkan på arbetet. Vidare framkom att cheferna prioriterade medarbetarsamtal så att medarbetarna kunde stötta och ge varandra feedback, vilket ansågs vara av särskild betydelse för arbetet under pandemin. Winroth (2018) belyser att feedback eller återkoppling kopplat till organisatorisk arbetsmiljö är hälsofrämjande faktorer. Detta går i linje med det Eriksson (2015) framhåller, om att feedback kan stärka individens begriplighet (Eriksson, 2015), men feedback anses även kunna påverka medarbetarnas meningsfullhet (Hanson, 2018), vilket i sin tur således kan öka en individs KASAM (Antonovsky, 2005). Resultatet i studien visar att den information som gavs av cheferna stärkte medarbetarnas hanterbarhet eftersom Antonovsky (2005) menar att hanterbarheten förutsätter förståelse och cheferna menade att medarbetarna skapade sig förståelse och lärde sig hantera arbetet genom information, som förmedlades genom ständig kommunikation.

Resultatet i studien visar även att informationen som cheferna förmedlade stärkte medarbetarnas meningsfullhet då detta gjorde medarbetarna delaktiga i arbetet, vilket Antonovsky (2005) påstår är viktigt eftersom det bidrar till att individerna känner sig betydelsefulla och inte överkörda. Antonovsky (2005) poängterar att meningsfullhet sätter fokus på vikten av att vara delaktig genom deltagande i vardagliga och seriösa sammanhang. Detta stämmer överens med respondenternas uppfattningar, det vill säga att ständigt informera medarbetarna om nya restriktioner i arbetet. Att

informera medarbetarna kontinuerligt medför högre förståelse för arbetet, men även att kunna hantera de utmaningar som arbetet innebär. En ledare som arbetar utifrån ett salutogent förhållningsätt ska arbeta för att skapa delaktighet på arbetsplatsen (Winroth, 2015; Skarholt m.fl., 2016; Dunkl m.fl., 2015), detta för att det anses vara en viktig friskfaktor för organisationshälsa eftersom det bidrar till att medarbetare känner tillhörighet vilket således leder till arbetsgemenskap (Winroth, 2018), vilket går i linje med resultatet i studien. Detta då cheferna uppfattade att medarbetarna blev delaktiga genom exempelvis möten och gruppsamtal, vilket skulle bidra till att involvera och hjälpa medarbetarna att må bra på arbetet. Chefernas uppfattningar om arbetet med delaktighet tolkas därför vara av betydelse då det uppfattades främja medarbetarnas hälsa under Covid19-pandemin.

Hur uppfattar chefer sitt arbete med att främja lärande för medarbetarna under pandemin?

I resultatet, under kategorin genom digitala möten, framhålls flera olika former för medarbetarnas lärande enligt chefernas uppfattning. Genom resultatet identifierades digitala mötesformer såsom digitala forum, arbetsplatsträffar och teammöten, vilket cheferna uppfattade som betydelsefulla former för att främja lärandet under pandemin. Detta går i linje med Granberg (2014) och Illeris (2015) som betonar att kollektivt lärande förekommer i ett sammanhang där människor lär i grupp, vilket även speglar resultatet i denna studie i form av digitala mötesformer. Skarholt m.fl. (2016) betonar vikten av att ledare bör utveckla personliga och kollektiva inlärningsstrategier då dessa är faktorer som främjar hälsa. Cheferna uppfattade att de digitala mötesformerna har bidragit till att cheferna och medarbetarna tillsammans kunnat diskutera, reflektera och ge varandra nya erfarenheter för att kunna hantera och hitta nya lösningar på pandemins inverkan i arbetet. Att reflektera i team anses enligt Ohlsson (2016) vara en avgörande process för det kollektiva lärandet. Reflektioner sker genom diskussion där medarbetarna får ta del av varandras erfarenheter i arbetet vilket skapar ny förståelse och lärande. Tidigare forskning av Ohlsson (2012) indikerar på att kollektiva reflektioner har god inverkan på kollektiva lärprocesser i arbetsteam, vilket alltså går i linje med denna studies resultat. Därför anses det vara viktigt att arbetsplatser ger tid för möten eller situationer som inkluderar faktorer som reflektion och diskussion i grupp (Granberg & Ohlsson, 2005).

Wilhelmson och Döös (2015) menar att en grupp som kan lyckas åstadkomma samtal som bygger på att försöka förstå andra och samtidigt bidra med egna synsätt kan skapa stora möjligheter till lärande av varandra och gemensamt bygga upp en ny förståelse. Ett samtal likt detta sätt kan vara viktigt för individer inom olika roller och arbetsuppgifter eftersom det kan uppnå ett gemensamt sätt att tänka. Resultatet utifrån denna studie visar

att cheferna främjade lärande genom de digitala mötesformerna såväl via föreläsningar, workshops, konferenser och utbildningar. Detta eftersom cheferna uppfattade att medarbetarna under dessa sammankomster fick ta del av andra anställdas erfarenheter av arbetet i pandemin vilket skapade ett individuellt och gemensamt lärande. Detta resultat går i linje med teorin om kollektivt lärande där betydelsen av att lära och se hur andra utför sina arbetsuppgifter anses vara viktiga förutsättningar för lärande (Granberg & Ohlsson, 2016; Larsson, 2016).

Den teoretiska referensramen nämner tre villkor för ett kollektivt lärande; att ingå i en gemensam kontext, individerna har likartade förutsättningar för lärandet och att situationen är gemensam och känsloladdad så varje individ samlar den psykiska energin som gäller det gemensamma i kontexten (Illeris, 2015). Dessa tre villkor för kollektivt lärande framkommer i resultatet genom chefernas uppfattningar om hur de arbetat med lärande under pandemin. Cheferna beskriver att de har arbetet med sina medarbetare genom digitala former och gruppmedarbetarsamtal. Detta har möjliggjort att medarbetarna kunnat ge varandra feedback och därigenom kunnat lära sig av varandras erfarenheter i en gemensam kontext. Önnevik (2010) hävdar att det inte endast är ledarens ansvar att ge feedback utan att alla i organisationen bör tänka på att ge feedback på ett utvecklande sätt, vilket alltså verkar vara ett koncept som cheferna använt sig av för att främja lärande under pandemin.

I resultatet i studien framgick även att cheferna har erbjudit flera medarbetare att delta i digitala utbildningar eftersom de varit lättillgängliga under pandemin. Cheferna har uppfattat att de digitala utbildningarna medfört att flera medarbetare med liknande förutsättningar för lärandet haft möjlighet att ingå i en gemensam kontext. Detta går i linje vad Granberg och Ohlsson (2016) och Larsson (2016) förklarar är betydelsefulla förutsättningar för kollektivt lärande, det vill säga gemensamma aktiviteter som förutsätter kommunikation och interaktion med andra individer. De digitala utbildningarna uppfattades även av cheferna ha utvecklat medarbetarnas kunskaper och kompetenser i sin arbetsroll genom att de fick utbyta erfarenheter i form av dialog med andra medarbetare i en gemensam kontext. Sveningsson och Alvesson (2021) hävdar att en ledare kan uppmuntra anställda till dialoger i grupper som vanligtvis inte utbyter erfarenheter med varandra för att stimulera lärandet, vilket resultatet i studien även indikerar att cheferna gjort genom de digitala utbildningarna.

Flertalet av cheferna menade att kommunikation med medarbetarna var en viktig aspekt för att främja lärandet i arbetet. Engström (2016) hävdar att lärandet är ett samspel mellan individen och omgivningen då det sker i en kollektiv process med andra. Cheferna förklarade att de kommunicerade med medarbetarna och tog hänsyn till pandemins restriktioner, vilket medförde att verksamheterna fick anpassas. Detta kan ses som en koppling

till teorin om kollektivt lärande där Granberg och Ohlsson (2018) förklarar att strategier ska skapas för hur den kollektiva kunskapen kan bidra till att gruppen hanterar arbetsuppgifter i sitt sammanhang. Utifrån studien visar resultatet att chefernas strategier för att hantera utmaningarna som de ställdes för under pandemin var att kommunicera med medarbetarna. Kommunikation mellan individer menar Engström (2016) bidrar till lärande.

Kommunikation uppfattades enligt cheferna även vara viktigt i arbetet då de gjorde medarbetarna involverade. Cheferna uttryckte att medarbetarna haft ett behov av att bli involverade i arbetet, eftersom arbetet under pandemin varit påfrestande. För att involvera och skapa delaktighet för medarbetarna använde flertalet chefer sig utav individuella samtal och gruppmedarbetarsamtal. Att skapa delaktighet i arbetet går i linje med vad Dunkel m.fl. (2015) och Skarholt m.fl. (2016) framhåller i sin forskning om hälsofrämjande ledarskap, det vill säga att de belyser vikten av att skapa delaktighet och förutsättningar för att kontrollera sin arbetssituation. Att involvera medarbetarna i utvärdering och utveckling är en viktig aspekt för lärande och reflektion (Eriksson, 2011). Detta går i linje med chefernas uppfattningar av att reflektera och ge feedback för att lära av varandras erfarenheter. Hanson (2018) styrker detta och påstår att om en ledare ger medarbetarna möjlighet till god och tydlig kommunikation, utrymme för delaktighet och reflektion på arbetsplatsen så skapas bra förutsättningar till lärande. Betydelsen av lärandet får ytterligare stöd genom att sätta in det i kontexten av kollektivt lärande vilket förklarar hur delaktighet, kommunikation och reflektion ger förutsättningar för lärandet. Genom att cheferna medvetet arbetar med dessa faktorer anses cheferna utgå ifrån ett kollektivt lärande i verksamheten. Kollektivt lärande i verksamheten förekommer inte av sig själv utan det krävs förberedda strategier och att ledningen organiserar kollektivt lärande på arbetsplatsen (Engström, 2016; Parding, 2013).

Kommunikationen mellan chefer och medarbetare tillhör de grundläggande värderingar som en mångfaldsstrategi bygger på i en organisation (Nilsson & Waldemarson, 2016). Kommunikationen i chefernas ledarskap visade sig i studien vara en central del för att skapa en gynnsam lärandemiljö, för att öka mångfalden anser författarna att det är av stor vikt att cheferna fortsätter med att skapa delaktighet i organisationerna. Då Engström (2016) menar att kollektivt lärandet ses som ett samspel mellan individen och omgivningen, så anser författarna att chefernas kommunikation i den aktuella studien var av betydelse för att kunna göra medarbetarna mer delaktiga i arbetet. Språket är ett viktigt redskap för att utveckla individers tänkande samt att det är en viktig del för arbetsteam till att göra kollektiv kompetens tillgänglig (Granberg, 2014). Utifrån ett chefsperspektiv kan språket påverkas vid kollektiva sammanhang. Det kan innebära problem vid integreringen med andra etniciteter, eftersom chefers ordval i språket kan

vara för komplicerat för medarbetarna med svagare språkkunskaper i kontexten. Därför betonar Önnevik (2010) vikten av att en chef ska anpassa sitt ordval och sitt sätt att kommunicera med syfte att vara så tydlig som möjligt. Utifrån resultatet i studien anser författarna att en lärandemiljö som inkluderar kommunikation och delaktighet i en kollektiv kontext, är betydelsefullt för att öka mångfalden i verksamheter.

Studien har en relevans både ur ett samhälls- och folkhälsoperspektiv då den lyfter ny kunskap om hur chefer inom organisationer uppfattats främja hälsa och lärande under en pågående pandemi. Folkhälsomyndigheten (2021) förklarar att under Covid19-pandemin fick individer succesivt arbeta mer hemifrån vilket gjorde att hemmet övergick från en plats för vila till en arbetsplats. Övergången till arbete hemifrån har inneburit att förutsättningarna för medarbetarna förändrats, bland annat till följd av pandemins restriktioner. Förutsättningarna medförde förändrade former av social kontakt vilket bidrog till minskad social interaktion, minskat samarbete och försämrat lagarbete (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2021). Där har chefer en betydelsefull roll på arbetsplatser eftersom de besitter en ledande position och kan påverka medarbetarnas hälsa och lärande i arbetet under en pandemi. Resultatet i studien visar tillvägagångssätt hur chefer har arbetat med att främja hälsa och lärande. På så vis kan flera chefer anamma och implementera tillvägagångssätten inom andra organisationer vilket troligtvis kan ha positiv inverkan på samhället och arbetsplatser.

Slutsatser och implikationer

Syftet med studien var att belysa chefers uppfattning om hur de arbetat hälsofrämjande i sitt ledarskap med att främja hälsa och lärande under Covid19-pandemin. I denna studie visar resultatet att cheferna har uppfattat att de har arbetat med att främja medarbetarnas hälsa genom fysisk aktivitet under pandemin. Cheferna uttryckte att fysisk aktivitet på arbetsplatsen har bidragit till glädje, motivation och delaktighet under pandemin. Vidare visar resultatet utifrån komponenterna begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i KASAM att medarbetarnas känsla av sammanhang stärks av fysisk aktivitet. En slutsats är därför att chefernas arbete med fysisk aktivitet har varit av stor betydelse för att främja medarbetarnas hälsa under pandemin.

Det framgick även att cheferna har uppfattat att digitala mötesformer har främjat medarbetarnas lärande under pandemin. Under pandemin har verksamheterna behövt anpassa sig efter pandemins restriktioner och därför genomfördes arbetsplatsträffar, kompetensutbildningar, informationsträffar och teammöten via digitala mötesformer. Dessa sammankomster möjliggjorde att medarbetare kunde reflektera, diskutera och delge varandra

erfarenheter för att hantera och hitta nya lösningar på pandemins inverkan i arbetet. Detta har även bidragit till att medarbetarna haft möjlighet att samtala med andra anställda om deras erfarenheter om arbetet under pandemin vilket skapade ett individuellt och gemensamt lärande. Därför är en slutsats att de digitala mötesformerna har bidragit till att främja medarbetarnas lärande under pandemin.

Vidare framgick att cheferna har uppfattat att kommunikation var av stor betydelse i ett hälsofrämjande ledarskap för att främja medarbetarnas hälsa och lärande under pandemin. Cheferna arbetade ständigt med att förmedla ny information och nya kunskaper gällande pandemins restriktioner, vilket gjorde medarbetarnas arbetssituation mer hanterbar under pandemin. Vidare uttryckte cheferna att de prioriterade medarbetarsamtal eftersom flera medarbetare uttryckte att de velat vara mer involverade i arbetet då arbetet har varit påfrestande under pandemin. Cheferna uppfattade att medarbetarsamtalen skapade utrymme till att medarbetare kunde delge varandra feedback vilket gjorde att de kunde lära av varandras erfarenheter. En slutsats är därför att chefernas kommunikation i ledarskapet har varit viktigt för att främja medarbetarnas hälsa och lärande under pandemin.

Praktiska implikationer

Med utgångspunkt i ett hälsopedagogiskt perspektiv ser författarna det som viktigt att som chef prioritera det hälsofrämjande arbetet i att både utveckla hälsa och lärande inom en organisation under en pågående pandemi. För att främja hälsa och lärande under en pågående pandemi kan det behövas ytterligare personal som besitter god kompetens inom området. Därför kan ett förslag på en implikation vara att som chef arbeta för att rekrytera personal med hög kompetens inom området, exempelvis hälsopedagoger. Detta kan skapa bättre förutsättningar för att främja hälsa och lärande då hälsopedagoger arbetar för att ta reda på vad organisationen är i behov av. Därigenom kan hälsopedagoger utforma planer på individ-, grupp- och organisationsperspektiv för hur hälsofrämjande arbete ska bedrivas på arbetsplatsen.

Förslag till framtida forskning

Då författarna i den aktuella studien endast utgick utifrån hur cheferna har uppfattat sitt arbete med att främja hälsa och lärande för medarbetarna under en pandemi, så kan det vara av intresse att få ta del av framtida forskning om hur medarbetarna uppfattat att det hälsofrämjande arbetet främjat deras hälsa och lärande under pandemin. Detta kan synliggöra andra aspekter såväl likheter som skillnader gentemot hur cheferna uppfattat arbetet. Ett annat förslag för framtida forskning kan också vara att undersöka huruvida chefers arbete utifrån det kollektiva lärandet främjar medarbetarnas lärande via digitala mötesformer gentemot fysiska möten. Detta kan genomföras via djupgående intervjuer med medarbetarna för att få en djupare inblick i deras

syn på hur det hälsofrämjande arbetet med kollektivt lärande egentligen fungerar digitalt.

Referenser

Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). Akademiskt skrivande. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 237–248). Liber.

Akerjordet, K., Furunes, T., & Haver, A. (2018). Health-promoting leadership: An integrative review and future research agenda. *Journal of Advanced Nursing*, 74(7), 1505–1516. https://doi.org/10.1111/jan.13567

Allwood, C. M. (2021). Den kvalitativa ansatsens plats i vetenskapsteorin. I G. Klingberg & U. Hallberg (Red.), *Kvalitativa metoder helt enkelt!* (s. 53–72). Studentlitteratur.

Alvehus, J., & Jensen, T. (2020). *Organisation*. Studentlitteratur.

Angelöw, B. (2013). *Ledarskapshandboken att utveckla och stärka ledarskapet*. Natur & Kultur.

Antonovsky, A. (2005). *Hälsans mysterium.* Natur och Kultur.

Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B., & Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership quarterly*,17(6), 577-594. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.003

Bregenzer, A., Felfe, J., Bergener, S., & Jiménez, P. (2019). How followers' emotional stability and cultural value orientations moderate the impact of health-promoting leadership and abusive supervision on health-related resources. *German Journal of Human Resource Management*, 33(1), 307-336. https://doi.org/10.1177/2397002218823300

Bregezner, A., Milfelner, B., Šarotar Žižek, S., & Jiménez, P. (2020). Health-Promoting Leadership and Leaders' Listening Skills Have an Impact on the Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention. *International Journal of Business Communication*, 00(0), 1-20. https://doi.org/10.1177/2329488420963700

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Liber.

Caligiuri, P., De, C. H., Dana, M., Verbeke, A., & Angelika, Z. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697-713. DOI: 10.1057/s41267-020-00335-9

Capelán, A., & Göransson, K. (2021). Deltagande observationer. I G. Klingberg & U. Hallberg (Red.), *Kvalitativa metoder helt enkelt!* (s. 117–137). Studentlitteratur.

Donthu, N. & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research, (*117), 284–289. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008

Dunkl, A., Jiménez, P., Šarotar Žižek, S., Milfelner, B., & Kallus, W. K. (2015). Similarities and differences of health-promoting leadership and transformational leadership. *Nase Gospodarstvo Our Economy,* 61(4), 3–13. https://doi.org/10.1515/ngoe-2015-0013

Döös, M., Johansson, P., & Wilhelmson, L. (2015). Beyond being present: learningoriented leadership in the daily work of middle managers. *The journal of workplace learning,* 27(6), 408–425. https://doi.org/10.1108/JWL-10-2014-0077

Engström, A. (2016). Arbetsmöten - arenor för samspel och lärande. *Pedagogisk forskning i Sverige.* 21(3–4), 283–305.

Eriksson, A. (2011). *Health-Promoting Leadership: A study of the Concept and Critical Conditions for Implementation and Evaluation* (Doctoral thesis at the Nordic School of Public, Gothenburg, 2011). [Doktorsavhandling]. Nordic School of Public Health.

Eriksson, A., Dellve, L., Jaldestad, E., Jutengren, G., & Tjulin, Å. (2020). *Lärande för hållbar verksamhetsutveckling. En forskningsbaserad handbok om att skapa förutsättningar för ett lärandeklimat som bidrar till hälsa och engagemang.*

Eriksson, M. (2015). Samband mellan SOC och hälsa – en kunskapsinventering. I M. Eriksson (Red.*), Salutogenes – om hälsans ursprung* (s. 47–77). Liber.

Eriksson- Zetterquist, U., & Arhne, G. (2015). Interjuver. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 34–54). Liber.

European Network for Workplace Health Promotion. (2018, 18 april). *Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union.* https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2022/01/26/1_luxembourg_declaration_2018.pdf

Filstad, C. (2012). *Organisationslärande - Från kunskap till kompetens* (1 uppl.). Studentlitteratur.

Folkhälsomyndigheten. (2021). *Hur har folkhälsan påverkats av covid-19-pandemin?: Samlad bedömning utifrån svensk empiri och internationell forskning under 2020.* https://www.folkhalsomyndigheten.se/contentassets/a016b4549def4b0baf1b3e23576e26c0/hur-har-folkhalsan-paverkats-covid-19-pandemin.pdf

Granberg, O. (2014). *Lära eller läras. Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet.* Studentlitteratur.

Granberg, O., & Ohlsson, J. (2018). *Den Lärande Organisationen 2.0.* Studentlitteratur.

Granberg. O., & Ohlsson. J. (2016). Vad är kollektivt lärande? I O. Granberg & J. Ohlsson (Red.), *Kollektivt lärande i arbetslivet* (s.9–18). Studentlitteratur.

Granberg, O., & Ohlsson, J. (2005). Kollektivt lärande i team: om utveckling av kollektiv handlingsrationalitet. *Pedagogisk forskning i Sverige* (10) 3–4, 227–243.

Gurt, J., Schwennen, C., & Elke, G. (2011). Health-specific leadership: Is there an association between leader consideration for the health of employees and their strain and well-being? *Work stress*, 25 (2), 108-127. https://doi.org/10.1080/02678373.2011.595947

Gustavsson, M., & Ekberg, K. (2015). Learning to promote health at an emergency care department: identifying expansive and restrictive conditions. *Studies in Continuing Education*, 37(1), 18–29. https://doi.org/10.1080/0158037X.2014.904780

Hagströmer, M., Leijon, M., Eriksson, U., & Dohrn, I. M. (2021) Åtta investeringar för att främja fysisk aktivitet – som fungerar! I I.M. Dohrn, E.

Hallin, A. & Helin, J. (2018). *Intervjuer.* Studentlitteratur.

Hanson, A. (2018). *Salutogent ledarskap: för hälsosam framgång: vägen mot tillit, mening och känsla av sammanhang* (2 uppl.). Salutogent ledarskap Sverige AB.

Hanson, A. (2011). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Studentlitteratur.

Illeris, K. (2015). *Lärande* (3 uppl.). Studentlitteratur.

Institutet för språk och folkminne. (2021). Flerspråkighet i arbetet - En vägledning från språkrådet. Språkrådet. Flerspråkighet i arbete (isof.se)

Institutet för stressmedicin. (2018). *Hälsa på arbetsplatsen- En sammanställning av kunskap och metoder.* https://alfrescooffentlig.vgregion.se/alfresco/service/vgr/storage/node/content/workspace/SpacesStore/1c23da66-62e1-4c47-bc34-bd8288aad0e6/2018%20_21_H%c3%a4lsa%20p%c3%a5%20arbetsplatsen.pdf?a=false&guest=true

Institutionen för hälsa och samhälle. (2006). *Hälsofrämjande arbetsplats- att skapa möjligheter för lärande och hälsa.* Linköpings universitet. http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:259190/FULLTEXT01.pdf

Jansson, M. Börjesson & M. Hagströmer (Red.), *Fysisk aktivitet i sjukdomsprevention och sjukdomsbehandling, FYSS 2021* (s.18–22). Läkartidningen Förlag AB.

Jiménez, P., Bregenzer, A., Kallus, K. W., Fruhwirth., & Wagner-Hartl, V. (2017). Enhancing Resources at the Workplace with Health-Promoting Leadership. *International journal of environmental research and public health*, 14(10), *1264*. https://doi.org/10.3390/ijerph14101264

Jiménez, P., Winkler, B. & Dunkl, A. (2017). Creating a healthy working environment with leadership: the concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2430–2448. https://doiorg.ezproxy.bib.hh.se/10.1080/09585192.2015.1137609

Korp, P. (2016). *Vad är hälsopromotion?* (1 uppl.). Studentlitteratur.

Larsson, P. (2016). Organisatoriska förutsättningar för kollektivt lärande. I O. Granberg & J. Ohlsson (Red.), *Kollektivt lärande i arbetslivet* (s.151–173). Studentlitteratur.

Liu, L., Chunyu, Z., & Fang, C. C. (2022). Effects of health-promoting leadership, employee health on employee engagement: employability as moderating variable. *International journal of workplace health management*, *15*(1), 1–18. https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2020-0122

Lundman, B., & Hällgren-Graneheim, U. (2017). Kvalitativ innehållsanalys. I Höglund-Nielsen, B., & Granskär, M. (Red.), *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård* (s.219–233). Studentlitteratur.

Milner, K., Greyling, M., Goetzel, R., Silva, R. D., Alexander, K. T., & Patel, D. (2013). The relationship between leadership support, workplace health promotion and employee wellbeing in South Africa. *Health Promotion International*, 30(3), 514–522. https://doi.org/10.1093/heapro/dat064

Myndigheten för arbetsmiljökunskap. (2020). *Ledarskap för hälsa och välbefinnande. Regeringsuppdrag att sammanställa kunskap om faktorer som skapar friska och välmående arbetsplatser*. (Kunskapssammanställning 2020:6). https://mynak.se/wp-content/uploads/2020/03/ledarskap-for-halsa-och-valbefinnande-kunskapssammanstallning-2020-6.pdf

Myndigheten för arbetsmiljökunskap. (2021). *Kartläggning och analys av förutsättningar för arbete hemifrån under Coronapandemin.* https://mynak.se/wp-content/uploads/2021/04/Kartlaggning-och-analys-av-forutsattningar-for-arbete-hemifran-under-Coronapandemin.pdf

Nielsen, F., Nilsson, M., & Hellberg, N. (2018*). Ledares uppfattningar om hälsofrämjande ledarskap ur ett pedagogiskt perspektiv* [Kandidatuppsats, Halmstad Högskola]. Diva. http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1255509/FULLTEXT02.pdf

Nilsson, B., & Waldemarson, A. K. (2016). *Kommunikation - Samspel mellan människor*. Studentlitteratur.

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidsson, B. (2018). *Human Resource Development -att utveckla individer, grupper och organisationer*. Studentlitteratur.

Ohlsson, J. (2016). Teamlärande. I O. Granberg & J. Ohlsson (Red.), *Kollektivt lärande i arbetslivet* (s. 22–39). Studentlitteratur

Ohlsson, J. (2012). Team learning: collective reflection processes in teacher teams. *Journal of Workplace Learning*, 25(5), 296-309. https://doi.org/10.1108/JWL-Feb-2012-0011

Parding, K. (2013). The need for learning arenas: Non-Indigenous teachers working in Indigenous school contexts. *Education, Citizenship and Social Justice*, 8(3). 242–253. https://doi-org.ezproxy.bib.hh.se/10.1177/1746197913475763

Pijpker, R., Vaandrager, L., Bakker, E.J. and Koelen, M. (2018). Unravelling salutogenic mechanisms in the workplace: the role of learning. *Gaceta sanitaria*, 32(3), 275–282. https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2017.11.006

Polinkevych, O., Khovrak, I., Trynchuk, V., Klapkiv, Y., & Volynets, I. (2021). Business risk management in times of crises and pandemics. *Montenegrin Journal of Economics*, 17(3), 99- 110. DOI: 10.14254/1800-5845/2021.17-3.8

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). Att analysera kvalitativt material. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 220–234). Liber.

SFS 2018:2018. Med kompletterande bestämmelser till EU:s dataskyddsförordning. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2018218-med-kompletterande-bestammelser_sfs-2018-218

Skarholt, K., Blix, E. H., Sandsund, M., Thale K. & Andersen, T. K. (2016). Health promoting leadership practices in four Norwegian industries. *Health Promotion International*, 31(4), 936–945. https://doi.org/10.1093/heapro/dav077

SOU 2020:06. *All rörelse räknas – fem förslag för att långsiktigt främja fysisk aktivitet. Delredovisning av Kommittén för främjande av ökad fysisk aktivitet*. https://www.regeringen.se/491797/contentassets/9857b5a99e4b4bc88b5fe110c73ac9dd/all-rorelse-raknas----fem-forslag-for-att-langsiktigt-framja-fysiskaktivitet.pdf?fbclid=IwAR1N09bQdl_MtMZKIZhFGMAy2BeGFTM0RXgzpdeBiiwXe24dg-BCsIuZ_8

Stressforskningsinstitutet. (2013). *Om ledarskap och de anställdas hälsa.* Socialmedicinsk tidskrift. https://socialmedicinsktidskrift.se/index.php/smt/article/view/1050/864

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2021). *Ledarskap: en interaktiv ansats.* Liber.

Thurén, T. (2019). *Vetenskapsteori för nybörjare* (3 uppl.). Liber.

Tveiten, S. (2018). *Hälsopedagogik.* Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet. (2017). God forskningssed. https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf

Wallo, A. (2017). Learning-Oriented Leadership: Managers as Facilitators of Human Resource Development in Daily Work. *Resource Development in Daily Work. International Journal of HRD Practice, Policy and Research*, 2(1), 21-34. doi:10.22324/ijhrdppr.2.103

Wegge, J., Shemla, M., & Haslam, S. A. (2014). Leader Behavior as a Determinant of Health at Work: Specification and Evidence of Five Key Pathways. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 28(1-2), 6-23. https://doi.org/10.1177/239700221402800102

Weman-Josefsson, K. & Berggren, T. (2013). *Psykosocial arbetsmiljö och hälsa.* (1 uppl.). Studentlitteratur.

Wilhelmson, L., & Döös, M. (2015). *Dialogkompetens för utveckling i arbetsliv och samhälle.* Studentlitteratur.

Winroth, J. (2015). Organisation som arena för hälsofrämjande arbete. I M. Eriksson (Red.), *Salutogenes* (s. 126–186). Liber.

Winroth, J. (2018). *Organisationshälsa - En bok om hållbart arbetsliv* (1 uppl.). Studentlitteratur.

World Health Organization. (2020, 12 mars). *WHO announces COVID-19 outbreak a pandemic*. World Health Organization regional office for Europe. Hämtad 2022-02-27 https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/news/news/2020/3/who-announces-covid-19-outbreak-a-pandemic

World Health Organization. (2021, 6 dec). *Health Promotion Glossary of Terms 2021*. Hämtad 2022-02-27 https://www.who.int/publications/i/item/9789240038349

Yao, l., Ping, L., & Wildly, H. (2021). Health-Promoting Leadership: Concept, Measurement, and Research Framework. *Frontiers in psychology*, (12), 602333–602333. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.602333

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8 uppl.). Pearson.

Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership quarterly*, 20 (1), 49-53. https://doiorg.ezproxy.bib.hh.se/10.1016/j.leaqua.2008.11.006

Öberg, P. (2015). Livshistorieintervjuer. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 55–66). Liber.

Ödman, P. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik* (2 uppl.). Norstedts akademiska förlag.

Önnevik, T. (2010). *Ledarskapets grunder- Organisationens hjärna*. Studentlitteratur.

Bilagor

Bilaga 1 Missivbrev
Bilaga 2 Intervjuguide

Missivbrev

Information till deltagare i studien

Hej, vi vill fråga dig om du vill delta i en studie. I det här dokumentet får du information om studien och om vad det innebär att delta.

Vad är det för projekt och varför vill vi att just du ska delta?

Vi är en grupp på tre studenter som studerar sista året på Halmstad högskola till hälsopedagoger. Vi ska utföra en kvalitativ studie där 10 personer valts ut att intervjuas. Syftet med studien är att belysa chefers uppfattning om hur de arbetat hälsofrämjande i sitt ledarskap med att främja hälsa och lärande under Covid-19 pandemin. Målgruppen som har valts är således chefer och vi skulle tycka att det vore mycket intressant att få höra hur just du har arbetat.

Hur går studien till?

Intervjupersonen kommer delta i en enskild intervju som är cirka 30-40 minuter lång där frågor kommer ställas relaterade till hälsofrämjande ledarskap under Covid-19 pandemin. Intervjun kommer att genomföras digitalt eller fysiskt med samtycke att spela in. Om intervjuarna har missat information vid första tillfället kontaktas intervjupersonen på nytt. Intervjun kommer att transkriberas och därefter analyseras materialet för att sedan sammanställas i en uppsats.

Möjliga följder och risker med att delta i studien

Genom att delta i studien kommer du som intervjuperson delge din historia. Detta kommer i sin tur bidra till ett viktigt forskningsfält. Ämnet kan upplevas som känsligt, eftersom du som chef kan få återberätta tidigare händelser som kan upplevas som känslosamma. Viktigt att klargöra att du som deltagare när som helst har möjlighet att avbryta intervjun utan att ge en förklaring till varför. Du avgör vilken information som du vill delge i studien.

Vad händer med mina uppgifter?

Studien kommer att samla in och registrera information om dig. Dina svar och dina resultat kommer att behandlas så att utomstående från studien inte kan ta del av dem. Information som kan avslöja intervjupersonens identitet kommer att döljas. Nedan presenteras viktiga punkter att vara medveten om vid insamling av data och sekretess:

- Den insamlade informationen kommer att analyseras av studiens ansvariga och hållas konfidentiellt. Inga utomstående kommer kunna ta del av dina enskilda svar.

- Du kommer under studiens genomförande hållas anonym och den eventuella inspelningen av intervjun kommer att raderas efter transkriberingen genomförts.
- Dina svar kommer inte användas till något annat än till studien och den skriftliga uppsatsen.
- Dina svar kommer att bevaras till dess att arbetet godkänts och betyget har registrerats i högskolans register, därefter förstöras.
- Du har rätt att begära tillgång till dina uppgifter. Du har även rätt att hantera dina personuppgifter genom att ändra eller radera samt få begränsa behandlingen av dina uppgifter.
- Ansvariga av dina personuppgifter är Andreas Lindgren, Jonathan Höyer och Philip Börjesson.

Hur får jag information om resultatet av studien?
Du som intervjuperson tar kontakt med någon av studiens ansvariga utifrån att du är intresserad av att ta del av resultatet. Vi hänvisar till kontaktuppgifterna längst ner i informationsbrevet under "Ansvariga för studien":

Deltagandet är frivilligt
Ditt deltagande är frivilligt och du kan själv avbryta din medverkan i studien när som helst. Om du avbryter din medverkan behöver du inte ange varför och det kommer inte att påverka din fortsatta arbetskarriär. Vid beslut om att avbryta din medverkan ska du kontakta någon av studiens ansvariga.

Ansvariga för studien
Studiens ansvariga är:

Andreas Lindgren
Mail: alindg19@student.hh.se

Jonathan Höyer
Mail: jonhoy19@student.hh.se

Philip Börjesson
Mail: philbo19@student.hh.se

Handledare för studien
Pernilla Hedström
Mail: pernilla.hedstrom@hh.se

Ansvarig organisation:
Organisationen som är ansvarig för studien är Högskolan i Halmstad.

Samtycke till att delta i studien

Jag har fått ta del av information om studien ”Hälsofrämjande ledarskap - En kvalitativ studie om hur chefer har arbetat hälsofrämjande inom olika organisationer under Covid-19 pandemin”. Genom att signera detta dokument ger jag mitt samtycke till att delta i studien. Jag är medveten om att deltagande är frivilligt och att jag när som helst kan välja att avsluta min medverkan utan att ange någon förklaring.

☐ Jag samtycker till att delta i studien “Hälsofrämjande ledarskap - En kvalitativ studie om hur chefer har arbetat hälsofrämjande, inom olika organisationer, under Covid-19 pandemin”.

☐ Jag samtycker till att intervjun spelas in.

☐ Jag samtycker till att uppgifter om mig behandlas på det sätt som beskrivs i forskningspersonsinformationen.

Namn: _____

Datum: _____

Plats: _____

Signatur: _____

Intervjuguide

Öppningsfrågor:

- Vilken typ av verksamhet arbetar du inom?
- Vad har du för arbetsroll i verksamheten?
- Hur länge har du arbetat i din arbetsroll?

Bakgrundsfrågor:

- Vad innebär din arbetsroll?
- Hur definierar du ett bra ledarskap?

Hälsofrämjande ledarskap

- Vad är ett hälsofrämjande ledarskap för dig?
- Hur har du som chef arbetat med att främja hälsa i verksamheten för medarbetarna under pandemin? (Ge gärna exempel)
- Hur har du arbetat för att skapa meningsfullhet och delaktighet bland de anställda i verksamheten under pandemin?
- Vilka förutsättningar har du haft för att tillämpa ett hälsofrämjande ledarskap under pandemin?
- Vilka utmaningar har pandemin medfört för ditt ledarskap i det hälsofrämjande arbetet?
- Hur har du följt upp det hälsofrämjande arbetet under pandemin?

Lärande

- Vad innebär lärande och utveckling på arbetsplatsen för dig?
- Hur uppfattar du att lärandet främjar hälsan på arbetsplatsen?
- Hur har du arbetat med lärande och utveckling under pandemin? (Såväl för dig själv och medarbetarna)
- Vilka möjligheter har anställda givits för att lära och utvecklas i grupp under pandemin?
- På vilket sätt följer du upp arbetet med lärande och utveckling i verksamheten?

Avslutande frågor

- Finns det något mer inom ämnet som du önskar att ta upp?

Följdfrågor

Kan du ge exempel?
Kan du utveckla?
Hur menar du då?
Kan du berätta mer?