

”Okej, vi tar lite bulla till kaffet”

**En kvalitativ studie om ledares uppfattning om sitt
ledarskap och sina möjligheter att påverka arbetsglädje**

Enkvist Johanna

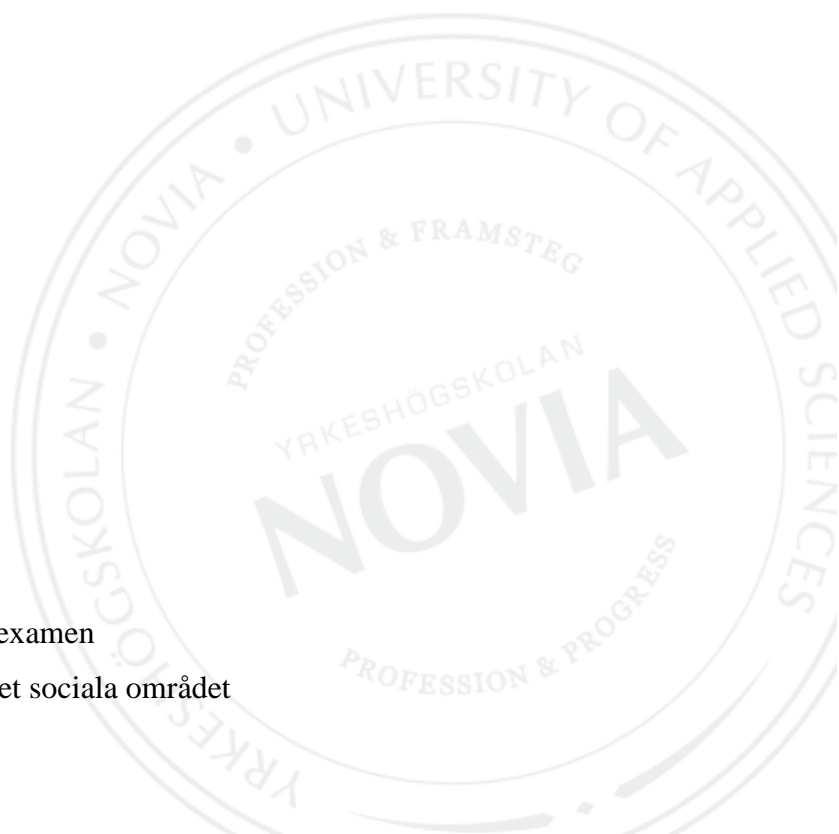
Snellman Ellen

Snellman Sabina

Examensarbete för socionomexamen

Utbildningsprogrammet för det sociala området

Vasa 2016



EXAMENSARBETE

Författare: Johanna Enkvist, Ellen Snellman, Sabina Snellman

Utbildningsprogram och ort: Det sociala området, Vasa

Inriktningsalternativ/Fördjupning: Familjearbete och metodik

Handledare: Ralf Lillbacka & Pia Höglund-Ingo

Titel: "Okej, vi tar lite bulla till kaffet" – En kvalitativ studie om ledares uppfattning om sitt ledarskap och sina möjligheter att påverka arbetsglädje

Datum 21.04.2016

Sidantal

42

Bilagor 1

Abstrakt

I det här lärdomsprovet har vi genom litteratur sammanställt teori kring ledarskap och arbetsglädje. Syftet med lärdomsprovet är att beskriva förmäns uppfattning om sitt ledarskap och sina möjligheter att påverka arbetsglädjen. Vi har gjort fem kvalitativa intervjuer med mellanchefer i boendeverksamheter angående deras uppfattningar av sitt ledarskap i förhållande till arbetsglädje. I intervjuerna presenterade respondenterna vad de ser som viktigt i sitt ledarskap med tanke på att främja arbetsglädje på arbetsplatsen.

Som resultat av vårt lärdomsprov kan vi konstatera att ledarskap är svårdefinierat och omfattar många aspekter. Mellancheferna är medvetna om sin roll i främjandet av arbetsglädje och de betonar vikten av tydlighet och lyhördhet. Resultatet av vår undersökning visar att små vardagliga saker kan vara av stor betydelse när de gäller arbetsglädje.

Språk Svenska

Nyckelord: Arbetsglädje, arbetstrivsel, ledarskap, mellanchefer, boendeverksamhet

BACHELOR'S THESIS

Author: Johanna Enkvist, Ellen Snellman, Sabina Snellman

Degree Programme: Bachelor's degree in Social Sciences, Vaasa

Specialization: Family care

Supervisors: Ralf Lillbacka & Pia Höglund-Ingo

Title: "Okey, let's take some cake for coffee" – A Qualitative study about leaders' understanding of their leadership and their opportunities to affect job satisfaction

Date 21.04.2016

Number of pages 42

Appendices 1

Summary

In this thesis we have studied leadership and job satisfaction. The purpose for the thesis is to describe leaders' understanding of their leadership and their opportunities to affect job satisfaction. We have conducted five Qualitative interviews with middle managers in housing services about their understandings of their leadership in relation to job satisfaction. The interviews' pointed out what the respondents find important in their leadership to promote job satisfaction at the workplace.

As a result of our thesis we can state that leadership is hard to define and includes many aspects. The middle managers are aware of their part in promoting job satisfaction and they emphasize the point of being clear and percipient. The result of our study shows that small daily things can mean a lot when it comes to job satisfaction.

Language: Swedish

Keys words: job satisfaction, leadership, middle manager, housing services

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
2 Syfte och avgränsning	3
3 Perspektiv på ledarskap	4
3.1 Ledarskap och chefskap – sortering av begreppen	6
3.2 Ledarskap och management.....	6
3.3 Auktoritärt, demokratiskt och låt gå ledarskap	7
3.4 Relations- och uppgiftsorienterat ledarskap	8
3.5 Situationsbundet ledarskap	9
3.6 Coachande ledarskap	10
3.7 Medarbetarskapet som alternativ	11
3.8 Sammanfattning	12
4 Att skapa förutsättningar för arbetsglädje	12
4.1 Arbetsmiljön som gemensam arena.....	13
4.1.1 Betydelsen av en god arbetsmiljö.....	13
4.2 Personalens roll.....	14
4.3 Ledarens roll	15
4.3.1 Vikten av ledarens närvaro.....	17
4.4 Sammanfattning	17
5 Formella strategier och redskap som främjar arbetsglädje.....	18
5.1 Personalmöten.....	18
5.2 Utvecklingssamtal.....	19
5.2.1 Utvecklingssamtal i praktiken	20
5.3 Personalens kompetensutveckling	21
5.4 Sammanfattning	23
6 Informella strategier och redskap som främjar arbetsglädje	23
6.1 Feedback och uppmuntran	23
6.1.1 Vikten av feedback och uppmuntran.....	24
6.1.2 Mellanchefer och feedback	24
6.2 Konflikter och konflikthantering	26
6.2.1 Olika typer av konflikter	26
6.2.2 Förmän och konflikthantering.....	28
6.3 Sammanfattning	29
7 Metoddiskussion.....	29
7.1 Val av respondenter	30
7.2 Tillvägagångssätt och datasekretess	30

8 Resultatredovisning	31
8.1 Vad är arbetsglädje?.....	31
8.2 Vem ansvarar för trivseln?.....	31
8.3 Att påverka med sin ledarstil	32
8.4 Användning av formella strategier.....	33
8.5 Tydlighet skapar trygghet	33
8.6 ”Personalen får blomma inom givna ramar”	34
8.7 Att se varandra, bekräftande och feedback	35
8.8 Småsaker i vardagen är avgörande	36
9 Kritiskt granskning och diskussion.....	37
Källförteckning	40

Bilagor

1 Inledning

Vårt tema i lärdomsprovet är ledarskap och personalgruppens arbetsglädje. Vi undersöker förmäns uppfattning om och beskrivning av sina möjligheter att påverka arbetsglädje på arbetsplatsen. Vi kommer att beskriva olika sätt att leda samt arbetsredskap och metoder som förmannen kan tillämpa i syfte att främja arbetsglädje. Ledarskap är ett komplicerat ämne och forskare genom tiderna har fokuserat på olika aspekter kring ledarskap och det belyser vidden av ämnet. Vi väljer att se på ledarskapet hos mellanchefer på boenden och deras uppgifter som förmän i den direkta kontakten med sin personalgrupp. I lärdomsprovet kommer begreppen mellanchefer och förmän användas synonymt för att skapa variation.

Arbete i social- och hälsovårdsorganisationer sker ofta på kommunal basis inom offentliga sektorn. Inom social- och hälsovårdsbranschen är de stora organisationerna ofta väldigt byråkratiska och privata företagare kan fungera mer som konsulenter eller handledare inom specifika områden. Många av organisationerna har en stark kvinnodominans och deltidsarbete är väldigt vanligt på enheter och avdelningar. Deltidsarbete och flerskiftesarbete innebär ofta svårigheter i informationsförmedlingen och det här kan i sin tur påverka upplevelsen av arbetsglädje.

Ledare inom social- och hälsovården är oftast mellanchefer eller enhetschefer och befattningen innefattar ofta en vård- eller omsorgsenhet eller avdelning. Social- och hälsovården är en ständigt föränderlig bransch vilket betyder att chefer och ledare på de olika vård- och omsorgsenheterna behöver kunna hålla en balans i sitt ledarskap. Ledaren på en enhet skall upprätthålla stabilitet och trygghet och som ledare innebär det att man påverkar resten av verksamheten. Vård- och omsorgsenheter behöver ledare som jobbar tredimensionellt, vilket innebär att erbjuda vård av hög kvalitet, med kompetent personal, inom vissa ekonomiska ramar. Förutom personal- och klientpåverkan styrs ledarskapet även av lagar, förordningar, verksamhetsmål och mycket annat. (Rosengren 2014, s. 187-189).

Vi har kommit i kontakt med ett flertal arbetsplatser där vi upplevt att trivseln har påverkats av förmännens arbetssätt. Eftersom erfarenheterna från de olika arbetsplatserna har varit nästintill identiska har en viss nyfikenhet fötts för ledarskapsfrågor. Även om

samarbetet på arbetsgolvet fungerat har stämningen visat att arbetsglädjen inte varit den bästa. På enheterna förekom många personalbyten, skvaller och det fanns behov av arbetsplatshandledning utifrån. I samband med vår socionomutbildning har det väckts ett intresse för vad förmannens roll blir i sammanhang där personalens arbetsglädje ligger i vågskålen. Har förmannen haft möjlighet att förebygga svackor i arbetsglädjen eller har förmannen med sitt arbetssätt förorsakat de här svackorna?

En mellanchefer inom socialvården kan vara både en avdelningschef och en enhetschef. Enligt lagen om behörighetsvillkoren för yrkesutbildad personal inom socialvården (2005/272) bör personer inom socialvården som har ledningsuppgifter som omfattar styrning av klientarbetet ha lämplig högskoleexamen, kännedom om branschen och tillräcklig ledarförmåga (§10, mom.4). Mellancheferen har förmansansvar för arbetsgruppen vilket innefattar många ansvarsområden. Tidigare har mellancheferens uppgifter varit mer klientcentrerade men idag går allt mer arbetstid åt till administrativa uppgifter. (Rosengren 2014, s. 187-188).

Undersökningar som gjorts visar att arbetssituationen för en mellanchefer kännetecknas av många, höga och ibland motstridiga krav och förväntningar. De som ställer krav på mellancheferen är personalgruppen, överordnade, anhöriga, klienterna och allmänheten (Hansson 2011, s.11). Mellancheferen behöver därför vara uppdaterad om aktuell lagstiftning, vara uppmärksam på omvärlden och ha förmågor att anpassa verksamheten och dess arbete till nya villkor och med uppdaterade hjälpmedel, teknologi och metoder.

Mellancheferens ledarskap handlar om en medveten process som innefattar att en person utövar inflytande på andra för att underlätta, styra och strukturera handlingar på enhetsnivå (Rosengren 2014, s. 163). Alvesson & Ydén menar (enligt Sveningsson & Alvesson 2010, s. 111) att, för att förstå ledarskap som begrepp kan man se det från fyra olika aspekter; ledarens agerande, sociala relationer mellan ledare och medarbetare, den organisationskulturella och samhällseliga kontexten samt medarbetarnas tolkning och förhållning till ledarens agerande.

De strategiska ledningsuppgifter som mellancheferer har idag distanserar dem från arbetsgruppen. Mellancheferer har även operativa arbetsuppgifter som kräver närvaro, flexibilitet och följsamhet i det dagliga arbetet. Till mellancheferens arbetsuppgifter hör samordning av verksamheten, omformning av information och beslut både från ett

medarbetarperspektiv och ett chefsperspektiv. De förväntas införa och integrera nya idéer som kommer från båda perspektiven i den dagliga verksamheten. Det hör också till mellanchefen att utveckla personal och arbetsformer för att uppfylla de mål som ställts (Rosengren 2014, s. 191-193; Carlström 2009, s.34). Förutom att en mellanchef till sin position befinner sig mitt emellan och har många förväntningar att leva upp till berörs mellanchefen dessutom av trender och traditioner i samhället samt av samhällsutvecklingen överlag, exempel på de här är att ekonomin styr allt mer och vi har flera äldre människor i Finland (Carlström 2009, s.33).

Som eventuella framtida förmän är det till vår fördel att vi har fördjupat oss i ett ämne som då blir aktuellt oberoende av den arbetsplats där vi företar oss förmansuppgifter. Inom social- och hälsovårdsbranschen blir arbetsglädje viktigt eftersom trivseln på en arbetsplats inte bara påverkar personalgruppen utan också klientarbetet. Även om lärdomsprovet mestadels betonar förmannen och dennes arbete tror vi att det färdiga forskningsunderlaget som vi sammanställt kan vara till nytta även för andra i personalgruppen.

Arbetsglädje beskrivs som en känsla av tillfredsställelse med den egna arbetssituationen (Nationalencyklopedin 2015). Arbetsglädje uppstår när man upplever att man kan bemästra de utmaningar man möter med de färdigheter man har. Faktorer som bidrar till arbetsglädje är; eget engagemang, utmaningar som kräver ansträngning, upplevelse av att lyckas, uppmärksamhet och feedback samt känslan av delaktighet i verksamheten (Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten 2007, s. 64-65). I lärdomsprovet kommer begreppen arbetsglädje, arbetstillfredsställelse och arbetstrivsel användas synonymt för att skapa variation.

2 Syfte och avgränsning

Syftet med lärdomsprovet är att beskriva förmäns uppfattning om sitt ledarskap och sina möjligheter att påverka arbetsglädjen. Vi vill se närmare på vilka metoder och strategier förmän kan använda för att skapa förutsättningar för arbetsglädje. Vi vill också undersöka på vilka sätt förmän kan interagera med personalgruppen i syfte att påverka arbetsglädjen. Därtill är vi intresserade av hurdana möjligheter och förutsättningar förmän har att påverka arbetsglädjen samt att prioritera arbetsglädje i det dagliga arbetet.

Vi kommer att se på hur förmän agerar i syfte att påverka arbetsglädje och kommer därför inte närmare bekanta oss med dennes egenskaper och personlighet. När vi diskuterar förmäns möjligheter att påverka arbetsglädje och att därtill prioritera arbetsglädje i det dagliga arbetet vill vi se vilka satsningar som verkligen görs och kan göras för arbetsglädjen. Är arbetsglädje något som eftersträvas av mellanchefer idag?

Inom social- och hälsovården finns det många olika chefsnivåer och olika chefsuppgifter. Eftersom många utexaminerade socionomer har mellanchefsposter vill vi i vårt lärdomsprov bekanta oss med mellanchefer i boendeverksamheter. Om vi i vår undersökning skulle vända oss till personalgruppen kunde materialet som tas fram upplevas som personlig kritik mot förmannen och därigenom försämra arbetsgemenskapen. Vi utgår från att ledarens syn på sitt ledarskap påverkar dennes handlande och undersöker därför ledarens uppfattningar kring ämnet.

I kapitel tre behandlas ledarskap som begrepp och även olika ledarstilar som en chef kan använda sig av i sitt ledarskap. Vidare presenteras förutsättningar för hur arbetsglädje skapas. Vi diskuterar arbetsmiljön som den gemensamma arenan där personalgruppen och ledaren har olika roller. Vidare i kapitel fem och sex behandlas olika strategier och redskap som en förman kan använda sig av i syfte att främja arbetsglädje. I undersökningen vänder vi oss till mellanchefer och undersöker deras upplevelser och erfarenheter kring ledarskap och arbetsglädje.

3 Perspektiv på ledarskap

Fram till 1950-talet har forskare inom ledarskapsforskning intresserat sig för att identifiera vilka egenskaper hos personer som gör dem lämpliga ledare. Fokus har varit inriktat på en ledares personlighet och hur en ledare ska vara, men med tiden ökade intresset för ledares beteendemönster, olika sätt att utöva ledarskap på och vad ledaren gör (Bruzelius & Skärvad 2011, s.375-376). I lärdomsprovet kommer fokus vara inriktat på en ledares handlande och agerande. I det här kapitlet kommer begreppet ledarskap diskuteras och förhållandet mellan management och ledarskap kommer att beskrivas.

Ledarskap betyder att leda människor och är en social process och en relation mellan ledaren och de ledda. Ledaren med sitt agerande och inflytande försöker få andra personer i organisationen att tillsammans nå de uppställda mål som finns (Bruzelius & Skärvad 2011, s.371). Ledarskap formas bland annat av ledarens personlighet, av förutsättningarna som ges i organisationen och av medarbetarna (Sandahl, Falkenström & von Knorring 2010, s.104-105). Ledarskap är knutet till ett specifikt sammanhang i och med den sociala processen. En chefs ledarskap på en viss arbetsplats är därför inte lik någon annan trots att grundläggande mönster och likheter finns i allt utövande av ledarskap.

Kulturen i en organisation har stor betydelse för de som arbetar där och det är ledarna som har ansvaret för arbetskulturen. Arbetskulturen kan vara värderingar, normer, förhållningssätt, atmosfär, föreställningar om olika saker, ritualer och ceremonier, symboler, språkliga uttryck, regler för uppförande och klädsel samt historier och myter. Det är värderingarna som är kärnan i en organisations kultur, utifrån de här skapas andra delar av kulturen och det i sin tur påverkar också arbetsglädjen. Organisationer är levande och påverkas av de värderingar och normer som råder i samhället. Ledaren kan ha bra möjlighet att till viss del påverka kulturen genom sin ledarstil. Kulturen i en organisation skapar säkerhet hos både ledare och medarbetare genom att de vet vad som anses normalt och de vet hur de ska agera i olika situationer. (Ericsson 2007, s. 35 – 37)

Med tanke på att en mellancheff med sitt sätt att leda kan påverka kulturen på en arbetsplats och därmed även personalgruppens trivsel blir det även intressant att närmare beskriva olika ledarstilar och deras konsekvenser för arbetsglädjen på en arbetsplats. I och med att syftet och frågeställningarna i det här lärdomsprovet mestadels berör en ledares arbetssätt och handlande i syfte att skapa arbetsglädje kommer endast ledarskapsteorier om beteendemönster och arbetssätt beskrivas i det här kapitlet. Det här görs med en medvetenhet om att en persons personlighet kan påverka benägenheten att välja att leda enligt en viss ledarstil eller att med sin personlighet direkt påverka personalgruppens upplevelse av arbetsglädje. Lärdomsprovets syfte är inte att undersöka alla de ledarskapsteorier som uppkommit med tiden, utan som nämnts är ledarskap och arbetsglädje i fokus.

3.1 Ledarskap och chefskap – sortering av begreppen

Allmänt brukar man skilja på ledarskap och chefskap. Genom att utnämnas till chef tilldelas man rollen som ledare formellt. På den officiella befattningen med struktur och befogenheter har man ansvar för en verksamhet och medarbetare. En formell chef kan exempelvis vara en förman medan om man är ledare har man informellt förvärvat rollen t.ex. genom att man har en förmåga att påverka och inspirera andra eller har överlägsna kunskaper i området i fråga. Fastän en organisation inte har någon formell ledare brukar oftast en ta rollen som ledare på sig i och med dennes påverkan på resten av gruppen (Bruzelius & Skärvad 2011, s.372; Blomquist & Röding 2010, s.18). Vidare menar Angelöw (2013, s.13) att ledarskapet handlar om det sätt på vilket chefen väljer att utöva sitt chefskap.

3.2 Ledarskap och management

För att tydliggöra begreppet ledarskap ytterligare är det nödvändigt att utreda hur de engelska begreppen *leadership* och *management* förhåller sig till varandra. Inom organisationsteorin och i praktiken används nämligen de här begreppen omväxlande och används ofta som synonymer inom svenskt språkbruk. Med *management*, på *svenska* ledningsarbete, menas den samlade mängden av praktik och tankar som får en organisation att fungera. Denna mängd innefattar bland annat värdeskapande, strategi, organisation, styrning, utveckling samt att leda människor (Bruzelius & Skärvad 2011, s.373-374). Det framkommer att ledarskapet ses som en del av det bredare begreppet *management*. Ledarskapet ses som en aspekt av *management* som handlar om att leda människor.

Både *management* och ledarskap behövs inom en bra organisation (Bruzelius & Skärvad 2011, s.374). *Management* fokuserar på planering, budgetering, organisering, bemanning, kontroll och problemlösning i organisationen. Vidare handlar *management* om struktur och ordning, att saker och ting fortsätter att löpa på som det ska. Ledarskapets fokus ligger på att visa på en riktning, att skapa samsyn och få med sig medarbetarna i rätt riktning och att motivera och inspirera. Samtidigt är syftet att skapa förändring och förändringsprocesser (Blomquist & Röding 2010, s.20).

Om det utövas för mycket *management* och för lite ledarskap riskerar en organisation att ha lite fokus på inspiration, tillväxt, integration och engagemang i och med att det är ett så stort fokus på kontroll, detaljer och specialisering. Utövas det för mycket ledarskap i förhållande till *management* tenderar en sådan organisation med tiden att präglas av en stark långsiktig vision utan kortsiktig planering, inte så mycket struktur och regler och på så sätt en situation som ingen har kontroll över i längden. Både *management* och ledarskap är viktiga för en mellanchef. Majoriteten av alla ledare och chefer använder sig av både *management* och ledarskap i sitt arbete (Blomquist & Röding 2010, s.22).

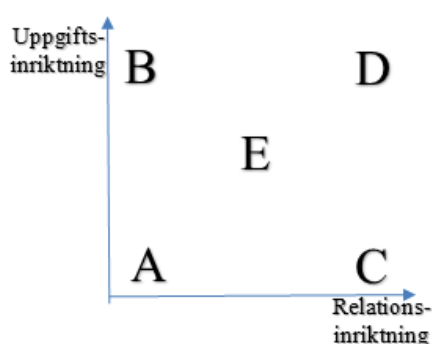
I praktiken blir det irrelevant att diskutera någondera av de här begreppen eftersom det rent praktiskt är svårt att skilja mellan de här, dessutom arbetar alla chefer med de olika processer och aktiviteter som kallas chefskap och ledarskap. Som också nämndes behövs både *management* och ledarskap inom en bra organisation. Förtydligande av begreppen är viktigt att göra när ledarskapsfrågor diskuteras men i fortsättningen kommer ledare och chef användas synonymt för att skapa variation.

3.3 Auktoritärt, demokratiskt och låt gå ledarskap

I grunden finns tre olika ledarstilar, vilka på olika sätt kan påverka arbetsmiljön och arbetsglädjen i en arbetsgrupp. En demokratisk ledare styr gruppen genom gemensamma beslut och genom att ge alla möjlighet att delta i planering. Det här innebär alltså att ledaren uppfattar sig som och är en del av gruppen. Klimatet i de demokratiskt ledda grupperna kännetecknas ofta av samarbete, trivsel och vänlighet. En auktoritär ledare styr däremot sin arbetsgrupp genom order och klara direktiv. Den här typen av ledare tar inte del i arbetsgruppen utan håller distans. I auktoritärt ledda grupper kännetecknas gruppklimatet av antingen gräl och kritik av medarbetare eller en likgiltighet och dålig trivsel. Den sista grundläggande ledarstilen kallas låt gå-ledare och redan på benämningen förstår man att det är en passiv ledare som varken ger beröm eller kritik. Ett låt gå ledarskap tappar ofta bort organisering och stimulans från ledarens sida, vilket kan skapa vantrivsel inom personalgruppen. (Nilsson 2008, s. 134; Maltén 2000, s.63-64).

3.4 Relations- och uppgiftsorienterat ledarskap

Den här ledarskapsteorin delar in ledarbeteendet i uppgiftsorienterat ledarskap och relationsorienterat ledarskap. Uppgiftsorienterat ledarskap handlar om att organisera och dela ut arbetsuppgifter medan relationsorienterat ledarskap handlar om att agera för att stärka kamratskap, ömsesidig respekt och tillit mellan ledare och de ledda samt att lyssna på de leddas synpunkter.



Figur 1. Olika ledarskapsmönster enligt relations- och uppgiftsorienterat ledarskap.

Enligt den här teorin kan ledare välja sitt ledarskapsmönster på fem olika sätt. Ledare A håller låg profil i båda dimensionerna och ledarskapet påminner om ett passivt lågt ledarskap. Ledare B visar en tydlig uppgiftsorientering i sitt ledarskap, tar mycket hänsyn till resultat och målsättning men ingen hänsyn till människorna i organisationen. I sitt ledarskap tar denne själv beslut och kan upplevas hård i styrningen och ledarskapet liknar det auktoritära ledarskapet. Ledare C är mest inriktad på att se till så personalgruppen mår bra och trivs. Enligt huvudpersonerna bakom denna ledarskapsmodell, Blake och Mouton, anses ledarskapsmönster D vara idealet. Denna ledare ligger högt i båda dimensionerna och huvudpersonerna anser att det då skapas förutsättningar för en hög arbetstillfredsställelse och hög produktivitet. Här kan ledarskapet ses som ett demokratiskt ledarskap. Ledare E väljer en kompromiss av de båda dimensionerna. (Maltén 2000, s.68-69).

Eftersom chefer idag har många krav på sig som handlar om att utföra uppgifter är uppgiftsorienteringen den mest påfallande för chefer i deras vardagliga arbete. För att

chefer ska kunna uppfylla kraven behöver de balansera mellan uppgifts- och relationsorientering. Även fast chefen är uppgiftsorienterad så behöver denne samspela med personalgruppen för att kunna utföra det som krävs. I en vårdenehetschefsstudie framkom det också att fokus på relationer och hänsynstagande till personalen betonades mera, även om de intervjuade också hade intresset riktat mot uppgifterna och strukturering av dem. När de beskrev deras eget inflytande över verksamheten och de människor de leder, var relationsorienteringen framträdande. (Nilsson 2005, s.24-25).

3.5 Situationsbundet ledarskap

Enligt situationsbundet ledarskap anses en kompetent ledare kunna anpassa sitt agerande till gruppens eller individens mognad i förhållande till arbetsuppgifter. Ledaren ska antingen instruera, coacha, stödja eller delegera beroende på situationen och omständigheterna. När gruppen förhåller sig försiktig till sin uppgift behöver ledaren agera uppgiftsorienterat och förklara hur uppgifterna som delas ut ska göras. När det i gruppen inte längre syns tendenser av osäkerhet och istället mera benägenhet att agera behövs en ledare som uppmuntrar. En ledare som uppmuntrar agerar mer människoinriktat men utan att släppa sitt uppgiftsorienterade beteende. Ledaren kan ännu behöva kliva in och korrigera saker som är oklara. (Jansson & Ljung 2011, s.250-251).

När det märks att gruppens förmåga att sköta uppgiften höjts bör ledaren dra sig tillbaka för att låta gruppen själv sköta och hantera de vardagliga frågorna som behöver lösas. Ledaren behöver fortfarande stöda eftersom det i en mognadsprocess ibland förekommer en viss osäkerhet. När en personalgrupp är mera självständig så begränsas ledarens roll till att bara finnas till hands när de ledda själva ber om stöd och hjälp. (Jansson & Ljung 2011, s.251-252).

Situationsbundet ledarskap är beroende av både chefens och de leddas kompetens, personlighet och drivkrafter samt situationen de befinner sig i (Bruzelius & Skärvad 2011, s. 382). Det situationsbundna ledarskapet behandlar hur en ledare anpassar uppgifts- respektive relationsorientering till medarbetarnas arbets- och psykologiska mognad och uppgiftens svårighetsgrad (Nilsson 2005, s. 41). Personalgruppen är nöjd ifall de blir bemött enligt deras mognad och uppfattning om arbetssituationen.

I en studie som gjorts inom stöd-och omsorgsverksamheten lyfter flera chefer fram att ledarskapet behöver anpassas utifrån gruppens behov. Att anpassa sin ledarstil upplevdes som en utmaning eftersom det inom gruppen kan finnas olika behov av stöd, exempelvis kan vissa personer vilja ha information och ordergivning om det mesta medan vissa är mera självgående när det gäller initiativ- och handlingsförmåga (Larsson 2009, s. 38). En grupp har i praktiken sällan något tydligt gemensamt läge och därför kan det vara svårt att träna upp förmågan att anpassa sin ledarstil.

3.6 Coachande ledarskap

Syftet med coachande ledarskap är att stärka medarbetares förmåga att vara självständiga och att utvecklas. Tanken är att medarbetarna ska prestera bättre genom ökad trivsel och motivation. Coaching handlar om att inspirera en medarbetare att gå från den nuvarande situationen till en önskad situation och att möjliggöra utveckling av prestationer. Det här kännetecknas av att man i sitt ledarskap ställer frågor, lyssnar aktivt, uppmuntrar till handling, ger feedback, understryker styrkor och fokuserar på möjligheter. Genom att satsa på att uppmuntra sin personal att handla självständigt och utveckla sin kompetens så ger ledaren ett förtroende som i sin tur kan främja personalens trivsel. I ett coachande ledarskap används processfrågor, det vill säga frågor som inleds med vad, när, hur, var och vem. (Angelöw 2013, s.130- 133).

Lämpliga tillfällen att coacha en arbetsgrupp är t.ex. när en ny verksamhet startas, när en grupp ska arbeta mot ett gemensamt mål, när en grupp vill utvecklas eller när gruppen vill gå vidare efter en konflikt. Det som är huvuduppgiften i ett coachande ledarskap är att förändra konkreta beteenden samt att uppmuntra medarbetare att reflektera och tänka mera positivt. Ledaren ska även sporra gruppen till mera handling och resultat. En ledare behöver inte ge färdiga lösningar utan istället uppmuntra medarbetare att komma på de lösningar och åtgärder som behöver göras för att nå mål som ställts. (Angelöw 2013, s.130-131; 136).

3.7 Medarbetarskapet som alternativ

Begreppet medarbetarskap har blivit allt mer aktuellt och utvecklingen ”från arbetstagare till medarbetare” innebär att man i rollen som anställd har blivit mera ansvarsfull och att medarbetaren lägger större vikt på egna utvecklingen och påverkningsmöjligheter. Medarbetarnas egna förväntningar, den nya chefsrollen och en ny arbetsorganisation har gjort att betydelsen av medarbetarskapet ökat (Tengblad, m.fl. 2007, s. 23; s.175). Under 2000-talet har intresset för medarbetarskapet växt och många arbetar för att utveckla en bättre samverkan mellan chefer och medarbetare genom ökad dialog, delaktighet och gemensamt ansvarstagande. Idealet inom medarbetarskapet är att chefen skall inspirera och delegera istället för att styra direkt. En personautvecklande ledare leder så att medarbetarna känner stöd för deras förverkligande av arbetet (Tengblad, m.fl. 2007, s. 24).

Medarbetarna är ansvariga för sitt eget medarbetarskap men även den närmsta chefen har ett ansvar när det gäller att skapa förutsättningar och att sätta ramar för medarbetarskapet. Chefen kan och förväntas främja förtroende, öppenhet, samarbete, engagemang, ansvarsförmåga och initiativförmåga, vilka är förutsättningar för medarbetarskapet. Medarbetarskap behöver aktiva och närvarande chefer som ger utrymme för medarbetarna att ta egna initiativ inom olika ansvarsområden. (Tengblad, m.fl. 2007, s. 50-51).

Medarbetarskapet handlar vidare om att chefen lägger vikt på varje medarbetares åsikt och att chefen lyssnar och om möjligt beaktar synpunkterna som kommer från medarbetarna (Tengblad, m.fl. 2007, s. 27). Chefen behöver även lägga vikt på att postmateriella värderingar, t.ex. självförverkligande, jämställdhet och inflytande i arbetet tillgodoses hos medarbetarna. De här postmateriella värderingarna har på senare tid fått allt mer betydelse inom arbetslivet. Relationen mellan chefen och medarbetare inom medarbetarskapet kännetecknas av att chefen förväntar sig att personalgruppen ska vara ansvarstagande och intresserade av att lära sig, medan medarbetare ställer krav på goda arbetsförhållanden och personlig utveckling (Tengblad, m.fl. 2007, s. 29). När gruppen är mogen och ansvarstagande kan ledaren handleda sin personalgrupp mera passivt och på samma gång delegera ansvar för delar av verksamheten till sin personal.

Som nämnts har medarbetare idag större ansvar och fattar flera beslut jämfört med tidigare. Medarbetarskapet handlar också om hur medarbetare hanterar relationen till sin

arbetsgivare och till det egna arbetet. Ett välutvecklat medarbetarskap kännetecknas till exempel av att medarbetaren tar ett stort ansvar för sitt arbete, kan arbeta självständigt, bidrar till att skapa kamratskap och en god stämning samt att denne är mån om att samverka med arbetskamraterna (Angelöw 2013,s.37). Medarbetarskapet i sin helhet betonar vikten av att utveckla mer än bara ledarskapet. Satsningar på medarbetarskap på en arbetsplats betyder att ledningen och medarbetare delar på ansvaret och att var och en är delaktig och engagerad i att skapa trivsel på arbetsplatsen (Angelöw 2013, s.38-41).

3.8 Sammanfattning

Nu har ledarskap som begrepp presenterats och olika ledarstilar beskrivits. Olika ledarstilar som en chef i sitt ledarskap kan välja att utöva och som på olika sätt behandlar hur man som ledare arbetar och samverkar med sin personalgrupp. Grundläggande ledarstilar har berörts men också mera specifika ledarstilar som betonar en ledares förhållningssätt gentemot personalgruppen. Hur ledaren tänker och tror att denne ska utöva ledarskap påverkar i det långa loppet arbetsglädjen. Chefen betraktas som den som utövar ledarskap i verksamheten. Begreppen *management* och ledarskap har förtydligats med en medvetenhet om att en ledare använder sig av båda i vardagen. I lärdomsprovet kommer den sociala aspekten, att leda människor, att vara i fokus.

Efter att nu ha klargjort begreppet ledarskap och olika ledarskapsteorier närmare kommer fokus riktas till det sammanhang som ledarskap utövas i. Personalgruppens roll respektive ledarens roll i skapandet av förutsättningar för arbetsglädje betraktas närmare. Hurudan är situationen som ledaren och personalen befinner sig i och hurudana förutsättningar för arbetsglädje finns och behöver skapas?

4 Att skapa förutsättningar för arbetsglädje

Medarbetarna är en del av chefens arbetsmiljö, på samma sätt som chefen är en faktor i personalens arbetsmiljö. Ledningen och personalgruppen påverkar varandra genom humör, beteende och arbetssätt (Sandahl, Falkenström & von Knorring 2010, s.102). Utifrån det

här förstår vi att både ledning och personalgruppen har ansvar för gemenskapen, arbetsmiljön och trivseln. Ett samarbete krävs, där alla parter är involverade och är med och skapar förutsättningar och påverkar arbetsglädjen.

4.1 Arbetsmiljön som gemensam arena

Arbetsmiljö och förhållanden på en arbetsplats innefattar alla fysiska, psykologiska och sociala faktorer, man pratar om fysisk och psykosocial arbetsmiljö. Med fysisk arbetsmiljö menas bland annat lokaler, maskiner och inventarier, buller, luftkvalitet, vibrationer och kemiska hälsorisker. Psykosocial arbetsmiljö är ett brett begrepp men kan beskrivas som arbetstagarnas upplevelser av arbetssituationen och arbetsglädjen. (Ericsson 2007, s. 31 – 33).

När det tidigare pratades om arbetsmiljö avsåg man den fysiska arbetsmiljön; ventilation, belysning, bullernivå och längden på arbetsperioderna och – pauserna, idag intresserar man sig mera av arbetsmiljöns sociala förutsättningar. Synsättet ändrades på grund av den allmänna samhällsutvecklingen men också på grund av uppmärksammande forskningsrapporter som visade att orsakerna till en förbättring på arbetsplatsen inte hade något med den yttre miljön att göra utan det berodde helt på socialpsykologiska faktorer. Fortsatt forskning inom det här området visar att upplevelse av arbetsglädje inte enbart beror på den psykosociala miljön utan också på arbetsengagemanget, att arbetet upplevs meningsfullt och att man som arbetstagare kan påverka arbetssituationen. (Rubenowitz 2004, s. 55 – 56).

4.1.1 Betydelsen av en god arbetsmiljö

För att få ett arbetsupplägg och en arbetsmiljö som skapar förutsättningar för ett positivt arbetsengagemang, arbetsglädje och hög effektivitet kan man utgå från två vägledande principer; yttre, tvångsbetonade drivkrafter och inre, motivationsbetonade drivkrafter. Kontrollerande och detaljpräglad arbetsledning, individuell prestationslön och maskin- eller datorstyrning hör till de yttre, tvångsbetonade drivkrafterna. Till de inre drivkrafterna

hör ett arbetsupplägg som ger medarbetaren möjlighet att uppleva arbetsuppgifterna och -förhållandena som stimulerande och belönande vilket ger medarbetaren befogenheter och det i sin tur får denne att känna ökad arbetsglädje och lojalitet till verksamheten. (Rubenowitz 2004, s. 74 – 75)

Att ha en stimulerande arbetsmiljö är viktigt för produktiviteten. Upplevelsen av att man gör en produktiv insats leder till en positiv arbetstillfredsställelse via ökad självkänsla och uppskattning. Sambandet mellan arbetsglädjen och produktiviteten har visat sig bero till stor del på själva arbetets art. Om arbetet är varierande kan man se positiva samband mellan trivsel och produktion och om arbetet dessutom kräver mycket kunskap och är utvecklande kan man se mycket starka positiva samband. Lönen kan också spela en stor roll för arbetstillfredsställelsen. (Rubenowitz 2004, s. 72, 79)

4.2 Personalens roll

För att skapa en arbetsplats som har förutsättningar för arbetsglädje krävs det att personalgruppen kan förstå, acceptera och känna ansvar för de mål som finns på arbetsplatsen. För att samarbetet ska bli så bra som möjligt behöver personalgruppen känna till och respektera varandras roller, likaså lägga vikt vid att samarbeta. Personalgruppen behöver kunskap om hur samarbetet skall utformas för att nå de mål som ställts. Vidare måste det finnas tillit och respekt mellan medarbetare på det personliga planet för att gruppen skall kunna fungera så bra som möjligt, även i krissituationer. Ett respektfullt bemötande bidrar till skapande av god stämning och kamratskap. (Larsen 2003, s. 68; Angelöw 2013, s. 37).

Personalen påverkas direkt av egenskaper, stil och beteenden som ledaren har men varje medarbetare har slutligen ansvar för den egna arbetsglädjen. Hur vi förhåller oss till vårt arbete, hurdana inställningar och attityder medarbetaren har, är av stor betydelse för upplevelse av arbetsglädje. Utifrån sina undersökningar delar professor Amy Wrzesniewski (enligt West 2011, s. 96) in personers förhållningssätt till arbetet i tre kategorier; de som ser sitt arbete endast som ett arbete, de som ser arbetet som en karriär och de som ser arbetet mer som ett kall. De som upplever minst arbetsglädje är de som ser sitt arbete enbart som ett arbete. Personer som ser sitt arbete som en karriär anser att

arbetet är mer än bara lönen och den personen investerar också i sitt arbete och får bekräftelse, utmaningar och utvecklar kompetensen. De som ser sitt arbete som ett kall ser meningen med sitt arbete i ett större sammanhang och det är också de som upplever störst lycka på arbetet.

Upplevelsen av arbetsglädje är kopplad till det egna engagemanget. För att få positiva upplevelser behöver man själv investera någonting i arbetet (Tengblad, m.fl. 2007, s.65). Därför är, förutom förhållningssättet till arbetet, en annan individuell faktor för förutsättningarna till arbetsglädje att var och en ställer sig frågan vad man själv kan göra och bidra med till det här (Angelöw 2006, s. 45-47).

4.3 Ledarens roll

I det dagliga arbetet delas ledarens uppgifter in i fyra funktioner; att planera, organisera, leda och kontrollera. Att planera innefattar att sätta mål, ange syften och hitta vägar och resurser för att nå dem. Med organisering menas att i verksamheten organisera mänskliga och materiella resurser. Genom att leda skall man skapa engagemang för målen man ställt och leda i riktning mot dem. Kontrollera innebär att skapa normer för och utvärdera prestationer för att kunna ge feedback och göra eventuella ändringar. De här fyra funktioner är beroende av varandra även om de kan beaktas separat. (Thylefors 1991, s.86).

Ledarens roll i verksamheten är: att skapa tydliga mål, våga fatta beslut, utmana, föra ärlig och rak kommunikation, sätta gränser och ställa krav som att vara relationsorienterad och visa omtanke, vara lyhörd, kunna skapa goda samtal, vara tillgänglig och engagerad, känna tilltro till medarbetarna och få medarbetarna att växa (Angelöw 2013, s.28). Ledaren har en betydelsefull roll för arbetsglädjen på en arbetsplats. Det är ledaren som kan driva, strukturera upp och ta initiativ till arbetsglädje-arbetet. Ledarens roll är att agera och skapa förutsättningar för arbetsglädje i verksamheten.

Chefens betydelse och effekter för en god arbetsmiljö och arbetsglädje har speciellt kunnat observeras vid chefsbyten. En tidigare bra arbetsgemenskap med fungerande konflikthantering kan ha försämrats bara genom ett chefsbyte. Om den nya chefen är alltför

auktoritär, otålig eller frånvarande kan plötsligt en dålig stämning och konflikter bli en del av arbetsvardagen, som tidigare var positiv och fungerande. (Sandahl, m.fl. 2010, s.102).

Som nämndes i kapitel 4.1.1 så visar forskning att med ökad arbetsglädje höjs produktiviteten och medarbetare blir effektiva. Positiva känslor har en fördelaktig effekt på egenskaper som värdesätts inom arbetslivet; självgående, initiativrik, ansvarstagande, flexibel, kommunikativ och kreativ för att nämna några exempel. Medarbetare som upplever glädje i sitt arbete tenderar att utöver själva arbetsuppgifterna också göra sådant som stärker och hjälper sin arbetsgivare, så som att sprida välvilja, hjälpa kollegorna, komma med konstruktiva förslag och se till att man själv utvecklar sin kompetens (Staw, Sutton & Pelled 1994). Det här visar att det lönar sig för arbetsgivare och chefer att göra satsningar på arbetsglädje.

Andra positiva effekter av arbetsglädje enligt (Angelöw 2006, s.17) är bättre hälsa och välmående, ökad respekt mot medarbetare och ledning, bättre bemötande, ökad meningsfullhet, bättre samarbete, trivsel och arbetsklimat, ökad initiativförmåga och ökad handlingskraft. Forskning visar att arbetsglädje innebär för många en bra stämning på arbetsplatsen. Vidare visar forskning att arbetsglädje kan innebära lägre sjukfrånvaro samt gladare klienter och anhöriga.

Tyvärr tar administrativa uppgifter allt mera tid för ledaren och tiden för personalgruppen vill inte riktigt räcka till. Med de förutsättningar som finns i arbetslivet idag kan man behöva beakta svårigheten att faktiskt utveckla ett ledarskap med fokus på arbetsglädje. Det optimala är i varje fall att ledaren ändå skulle bli en förebild för arbetsglädjen, ta initiativ till att diskutera arbetsglädjens roll och aktivt arbeta med att systematiskt stärka arbetsglädjen (Angelöw 2006, s. 24; Lundin & Sandström 2010, s. 14-15).

Ansvar för arbetsmiljö, arbetsglädje, gruppkultur och utveckling av förutsättningar ligger hos mellanchefen (Lundin & Sandström 2010, s. 28). Den mest betydelsefulla framgångsfaktorn för att uppnå arbetsglädje är hur ledaren agerar: att skapa goda förutsättningar, delaktighet och utvecklingsmöjligheter (Angelöw 2006, s. 22). Oberoende av hur gruppdynamiken är på en arbetsplats är förmannen den som i den sociala rangordningen sitter på den formella makten. I alla organisationer finns det någon form av fördelning av arbete, ansvar och befogenheter som skapar en struktur i organisationen. Det

är förmannen som har möjligheten med sitt inflytande att kunna åstadkomma förändringar som påverkar alla med dennes agerande och arbetssätt (Bruzelius & Skärvad 2011, s.311).

4.3.1 Vikten av ledarens närvaro

Tidigare har det konstaterats att ledarskap och ledning av en personalgrupp handlar om en relation som måste hållas levande för att alla parter skall acceptera den. En chef, i en forskning kring ledarskap i känslomässigt arbete, har sagt att som chef ”*måste jag finnas där personalen finns, jag är här när personalen är här, de ska inte behöva leta upp mig när de vill prata*”. Undersökningar visar också att arbetsplatser där det finns ett gott socialt samspel har mer upplevelser av arbetsglädje och chefen kan genom att vara närvarande möjliggöra mera social interaktion i personalgruppen (West 2011, s. 68-69). En chef som alltså är både fysiskt och psykiskt närvarande och som finns tillgänglig för personalgruppen i arbetsvardagen har större möjligheter att skapa förutsättningar för arbetsglädje. När chefen finns mitt i personalgruppen och arbetar sida vid sida med dem finns möjligheter att stödja, svara på frågor och bekräfta personalgruppen. En närvarande chef kan också vid behov fatta nödvändiga beslut. Ett liknande engagemang för personalgruppen kräver att chefen kan planera sin egen arbetstid samt delegera arbetsuppgifter (Lager & Larsson 2011, s.90).

4.4 Sammanfattning

Arbetsglädjen är en del av den psykosociala arbetsmiljön som tidigare nämndes i kapitlet. För att kunna uppnå arbetstrivsel på arbetsplatsen krävs en gemensam vilja och satsning. En positiv anda på arbetsplatsen och en arbetsglädje i gruppen kräver både yttre och inre drivkrafter från personalgruppen men också en stimulerande arbetsmiljö. På en arbetsplats är alla delaktiga i att försöka skapa förutsättningar för arbetsglädje och det är viktigt att personalen får känna sig delaktiga och att de har ansvar. Personalgruppen kan samtidigt också delta genom ett gott samarbete och eget engagemang. Mellancheferen har till uppgift att planera och organisera en verksamhet samtidigt som denne skall sätta mål och ta beslut. För att en ledare med många administrativa uppgifter skall kunna påverka arbetsglädje

behövs en öppen och rak kommunikation till personalgruppen. Mellanchefer kan vara en förebild och ta initiativ till och skapa förutsättningar för arbetsglädjen. För att kunna samordna och utveckla verksamheten har det konstaterats att betydelsen av en närvarande chef är stor. Närvaron sätter grund för att faktiskt känna sin personalgrupp, att veta hurudant stöd de behöver och att veta hur de trivs i sitt arbete.

5 Formella strategier och redskap som främjar arbetsglädje

Som konstaterades i kapitel 4.3 har man som förman med sitt inflytande möjlighet att åstadkomma förändringar och påverka andra med sitt arbetssätt och agerande. I det föregående kapitlet diskuterades den allmänna situationen som en mellanchefer befinner sig i och dennes arbetsuppgifter. I det här kapitlet beskrivs mellancheferens arbetssätt och agerande genom en presentation av formella strategier och redskap som denne kan använda sig av i den direkta kontakten med sin personalgrupp för att främja arbetsglädje hos dem. Olika strategier och redskap kommer närmare presenteras utgående från ett antagande om att varje chef vill att sin personalgrupp skall trivas på arbetet. På vilket sätt tar mellanchefer hand om sin personal och hur kan förutsättningar för arbetsglädje skapas?

5.1 Personalmöten

I organisationer är ledaren i behov av goda relationer till sin personal. Personalmöten är tillfällen för att skapa en dialog mellan chef och medarbetare, för att tillsammans kunna arbeta med utveckling, planering och uppföljning av verksamheten. Personalmöten är ett sätt att interagera med sin personal. Genom interaktion med personalgruppen blir chefer alltmer medveten om omgivningens reaktioner kring dennes sätt att leda och bidrar till eventuella justeringar i ledarskapet (Nilsson 2005, s.29). En chef behöver veta vad personalgruppen behöver, liksom också personalgruppen behöver veta vad som är aktuellt i organisationen och vad som förväntas av dem.

Personalmöten är tillfällen då arbetsgivaren kan uttrycka sina förväntningar och medarbetarna i sin tur ges möjlighet att påverka sitt arbete och sin arbetsplats.

Arbetsglädjen ökar om medarbetarna har möjlighet att göra viktiga insatser och kan bidra med sin kompetens. Att känna att man kan påverka sin arbetssituation är nämligen centralt för upplevelse av arbetsglädje (Ljungström 2011, s. 27). Genom personalmöten ges förutsättningar för både personlig och yrkesmässig utveckling samt ökat självbestämmande och ansvarstagande, vilka är faktorer för upplevelse av arbetsglädje. För att personalmöten skall fungera och vara en naturlig del av verksamheten bör de ske regelbundet och målet är att alla i personalgruppen deltar (Frick & Nordberg 2013, s. 99; West 2011, s. 64).

Under personalmöten kan chefen ta med personalen i olika beslutprocesser. Fastän chefen har klara tankar om utvecklingsområden och lösningar är det viktigt att i de här frågorna sin personalgrupp om deras tankar och även uppmuntra personalen att själv komma med förslag till utveckling av metoder eller verksamheten. Det här förutsätter ett öppet och tillåtande klimat på arbetsplatsen som möjliggör kreativitet och att alla vågar komma fram med nya förslag. (Lager & Larsson 2011, s.101).

Personalmöten handlar om att upprätthålla relationen mellan chef och medarbetare och för att framgångsrikt förmedla information bör chefen vara tydlig och klar. Tydlighet i arbets- och ansvarsfördelning innebär möjligheter för personalgruppen att använda sin fulla kompetens. Tydlighet innefattar också att chefen förklarar de beslut och dagliga angelägenheter som inte är självklara för alla, exempelvis varför vissa arbetsuppgifter ska utföras och hur de ska utföras. Tydlighet ger trygghet, som i sin tur ger förutsättningar för delaktighet. En trygg personalgrupp vågar komma med egna förslag, ta egna initiativ och säga till om någonting gått fel. (Henrikson & Wennberg 2011, s. 113; s.115).

5.2 Utvecklingssamtal

Förutom personalmöten behövs också personliga utvecklingssamtal för att främja arbetsglädjen. Begreppet utveckling betyder förändring, en omvandling till något som är större och mer värt. Utvecklingssamtal är ett instrument för förändring. Idag är kraven på organisationer och verksamheter många och det leder till att osäkerheten ökar, stressnivån höjs och på samma gång påverkas också arbetsglädjen. Syftet med ett utvecklingssamtal är att var och en ska hjälpa till att få verksamheten att utvecklas. Under ett utvecklingssamtal behandlas hur människor vill vara och deras prestationer. (Ronthy 2004, s. 10).

Nyttan med att använda sig av utvecklingssamtal är att det leder till att medarbetarna upplever ökad delaktighet och således också ökad arbetsglädje. Samtalen gör också verksamheten effektivare; nya tankar och idéer kommer fram och personalen får på så sätt lättare att veta vilka saker de bör sätta energi på. Det är också viktigt att verksamhetens vision, mål och strategier förmedlas under ett utvecklingssamtal så att alla arbetar med samma utgångspunkt. För att alla ska känna av nyttan med ett utvecklingssamtal bör de hållas regelbundet, minst en gång per halvår. (Ronthy 2004, s 13, 44).

5.2.1 Utvecklingssamtal i praktiken

Den mesta tiden under ett utvecklingssamtal går åt till att samtala om medarbetarens prestationer, resten till att samtala om upplevelse av arbetsglädje, samarbete, relationer, värderingar och feedback. Det är viktigt att det finns en jämn balans mellan de här två och genom att sätta värde på relations- och värderingsfrågor får medarbetaren energi och det här resulterar i att denne presterar bättre i arbetet. Det är viktigt att ledaren är medveten om det här när denne ska hålla utvecklingssamtal eftersom det lätt kan kännas obekvämt att prata om känslor och relationer och därför läggs fokus automatiskt mer på prestationer (Ronthy 2004, s 28-29). För att ta kompetensen som finns hos medarbetarna tillvara ger utvecklingssamtalet en bra förutsättning för att närma sig varandra och fånga upp medarbetarens engagemang. Ingen vill vara en dålig medarbetare och som ledare gäller det att hitta den personliga viljan hos alla medarbetare att bidra med sin fulla kompetens (Ljungström 2011, s. 26).

För att ett utvecklingssamtal ska bli givande är förberedelserna viktiga. Genom att vara väl förberedd visar man respekt för medarbetarna. Det visar också att samtalet tas på allvar och det gemensamma arbetet är viktigt. För samtalsledaren ska medarbetaren alltid vara i fokus, medarbetarna ska ha det största samtalsutrymmet. Som samtalsledare ska man skapa god stämning och styra samtalet i en viss riktning genom att ställa frågor. (Ronthy 2004, s. 37, 40).

Det finns flera praktiska förutsättningar för att ett utvecklingssamtal ska bli bra. Lokalen är en sak, det är viktigt att samtalet kan föras ostört. Det är individuellt vad som passar för

olika personer, det som känns bra brukar också fungera bra (Frick & Norberg 2013, s. 28). En annan sak att tänka på är att ha tillräckligt mycket tid reserverat för samtalet. En ledare borde inte ha för många utvecklingssamtal efter varandra, då finns det en risk att tappa intresset för vad medarbetarna har att säga. Att flytta tiden för ett utvecklingssamtal är ingen bra idé, då är det lätthänt att medarbetaren känner sig oviktig (Ljungström 2011, s. 30 – 31). Fungerande utvecklingssamtal är viktiga för personalen och leder till att deras kompetens utvecklas.

5.3 Personalens kompetensutveckling

Mellanchefer har ett ansvar för att medarbetarna ska kunna lösa sina uppgifter och det här innebär i sin tur ett ansvar för medarbetarnas kompetensutveckling och att alla får rimliga arbetsuppgifter (Lundin & Sandström 2010, s. 28). Satsningar på kompetensutveckling är en viktig framgångsfaktor för att skapa mer arbetsglädje och det handlar om att investera i olika former av lärande och att uppmuntra personalen att använda sin kompetens. Det är viktigt att se sin personal som en resurs och en nödvändighet för verksamhetens utveckling och genom att förstå att personalen lär sig saker på olika sätt kan det skapas olika former av utvecklingsmöjligheter för dem (Angelöw 2006, s. 37).

Det som styr valet av kompetensutveckling är verksamhetens mål, uppdrag och krav på kompetens (Lager & Larsson, s.102). Kompetensutvecklingen kan röra sig om externa eller interna kurser, coaching, litteraturstudier, upplevelsebaserade seminarier eller andra utvecklingsmöjligheter (Gunnarsson 2010, s.105). I dagens situation där många arbetsplatser har en ansträngd ekonomi kan man satsa på att ge tid åt sina medarbetare för egna studier och kompetensutveckling på egen hand, göra studiebesök eller tillfälligt prova på nya arbetsuppgifter för att tillgodose det här utvecklingsbehovet för individen. En ofta underskattad utbildningsresurs är kompetensen som finns internt, alltså medarbetarna kan även lära sig av varandra (West 2011, s.51).

Inom serviceverksamheter är kärnresursen som sagt organisationens medarbetare och den kompetens som de har. Det är därför av vikt att verksamhetens och medarbetares kompetens utvecklas i takt med omvärldens behov och krav. Det behövs en kontinuerlig

förändring som leder till förbättring i takt med att kunskapen i omvärlden förändras (Rosengren 2014, s. 106). Dessutom är kompetensutveckling ofta ett led i en långsiktig plan för utvecklingen av arbetet (Lager & Larsson, s.102).

En organisation kan inte byggas upp runt enstaka personer som har en viss kompetens, utan en väl fungerande verksamhet ser till att kompetensen sprids på hela verksamheten. Med tanke på det här är det tydligt att personalen behöver individuella utvecklingsmöjligheter och förutsättningar för att medverka till att förbättra omsorgen. Genom att som ledare känna sin personalgrupp och deras kompetenser kan denne arbeta för en optimal kompetensstruktur (Rosengren 2014, s.109). Kompetensutveckling handlar om att synliggöra den kompetens som finns, utveckla ny kompetens, använda kompetens och att förmedla kompetens i ett fortlöpande förbättringsarbete (Myrgård 2006, s. 18).

Förutom att mellanchefen från sin sida skulle satsa på personalens kompetensutveckling är det viktigt att denne ger utrymme till att personalen själv får pröva på något nytt, att som chef också delegera olika ansvarsområden till sin personal. Som människa växer man av att få ansvar och möjligheter att visa sin kompetens (Lager & Larsson 2011, s.100). Att lära sig någonting nytt eller att utveckla sin kompetens är enligt många medarbetare en stor bidragande faktor till upplevelse av arbetsglädje. Att bättra sina färdigheter och öka sin kompetens är stimulerande på samma gång som det tillför variation i arbetet (West 2011, s.50).

Angelöw (2006, s.21) frågade i sin studie i vilka arbetssituationer de intervjuade upplevde stor arbetsglädje, och återkommande svar var vid olika typer av framgångar så som att få lyckade resultat, genomföra förbättringar, uppnå mål, hitta lösningar på problem och bidra med sin kompetens. Upplevelse av individuella framsteg i sina arbetsuppgifter inverkar positivt på arbetsglädjen. För att kunna växa både professionellt och som person behöver personalen även få höra bekräftelse för de framsteg som görs. När förmän ger feedback och satsar på att medarbetarna ska se sina framsteg och ha en överblick på hur arbetet framskrider ger de samtidigt utvecklingsmöjligheter. (West 2011, s.67; Rosengren 2014, s.199).

5.4 Sammanfattning

I det här kapitlet har olika formella strategier och redskap som främjar arbetsglädjen behandlats. Personalmöten är ett bra tillfälle för både chef och medarbetare att föra fram sina tankar, åsikter och önskemål. Utvecklingssamtal är mer personliga och ger chefen möjlighet att lära känna enskilda individer i personalen bättre och på så sätt kan chefen hitta den kompetens som varje individ har och ta kompetensen tillvara. Ett mål för både personalmöten och utvecklingssamtal är kompetensutveckling. Arbetsglädje uppstår bland annat ur en känsla av tillfredsställelse när arbetet går bra, när man lyckas med det man tar sig an. Upplevelse av arbetsglädje kan förknippas med situationer då arbetstagare får utvecklas i arbetet och bidra med sin kompetens.

6 Informella strategier och redskap som främjar arbetsglädje

I föregående kapitel behandlades olika formella strategier och redskap, i det här kapitlet kommer informella strategier som också påverkar arbetsglädjen på arbetsplatser presenteras. Informella strategier är strategier som inte har några tydliga ramar och inte håller sig till någon bestämd form utan de kan utövas på olika sätt. De här strategierna är svårare att beskriva och greppa och därför kommer de att beskrivas mera generellt. Som i kapitlen ovan kommer personligheter och egenskaper inte behandlas desto mer även om vi kommer att nämna dem i vissa sammanhang. Det behöver nämnas att de kan ha en betydande roll i de informella strategierna även om de inte närmare beskrivs.

6.1 Feedback och uppmuntran

Feedback och uppmuntran är en viktig att ge, det kan dessutom vara ett snabbt och effektivt sätt att öka arbetsglädjen. En ledare kan genom feedback optimera de möjligheter som var och en i personalgruppen har att bidra med till arbetet. Genom positiv feedback skapas trygghet och tillit, vilket stimulerar till uthållighet och arbetslust. (Øiestad 2005, s.114; West 2011, s.116).

6.1.1 Vikten av feedback och uppmuntran

Undersökningar och iakttagelser enligt Tengblad m.fl. (2007, s. 15) berättar att medarbetare anser att deras ledare och förmän är dåliga på att ge feedback och uppmuntran. Även West (2011, s.119) refererar Wagner och Harter som sammanställt en gallupundersökning i USA, som visar att 65 procent av de tillfrågade anser att de inte får någon uppskattning på sin arbetsplats. En annan gallupundersökning har gjorts av en stor svensk arbetsmiljötidning, där majoritet av läsare tycker det är viktigt med återkoppling i arbetet och uppskattning för utfört arbete. Artikeln berör att många i arbetslivet saknar uppskattning på jobbet och det framkommer också vikten av någon struktur för när och hur feedbacken ska utföras (Zetterblom 2015). Det här med att ge feedback skulle i praktiken behöva vara en naturlig del av ledarskapet och undersökningar visar på hur viktigt det är att ledare aktivt satsar på feedback och uppmuntran i det dagliga arbetet. Medarbetare behöver få höra hur deras arbete och deras insats i arbetsgemenskapen uppskattas av andra och här har mellanchefen en viktig uppgift. (West 2011, s.117-119). Uppskattning, en professionell komplimang, positiv feedback, beröm och att bli sedd är alla olika benämningar för att beskriva när vi uttrycker uppskattning.

6.1.2 Mellanchef och feedback

Hittills har det konstaterats att som medarbetare behöver man få höra feedback som berör den egna arbetsinsatsen och att det här har betydelse för upplevelse av arbetsglädje. Alltid behöver inte feedbacken sägas med direkta ord, utan andra sätt att visa uppskattning kan vara att visa intresse för dennes arbete, be om råd eller be denne om hjälp i frågor som personen är kompetent i. Alla de här är sätt som berättar för individen att dennes arbete uppskattas och de fungerar som positiv feedback. (Furman & Ahola 2003, s.25).

En ledare kan ge feedback enligt ett jag-budskap. Om ledaren distanserar sig från budskapet genom att säga eller referera till andra i personalgruppen som tyckt någonting blir det inte lika betydelsefullt. En viktig del när det gäller feedback är att uttrycka hur man känner det, inte hur man tänker eller resonerar och då blir feedbacken mera personlig och missförstånd undviks (Eklund 2010, s. 47-48). Bra feedback eller återkoppling

kännetecknas av att den är direkt, relevant, ärlig och konkret (Nilsson & Waldemarson 2005, s. 95).

Det kan betyda mera för personen som får feedback om den är specificerad. Med specificerad feedback menas att chefen talar om för medarbetaren varför feedbacken ges och personen i fråga får då återkoppling på en specifik sak som uppskattas. Det är uppbyggande som personal att få höra att man gör ett bra arbete och känslan av uppskattning stärks genom information om vad som görs bra. (Øiestad 2005, s. 30).

Det finns två syften med att ge feedback; ett bekräftande syfte och ett korrigerande syfte. Det bekräftande syftet handlar om stöd och uppmuntran för det som görs bra. Det korrigerande syftet innebär konstruktiva förslag på något som kan göras bättre. Feedback handlar om att bidra till framtida förbättringar, inte att sänka någon genom att leta fel (Gunnarsson 2010, s.15). Oftast kan människor ta emot konstruktiv feedback bra, men det här förutsätter att de även får tillräckligt med positiv feedback. Generellt sägs det att det behövs fem positiva kommentarer för varje negativ kommentar, dock visar det sig att det är svårare att uppmärksamma det positiva än det negativa. Det är viktigt att ledningen arbetar för att uppmärksamma framgångar och ge feedback på dem (West 2011, s.120; s.123).

Att ge feedback och visa uppskattning för att de vardagliga arbetsrutinerna fungerar är något som lätt glöms bort men är viktigt för att arbetet fortfarande ska löpa på smidigt. (Tengblad, m.fl. 2007, s.93). Som chef behöver man sträva efter att skapa ett positivt klimat där alla stöder och uppmuntrar varandra. Chefens vid personalmöten kan inleda med att betona framgångar och ge feedback, det här kan ses som ett systematiskt sätt att främja och åstadkomma arbetsglädje (Angelöw 2006, s.33; s.28).

I en vårdenhetschefsstudie lyfte de intervjuade fram vikten av att ha "small talk" med sin personalgrupp, att förutom de formella träffarna även ha informella samtal och personliga samtal när man möter på varandra under arbetsdagen (Nilsson 2005, s.30). Det i sig är en typ av feedback, ett bekräftande, av att chefen ser sin personal och ser individen. Som konstaterats är feedback och uppmuntran en betydande faktor för upplevelse av arbetsglädje på arbetsplatser. Brist på feedback och uppmuntran kan leda till dålig stämning och då kan det också uppstå konflikter.

6.2 Konflikter och konflikthantering

I de tidigare kapitlen har vi tagit fram metoder och arbetsätt som används i förebyggande syfte och i en strävan efter arbetsglädje. Även om den som leder en arbetsgrupp och de som blir ledda strävar till att uppnå arbetsglädje på arbetsplatsen, uppstår ibland konflikter och meningsskiljaktigheter. Konflikter är naturliga i människorelationer och de kan ha både stimulerande och destruktiv verkan i en arbetsgrupp. Det är sättet som konflikten hanteras på som i första hand definierar om effekterna av konflikten blir positiva eller negativa. Det är viktigt att kunna identifiera en konflikt, alltså kunna se vem som är inblandad och vad den handlar om. Konflikthantering handlar i stora drag om att erkänna konflikten, hålla isär frågor och personer, fokusera på intressen och motiv, leta möjligheter till gemensam vinst samt att bygga på objektiva kriterier. (Larsen 2003, s. 163-178).

En konflikt finns främst när två parter står mot varandra, ena parten hindrar den andre i handling och den andre slår tillbaka. Långvariga konflikter kan därför ha aktiva och passiva perioder, eftersom ingen orkar vara i ständig stridighet. Det här kan i sin tur leda till att parterna tror att konflikten är löst och det kan uppstå besvikelse när konflikten återigen blossar upp. Parterna i en konflikt är i ett ständigt samband med varandra och man kan därför aldrig riktigt dra sig tillbaka innan konflikten är löst, eftersom den andra parten då kan uppfattas som segrare. (Larsen 2003, s. 163-164)

6.2.1 Olika typer av konflikter

Olika källor delar in konflikter på olika sätt. Man diskuterar kognitiva och affektiva konflikter, medvetna och omedvetna konflikter, öppna och dolda konflikter samt olika orsaker till konflikter. De här orsakerna nämns främst som konflikter i målsättning, idéer, attityder och beteende. (Ahrenfelt & Berner 1996; Markham 1998; Larsen 2002; Larsen 2003).

Kognitiva konflikter kan ofta vara till fördel för arbetsplatsen i den bemärkelsen att dolda åsiktsskillnader kommer fram. De kan då hanteras konstruktivt, det här kan i sin tur ge stimulans för kreativitet och kritiskt tänkande. Kognitiva konflikter är ofta till nytta när

invanda mönster behöver brytas och arbetsgruppens effektivitet ökas. De affektiva konflikterna handlar ofta om problemtänkande och fungerar därför destruktivt både på den enskildes arbetsförmåga och arbetsgruppens effektivitet. I de här konflikterna är det nästan aldrig lugnt, inte ens under de passiva perioderna, och fokus ligger på hur man skall kunna ge igen. De här konflikterna kräver också uppmärksamhet från övriga i arbetsgruppen och tar således fokus från arbetsuppgifterna. Följderna av affektiva konflikter leder ofta till motverkan av öppen kommunikation och samarbete. När affektiva konflikter tar plats inom en arbetsgrupp händer det ofta att gruppen tappar viljan att engagera sig fullt ut i arbetet i fortsättningen och när en möjlig konflikt uppfattas drar de sig undan. (Larsen 2003, s.164-168).

Öppna konflikter är erkända av chefer och personalgrupp men är inte därför alltid accepterade. Där konflikter öppet erkänns finns ofta en god kommunikation och en öppen anda i arbetsgruppen. Även om konflikten är öppen kan den vara destruktiv men det krävs att den är öppen för att kunna lösas. De dolda konflikterna tar ofta plats där kommunikationen är dålig och arbetsgruppen är väldigt sluten. De dolda konflikterna är de som inte erkänns, även om alla är medvetna om dem, och på så vis gör de större skada. Dolda konflikter innebär ofta att problemen trycks undan, och det blir därför mer komplicerat att ta tag i konflikten när den oundvikligen slår fram i ett senare skede, när den byggts på. (Ahrenfelt & Berner 1996, s.44-45).

Den medvetna konflikten handlar om det vi känner till och kan göra något åt. Det är alltså något vi har information om, informationen är alltid tillgänglig för oss och vi kan hantera det vi vet om. De omedvetna ligger dock oåtkomligt för oss, men det kan i sin tur komma åt oss. De omedvetna konflikterna är därför väldigt känsliga och kan föra med sig upplevelser från barndomen eller tidigare händelser. I arbetsgruppen är en konflikt omedveten ända tills den nått en viss nivå och på så vis kommer fram. Då börjar det pratas om en konflikt även om den omedvetet funnits med länge. I en arbetsgrupp kan en konflikt vara helt omedveten för de berörda även om den är synlig för andra. (Ahrenfelt & Berner 1996, s. 46-48).

Målsättningskonflikter grundar sig i att en eller flera i gruppen har olika målsättningar och en konfliktsituation uppstår oftast på grund av missförstånd eller olika tolkningar av information och instruktioner. Idékonflikten handlar mer om att på grund av sin egen bakgrund göra olika tolkningar av samma information. Idékonflikter kan uppstå genom

skillnader i språkbruk, utbildning, erfarenhet, nervositet och också snabbtänkheter när man skall uppfatta information. Attitydkonflikter berör våra känslor och åsikter som kan vara förankrade i politisk, kulturell, rasmässig eller könsässig grund och är en del av vår personliga karaktär sedan länge tillbaka. De här konflikterna blir svårlösta eftersom känslorna och åsikterna inte bara övertygar oss om att vi har rätt utan ger också en oförståelse för avvikande åsikter. Beteendekonflikten handlar om att någon beter sig på ett visst sätt, vilket övriga inte kan acceptera. Det handlar ofta om sådana som inte vill samarbeta eller göra sin del av arbetet i arbetsgruppen, vilket skapar irritation (Markham 1998, s. 30-33). Förmän har stort ansvar i att försöka undvika destruktiva konflikter och i att hantera en konflikt när den uppstår.

6.2.2 Förmän och konflikthantering

I kapitel 3 behandlas grundläggandet för normer, processer, kultur och klimat i arbetsgruppen. Förmannen har stort inflytande och de normer som finns är viktiga i det skede när det uppstår konflikter som man behöver ta tag i. Genom att förmannen lär känna sin arbetsgrupp och sin organisation uppstår en stabilitet som ger möjlighet att jobba konstruktivt med konflikter som uppstår. Det är av stor vikt att utveckla tolerans för oenighet inom arbetsgruppen, och för att skapa förutsättningar för upplevelse av arbetsglädje behöver alla få känna sig hörda och behandlade på ett hänsynsfullt sätt. (Larsen 2003, s. 59-60).

När en konflikt uppstår och blivit så påtaglig att någon måste ingripa är det viktigt att förmannen tar situationen på allvar och visar respekt för alla berörda parter. Förmannen behöver kunna analysera situationen, bedöma åtgärder och samtidigt avstå från egna åsikter och förhållningssätt. Det ligger även hos förmannen att dra gränser mellan vad som är accepterat och inte accepterat. I konflikthanteringen på en arbetsplats bör förmannen ta ansvar för det som görs och för att det finns en aktiv kommunikation. En förman måste dock kunna prioritera vilka oenigheter som man bör sätta sin fokus på. Små meningsskillnader hör till vardagen och är inte skadliga för arbetsgemenskapen, bara de inte får för mycket uppmärksamhet. (Ekeland 2006, s. 195).

När en konflikt upptäckts i en arbetsgrupp är det bra att som förman se efter hur konflikten ter sig och hur den påverkar arbetsgruppen. För att sträva till arbetsglädje på arbetsplatsen är det av stor vikt att förmannen handlar i konflikthanteringssyfte och har arbetsplatsens bästa i åtanke. En konflikt som påverkar produktivitet och kvalitet på arbetsplatsen och som ger påtaglig dålig stämning bör undersökas och utredas. Direkt ingripande från förmannen krävs när en svår och skadlig konfliktsituation förblir fastlåst och det inte finns någon förändring i sikte. Det som förmannen behöver ha i åtanke när det handlar om konflikthantering i arbetsgruppen är att alltid kartlägga och identifiera de problem som kommer till dennes vetskap och att komma ihåg att lyssna på alla berörda parter och inte ta egen ställning i konflikter. (Larsen 2003, s. 60-62).

6.3 Sammanfattning

Det finns en rad olika sätt att informellt kunna påverka arbetsglädjen och i kapitlet har några sätt presenterats. Även om ledare agerar olika är feedback och uppmuntran det som sprider en direkt positiv stämning i arbetsgruppen. Att ge positiv feedback är ett öppet och uppskattat sätt att försöka påverka arbetsglädjen. Även den bästa arbetsgruppen med god arbetsanda upplever ibland konflikter. Som togs upp i ovanstående kapitel finns det olika typer av konflikter och de här kräver en ledare som står för någon form av konflikthantering. Att en konflikt uppstår betyder inte att det finns direkt koppling till avsaknad av arbetsglädje. Däremot kan en konflikt som blir löst på ett bra sätt användas konstruktivt och ge grund för förutsättningar för arbetsglädje.

7 Metoddiskussion

För att öka förståelsen för ämnet och uppnå vårt syfte med lärdomsprovet har vi valt att göra en kvalitativ undersökning. Genom att använda oss av kvalitativa intervjuer tänker vi att vi får de mest relevanta svaren, eftersom respondenterna får reflektera och gå på djupet i sina svar. Vårt val av metod bygger på en önskan om att få förståelse för respondenternas upplevelser och reflektioner kring deras arbetssätt och arbetssituation. Vi är ute efter att belysa förmäns tankar kring skapande av arbetsglädje på arbetsplatsen. Eftersom vi

undersöker enskilda personers upplevelser och uppfattningar kan vi inte dra direkta slutsatser hur mellanchefer i allmänhet agerar i de här frågorna.

7.1 Val av respondenter

Vi vänder oss till mellanchefer inom boendeverksamhet eftersom vi vill få en djupare insikt i hur de upplever arbetsglädje och deras möjligheter att påverka den. Ledarskapsfrågor kan i allmänhet bli väldigt personliga och därför också känsliga vilket i sig kan förklara vårt val av respondenter. Om vi skulle vända oss till personalgruppen för att undersöka ämnet kunde det data som samlas in upplevas som kritik och eventuellt personligt påhopp mot förmannen. Vi motiverar relevansen hos våra respondenter med deras erfarenheter inom ämnesområdet.

7.2 Tillvägagångssätt och datasekretess

Vi började vår undersökningsprocess med att sända ut förfrågningar via e-post till sex olika mellanchefer i boendeverksamheter. Fem av sex förfrågningar besvarades positivt och vi bedömde det vara tillräckligt för vår undersökning. Urvalet gjordes enligt bekvämlighetsurval och respondenterna representerar både kommunala och privata verksamheter i tre olika kommuner. Respondenterna har olika mängd arbetstid avsatt för förmansuppgifter och personalgruppen varierar mellan fyra och 15 personer. De här faktorerna anser vi inte vara av betydelse med tanke på vårt syfte för lärdomsprovet.

Intervjuerna bandades in med tillåtelse av respondenterna och med tanke på datasekretessen raderas de här efter avslutad forskningsprocess. Alla intervjuer transkriberades för att underlätta analysering och de här dokumenten förstörs också efter att forskningsprocessen är avslutad. Vi beaktar också datasekretessen genom att inte nämna respondenternas namn, arbetsplats, klientgrupp eller verksamhetskommun.

8 Resultatredovisning

I det här kapitlet kommer vi att tolka de svar vi har fått genom att jämföra respondenternas svar med vår teoretiska del och med varandra. Resultatet är inte specificerat utifrån våra intervjufrågor (bilaga 1) utan vi har sammanfatta svaren inom olika temaområden. Ibland kommer vi använda oss av citat för att betona respondenternas åsikter och upplevelser.

8.1 Vad är arbetsglädje?

Utgående från litteratur har vi i inledningen beskrivit arbetsglädje som en känsla av tillfredsställelse med den egna arbetssituationen. Eget engagemang, utmaningar som kräver ansträngning och uppmärksamhet och feedback är några faktorer som bidrar till arbetsglädje. Våra respondenter diskuterar kring arbetsglädje som trivsel på arbetet och upplevelse av arbetsgemenskap: att personalen har rimliga uppgifter, känner att de gör nytta och att de är viktiga för arbetsgruppen.

En respondent säger att man kan ha arbetsglädje även om man har ett lågavlönat jobb, det är något man kan skapa och arbetsglädje kräver en satsning. Många poängterar att det är det vardagliga som är det viktigaste, att med små medel piffa upp stället. Flera drar likhetstecken mellan gemenskap och arbetsglädje och någon anser att också tacksamhet och arbetsglädje hänger ihop. Det kom också fram samband mellan sjukledigheter och brist på upplevelse av arbetsglädje. Då personalen upplever arbetsglädje minskar sjukledigheterna. *”Folk är mer motiverade att komma till arbetet om man har en arbetsglädje och trivs på arbetet.”*

8.2 Vem ansvarar för trivseln?

I teoridelen i kapitel 4 beskrevs personalens respektive förmannens roll för att skapa förutsättningar för arbetsglädje. Det betonades att personalen behöver visa eget engagemang och själv också satsa på att bidra med något till den egna arbetsglädjen.

Samtidigt har ledaren, genom sitt ansvar att planera och organisera verksamheten, möjlighet att påverka det här. Respondenterna understryker samma saker som tas upp i teorin, att även om ledaren har ett stort ansvar så krävs det att personalgruppen engagerar sig.

Många säger att arbetstrivseln är allas ansvar men ledaren har stor möjlighet att påverka, *”att en ledare går först, visar vägen”*. En respondent visar speciellt medvetenhet om att det ledaren gör påverkar direkt medarbetarna och deras upplevelser, *”nog har jag ju stor del i det här med arbetsglädje, att försöka göra det så lätt som möjligt i arbetsvardagen”*. På samma gång säger respondenten att det inte är denne som ensam person på en arbetsplats som har ansvar för trivseln. Samma upplevelser kommer fram av en annan respondent: *”... det är nog upp till alla men chefen påverkar vilka sorts vibbar man ger till personalen. Ensam är det en omöjlig uppgift”*. En annan säger att enskilda individer kan göra mycket för arbetsglädjen, även om chefen inte prioriterar arbetsglädjen. I samband med det här kommer det också fram att man ansvarar för sitt eget beteende och handlande och att det är okej att vara olika.

Vi frågade om ledningen på något sätt påverkar arbetstrivseln och det kom fram att de inte ser direkt påverkan utan mest när det gäller finansiering. Vissa erbjuder kurser och är noggranna med att kompetensutveckling är möjligt. När det gäller arbetstrivseln på golvet så är det arbetsgruppen gemensamt som ansvarar för den.

8.3 Att påverka med sin ledarstil

Respondenterna ser att deras sätt att vara och arbeta påverkar arbetsgruppen. Att välja hur man bemöter sin arbetsgrupp och hur man agerar i vardagliga arbetssituationer kan inverka positivt på personalens upplevelser av arbetsglädje. I teorin beskrivs ett situationsbundet ledarskap som ett aktivt sätt att lyssna in arbetsgruppens behov, arbetsförmågor och mognad i arbetsuppgifter och att sedan använda sig av det här i beslut som rör arbetsvardagen. *”Det är nog det att man ska pejla läget och se personalen helt enkelt... och veta vem du har att göras med”*. Respondenterna diskuterar kring att de också använder sig av situationsbundet ledarskap vid själva beslutsfattandet, beroende på olika besluts karaktär. De poängterar att de medvetet väljer att inte beakta personalens synpunkter i

vissa beslut, ibland behöver de vara väldigt auktoritära för att få gjort snabba beslut och ibland behöver de vara demokratiska och lyssna in personalens synpunkter. Trots att respondenterna har en medvetenhet i sitt förhållningssätt och agerande lyfter de fram att ett medvetet val i sättet att leda resulterar inte i enbart nöjda arbetstagare.

8.4 Användning av formella strategier

Personalmöten och utvecklingssamtal är betydelsefulla redskap att ta till för att lära känna sin personalgrupp. *”Utvecklingssamtal styrs av förmannen... men samtalet ska kretsa kring medarbetaren”*, vilket också nämns i teoridelen i kapitel 5.1.2. I teorin nämndes att mellanchefer borde ha utvecklingssamtal med medarbetarna minst två gånger per år men utvecklingssamtalen visade sig inte vara av så hög prioritet bland våra respondenter. De som säger att de känner sin personalgrupp och kan diskutera även känsliga saker under arbetstid säger också att personalgruppen menar att utvecklingssamtalen inte är lika viktiga.

När det gäller kompetensutveckling betonas kvaliteten. Respondenterna lyfter fram att det är viktigare att personalen får på relevanta utbildningar och kurser än att delta i många mindre relevanta för arbetet. En respondent betonar också vikten av kvaliteten framom kvantiteten när det gäller personalmöten, att alla i personalgruppen kan delta och vara delaktiga i ärenden och beslut som diskuteras. Respondenterna betonar överlag att personalmöten är viktig för den interna kommunikationen. Personalmöten, där man samlas och diskuterar kring de gemensamma målen och strategierna, är tillfällen som stärker vi-andan. *”De formella strategierna används för att stärka gemenskapen. Informella strategierna behövs för att hitta en nyckel till varje person”*.

8.5 Tydlighet skapar trygghet

De flesta av respondenterna diskuterar kring tydlighet, både i handling och kommunikation. Några poängterar vikten av att tänka på hur man uttrycker sig samtidigt som arbetsgången behöver vara tydligt uttalad och strukturerad. En respondent förklarar

det här genom att säga: *”Om man kan vara tydlig så folk vet vad som gäller eller vilka ramar vi har att röra oss inom så skapar det ordning och reda och en viss trygghet”*. En öppen och tydlig kommunikation och att man möter personalen på den nivå de är skapar en trygghet. En av respondenterna betonar en rak dialog och bestyrker det med följande ord: *”Man ska köra med raka rör åt den det berör”*. Respondenten betonar även vikten i att prata med sin personal istället för om dem. Övriga respondenter understryker det här genom att påpeka vikten av att undvika skvaller.

I kapitel 5.1 beskrivs tydlighet och vikten av att en chef är tydlig i informationsförmedlingen eftersom det skapar trygghet. Respondenterna betonar verkligen denna tydlighet som en viktig faktor för att kunna uppleva arbetsglädje. De anser att tydligheten är något av de viktigaste redskapen som finns för att kunna göra klart vad som gäller på arbetet. Om alla vet vad de skall göra så löper också arbetet, vilket i sin tur leder till att personalgruppen kan uppleva arbetsglädje.

8.6 ”Personalen får blomma inom givna ramar”

De flesta av våra respondenter uttrycker en medvetenhet om betydelsen av att vara lyhörd både när det gäller delegering och att skapa delaktighet. Att vara medveten om personalens styrkor och svagheter är en viktig grund för en bra delegering. *”En bra delegering så ger oftast ansvarskänsla och – kännande och folk ser det som en positiv utmaning. Är det dålig delegering så skapar det mest bara ångest och otrygghet.”* En annan respondent säger att *”där man ser svagheter försöker man kompensera upp det”*. Många av respondenterna tycker att det är viktigt att lägga över ansvaret på sin personal och att ge förtroende. Även om de litar på sin personalgrupp så poängteras vikten av att man följer upp, även efteråt att delegeringen känns okej. Här ser vi att teori och praktik går hand i hand, i kapitel 5.3 nämns det att bidragande faktorer för upplevelse av arbetsglädje är när man som personal får känna ansvar, kan bidra med sin kompetens och vara delaktig.

Hos våra respondenter kommer det fram att det är viktigt att personal får vara med och säga vad de är intresserade av att ta på sig för ansvarsområden: *”Man går ju inte och ger en uppgift som inte någon har intresse för eller tycker är jobbig.”* Ifall den delegerade

uppgiften känns övermäktig och personalen inte har de förutsättningar som krävs så kan det inverka negativt på upplevelsen av arbetsglädje.

I både kapitel 5.1 och 5.2, som handlar om personalmöten och utvecklingssamtal, tas ledarens möjligheter att skapa delaktighet fram. Teorin poängterar att det är tack vare de här redskapen som man får ett fungerande samarbete och en bra arbetsgemenskap. Respondenterna betonar att samarbete och personalens delaktighet byggs upp genom daglig kontakt och diskussioner kring aktuella saker. Respondenterna betonar att de har skraddarsytt de här redskapen enligt gruppens behov. En respondent lyfter fram att de endast har personalmöten då alla är på plats och använder sig av grupputvecklingssamtal. Alla respondenter utgår från personalens önskemål när det gäller hur ofta utvecklingssamtal hålls.

8.7 Att se varandra, bekräftande och feedback

En av våra intervjufrågor gick direkt in på vad förmännen gör för att arbetsgruppen ska trivas. Ett återkommande svar handlade om att bekräfta och se varandra, alltså att ha ett individinriktat ledarskap. Direkt och uppriktig feedback poängteras: *”Uppmuntrar då jag tycker det behövs, berömmar när det finns skäl för det.”*. Det är viktigt att varje människa blir sedd och bekräftad i arbetsuppgiften som man har, *”uppmuntran är en nyckel”*. Det kommer också fram att personalen önskar få feedback. Många är medvetna om att det är lättare att ge feedback när personkemin fungerar. Dock har alla respondenter valt att aktivt försöka ge feedback och lika behandling eftersom de ser uppskattning hos personalen och direkt påverkan på arbetsglädjen.

Respondenterna ser att uppmuntran och feedback inverkar positivt på personalen, men betonar också att de skulle kunna använda det i större utsträckning. En respondent betonar speciellt att feedbacken inte ska vara överdriven heller, att man inte aktivt bör söka små källor till feedback. Denna respondent visar en medvetenhet om att det är viktigt för personalen att få höra professionella komplimanger, beröm samt positiv feedback om deras arbete och insatser. I teorin framhävs vikten av att förmännen tar sig an den här uppgiften

och ger feedback till sin personalgrupp, det är förmannen som kan öka upplevelsen av arbetsglädje genom att framhålla det i vardagen.

8.8 Småsaker i vardagen är avgörande

Många av respondenterna betonar vikten av de vardagliga sakerna, som att ha en ständig växelverkan, att man är närvarande och hur man bemöter varandra. En respondent uttrycker det så här: *"trivseln ska egentligen genomsyra alltihop"*. Vidare lyfts ett positivt förhållningssätt upp som en viktig faktor, *"ett leende smittar ju"*. En respondent betonar att det inte alltid behöver vara så stora saker, det handlar mera om att man finns till hands och är närvarande. Vidare är en rättvis behandling och ett respektfullt bemötande viktiga byggstenar som används i vardagen.

Andra faktorer som lyfts fram av respondenterna är betydelsen av en god stämning och en vi-känsla, att man kan bjuda på sig själv, ha roligt och *"fånga dagen egentligen"*. De betonar att deras arbetssätt och förhållningssätt är viktigt, i och med att det sätter en norm för hur man ska bete sig i en arbetsgrupp och för att alla ska trivas. Många poängterar att de har valt att arbeta efter ett visst förhållningssätt.

Respondenterna antyder att förmansuppgifter tar mer och mer arbetstid men två respondenter lyfter speciellt fram att personalfrågor och administrativa frågor går hand i hand.

"Får man inte gjort det administrativa kommer det tillbaka som en bumerang. Det administrativa görs för personalen."

"Gör man det här administrativa så ger man förutsättningar för att personal ska trivas. Administrationen ska finnas för personalens och klienternas skull."

"Listorna ska vara ut så de har något att arbeta efter, de ska ha något till ta i händerna, de ska ha något att lägga på sig. Allt sådant måste fungera."

9 Kritiskt granskning och diskussion

När vi valde vårt tema för lärdomsprovet var vi medvetna om att ledarskap är ett brett område med många aspekter att beakta. Genom hela processen har vi märkt att fastän vi gjort en avgränsning så finns fortfarande flera att göra inom temat ledarskap och arbetsglädje. I början av forskningsprocessen intresserade vi oss av hur en ledare påverkar arbetsglädje och vi undrade ifall en ledare kan vara orsaken till svackor i arbetsglädjen. När vi slutligen valde att vända oss till mellanchefer i boendeverksamheter kunde vi endast undersöka deras upplevelser och beskrivningar av möjligheter att påverka arbetsglädjen. Det har varit svårt att skilja på ledaren som person och ledarens sätt att leda. De här påverkar varandra men eftersom vi var tvungna att göra en avgränsning även här valde vi att fokusera på ledarens arbetssätt. Med ett så här brett tema är vi fundersamma om vi gjort sådana avgränsningar som skulle ha haft stor inverkan på forskningsresultatet. Varje aspekt som vi lyft fram i teorin skulle kunna vara skilda lärdomsprov och man skulle kunna undersöka de här med flera forskningsmetoder.

För att få ett mera heltäckande resultat skulle vi ha kunnat vända oss till flera mellanchefer men med fem respondenter upplever vi ändå att vi fått en bra insyn i hur ledare uppfattar sitt ledarskap och sina möjligheter att påverka arbetsglädjen. Vi tycker att vi hade ett enkelt och rättfram sätt att kontakta våra respondenter och vi upplevde att det gick smidigt. Under intervjusituationerna skulle vi ha kunnat vara mer aktiva och verkligen leda samtalet. Respondenterna talade om ämnet men svarade inte alltid direkt på frågorna. Det var svårt att bedöma när vi skulle ha behövt avbryta och styra samtalet tillbaka till frågorna. I efterhand kan vi se att intervjusituationerna påverkades av vår brist på erfarenhet.

Syftet med lärdomsprovet var att beskriva förmäns uppfattning om sitt ledarskap och sina möjligheter att påverka arbetsglädjen. Vi kan se att respondenterna aktivt eftersträvar arbetsglädje i arbetsvardagen men det sker på ett annat sätt vad vi hade förväntat oss. Respondenterna håller fram vardagliga små saker som nycklar till deras möjlighet att påverka arbetsglädjen på arbetsplatsen. En frågeställning vi hade var på vilka sätt mellanchefer kan interagera med personalgruppen i syfte att påverka arbetsglädje, men respondenterna i sin tur poängterar vikten av att faktiskt dagligen interagera med sin

personalgrupp. Hur interaktionen sker är inte det väsentliga utan respondenterna betonar en närvaro och lyhördhet, att finnas till hands.

Det förvånar oss att respondenterna betonar vikten av att satsa på småsaker i vardagen i den utsträckning de gör. De flesta ser ett samband mellan att satsa på de små sakerna i vardagen och att kunna hålla lyckade personalmöten och utvecklingssamtal. I teoridelen betonas strategier och redskap som en förmäns stora möjlighet att påverka arbetsglädjen. Respondenterna påpekar att det vardagliga samspelet behövs för att kunna använda strategier och redskap i syfte att påverka arbetsglädjen. Respondenterna är medvetna om de strategier och metoder som finns, men i sitt arbete anpassar de dem enligt personalgruppen för att bäst kunna påverka arbetsglädje.

I resultatredovisningen beskriver vi respondenternas uppfattningar om att en ständig växelverkan, en närvaro och ett respektfullt bemötande är vardagliga faktorer som främjar arbetsglädjen. De här faktorerna leder till att det i arbetsgruppen skapas informella samtal, vilka beskrivs i teorin som en typ av feedback. Respondenterna är medvetna om att den här formen av bemötande leder till en känsla av uppskattning som i sin tur kan skapa arbetsglädje.

Respondenterna ser stor möjlighet att påverka arbetsglädjen genom att medvetet använda sig av ett visst förhållningssätt i sitt ledarskap. De diskuterar kring att vara positiv, visa gott föredöme, finnas till hands och vara tydlig och lyhörd. Det här svarar också på vår frågeställning om hur förmän kan interagera med sin personalgrupp för att påverka arbetsglädjen. Att vara lyhörd och beakta personalens önskemål och förmågor är viktigt vid delegering. I teoridelen har delegering inte beskrivits som något som kan upplevas negativt utan mer som en möjlighet till kompetensutveckling och delaktighet. Fastän vi har läst litteratur om ämnet har delegeringens negativa konsekvenser inte kommit fram. Under intervjuerna blev det klart för oss att delegering kan upplevas besvärlig och ångestframkallande om den exempelvis känns övermäktig.

Som vi hade tänkt så svarade samtliga att arbetsglädje på arbetsplatsen är allas ansvar men förmän, med sitt inflytande, har möjlighet att skapa normer på arbetsplatsen. Vi ser en eftersträvan till arbetsglädje hos våra respondenter när de diskuterar kring att administrativa uppgifter görs för personalen och deras trivsel. Teorin och vår tidigare uppfattning skiljer på administrativt arbete och satsningar på personalens trivsel, men

genom de svar vi fått ser vi att de här går hand i hand. Under analyseringsprocessen har vi insett att satsningar på arbetsglädje inte alltid är synligt för andra än förmannen. Alltid uppfattas inte exempelvis planering av arbetslistor och semesterlistor, delegering av ansvarsområden och införskaffning av praktiska arbetsredskap som aktiva satsningar på arbetsglädje.

En intervjufråga som vi inte fick direkta svar på var frågan om hur respondenterna använder konflikthantering med tanke på arbetsglädje. Det uteblivna svaret kan delvis bero på vårt sätt att ställa frågan eftersom alla informella strategier bakades in i en och samma fråga. Vi märker att respondenterna är försiktiga att närmare diskutera konflikthantering i syfte att påverka arbetsglädje. Konflikthantering används på arbetsplatserna men vi fick inte direkt svar på i vilken utsträckning och vilken påverkan det har på arbetsglädjen. Respondenterna ser dock att arbetsglädjen påverkas positivt av att konflikter uppmärksammas och tas itu med.

Vi kan konstatera att vi har uppnått vårt syfte med lärdomsprovet. Vi har fått svar på våra frågeställningar även om vi inte fick uttömmande svar på alla intervjufrågor. Resultatet av vårt lärdomsprov visar att respondenterna upplever sig ha stora möjligheter att påverka arbetsglädjen genom sitt agerande. Agerandet innefattar att se personalgruppen och göra småsaker i vardagen.

Källförteckning

Ahrenfelt, B. & Berner, R. (1996) *Konflikthanteringsboken. Om vardagliga konflikter på jobbet*. Malmö: Liber-Hermods AB.

Angelöw, B. (2006). *Arbetsglädje - att skapa större arbetslust.*(u.o.): Studentlitteratur.

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

Blomquist, C. & Röding, P. (2010). *Ledarskap. Personen – reflektionen – samtalet*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2011). *Integrerad organisationslära*. (u.o): Studentlitteratur.

Ekeland, T-J. (2006). *Konflikt och konfliktförståelse – för vården och den sociala sektorn*. Malmö: Liber Ekonomi.

Eklund, S. (2010). *Arbeta i projekt – individen, gruppen, ledaren*. Lund: Studentlitteratur.

Ericsson B. (2007). *Att leda en frisk och framgångsrik organisation*. (u.o.): ScandBook.

Frick, G. & Norberg, S. (2013). *Medarbetarsamtal – Varför sitter vi här egentligen? Handbok för chefer*. Malmö: Liber Ab

Furman, B. & Ahola, T. (2003). *Dubbelstjärnan. Konsten att skapa arbetsglädje*. Stockholm: Natur och Kultur.

Gunnarsson, S. (2010). *Professionell feedback. Medvetna mötens magi*. Stockholm: Gestaltshusets förlag.

Hansson, M. (2011). *Leda känslomässigt krävande arbete. För dig som är chef inom socialt arbete och omsorg*. Stockholm: Gothia Förlag.

Henrikson, L. & Wennberg, K. (2011). Att som chef skapa förutsättningar för god äldreomsorg. . Ingår i: M. Hansson (red.), *Leda känslomässigt krävande arbete. För dig som är chef inom socialt arbete och omsorg*. Stockholm: Gothia Förlag.

Jansson, T. & Ljung, L. (2011). *Individer, grupper och ledarskap i projekt*. Lund: Studentlitteratur AB.

- Lager, M. & Larsson, L. (2011). Att göra arbetet rimligt – reflektioner kring vad som får personal att orka bära, utvecklas och stanna kvar. Ingår i: M. Hansson (red.), *Leda känslomässigt krävande arbete. För dig som är chef inom socialt arbete och omsorg*. Stockholm: Gothia Förlag.
- Larsen, R-P. (2002). *Konflikter och oenighet på arbetsplatsen*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsen, R-P. (2003). *Teamutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, S. (2009). *Ring chefen! – om ledarskap inom omsorgen*. Höganäs: Kommunlitteratur AB.
- Ljungström K. (2011). *Samtal på jobbet – medarbetarsamtal, utvecklingssamtal och andra viktiga samtal*. Malmö: Liber Ab
- Lundin, K. & Sandström, B. (2010). *Ledarskap inom vård & omsorg*. Lund: Studentlitteratur.
- Maltén, A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.
- Markham, U. (1998). *Konflikthantering. Så handskas du med svåra situationer på arbetsplatsen*. Malmö: Richters Förlag AB.
- Myrgård, K. (2006). *Effektiva arbetsteam. Synliggörande pedagogik i teambuilding och personlig utveckling*. Stockholm: Buena Vida AB.
- Nilsson, B. & Waldermarson, A-K. (2005). *Kommunikation för ledare*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, N. (2008). *Organisation och ledarskap – styr rätt i en ny tid*. Malmö: Liber AB
- Øiestad, G. (2005). *Feedback*. Kristianstad: Liber AB.
- Ronthy M. (2004). *Utvecklingssamtalets 7 nycklar*. Kristianstad: Kristianstads boktryckeri AB
- Rosengren, K. (2014). *Vårdledarskap. Att utveckla och förbättra framtidens vård och omsorg*. Lund: Studentlitteratur.
- Rubenowitz S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Sandahl, S., Falkenström, E. & von Knorring, M. (2010). *Chef med känsla och förnuft. Om professionalism och etik i ledarskapet*. Stockholm: Natur & Kultur.

Staw, B.M., Sutton, R.I. & Pelled, L.H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5 (1), 51-71. <http://www.stybelpeabody.com/newsite/pdf/EMOTIONALCONTAGION1.pdf> (hämtat 15.2.2016).

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber AB.

Tengblad, S., Hällstén, F., Ackerman, C. & Velten, J. (2007). *Medarbetarskap. Från ord till handling*. Malmö: Liber.

Thylefors, I. (1991). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Falkenberg: Ytterlids.

West, S. (2011). *Konsten att var kåt på jobbet*. (u.o.).

Zetterblom, M. Många saknar uppskattning på jobbet. *Arbetsliv* (20.10.2015).

<http://www.prevent.se/Arbetsliv/tips-och-rad/2015/manga-saknar-uppskattning-pa-jobbet/> (hämtat 15.2.2016).

Finlands författningssamling

Lag om behörighetsvillkoren för yrkesutbildad personal inom socialvården 29.4.2005/272. www.finlex.fi (hämtat 12.11.2015).

Intervjufrågor- Ledarskap och arbetsglädje

- 1. Vad gör du för att arbetsgruppen ska trivas?**
- 2. Hur använder du olika formella strategier och redskap med tanke på arbetsglädje? (personalmöten, utvecklingssamtal, kompetensutveckling)**
- 3. Hur använder du informella strategier och redskap med tanke på arbetsglädje? (feedback och uppmuntran, konflikthantering)**
- 4. Hur skulle du beskriva din ledarstil?**
 - Hur tror du att den påverkar arbetsgruppens trivsel?
- 5. Vems ansvar är det att se till så personalgruppen trivs?**
 - Hur viktig tycker du chefen är för arbetsglädjen på en arbetsplats?
 - Hur prioriterar ledningen arbetsglädje på din arbetsplats?
- 6. Med tanke på alla dina arbetsuppgifter, både administrativa arbetsuppgifter och personalfrågor, vad prioriterar du i din tidsanvändning? Ge exempel!**
- 7. Vad i ledarskapet upplever du att mest påverkar personalgruppens trivsel?**
 - Hur anser du att en ledare ska arbeta, agera och interagera för att personalgruppen ska trivas på arbetsplatsen?
 - Hur anser du att delegering av arbetsuppgifter kan inverka på arbetsglädje?
- 8. Hur interagerar du med din personalgrupp?**
 - På vilket sätt lär du känna du din arbetsgrupp och hur blir du medveten om deras önskemål?