



Etiskt ledarskap inom säsongsbetonade branscher

Sofia Söderblom

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	21744
Författare:	Sofia Söderblom
Arbetets namn:	Etiskt ledarskap inom säsongsbetonade branscher
Handledare (Arcada):	Mia Halmèn
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Detta arbete är gjort som benchmarking åt Söderblom Handelsträdgård. Söderbloms Handelsträdgård är ett familjeföretag som baserar sin verksamhet på säsongsarbete. Det har forskats väldigt lite om etiskt ledarskap inom säsongsbetonade branscher och därför är denna undersökning relevant. Det är också viktigt att undersöka etik inom olika omständigheter. Etik ger inte färdiga svar, utan det är mera som verktyg för att reflektera och tänka efter, därför är etik utmanande. Undersökningen är avgränsat enbart på att leda etiskt inom säsongsbetonade branscher. Ämnet undersöks ur ledarens synvinkel. Syftet med mitt arbete är att förstå olika dilemman som säsongsbetonade företag stöter på och sedan hitta hjälpmedlen hur man kan etiskt arbeta mot dessa svårigheter. Ett delsyfte är att komma med förbättringsförslag till Söderbloms Handelsträdgård. Den teoretiska referensramen i detta arbete inkluderar teori om etiskt ledarskap, moral, arbetsmotivation och säsongsarbete. I mitt arbete har jag använt mig av den kvalitativa metoden. Jag har intervjuat Söderbloms Handelsträdgårds ägare Olle Söderblom samt fyra andra anonyma ledaren som arbetar inom säsongsbetonade företag (ledare A, ledare B, ledare C och ledare D). Alla intervjuerna var semistrukturerade. Intervjufrågorna baserar sig på etiska svårigheter som säsongsbetonade ledaren träffar på. Resultaten av denna undersökning påvisade att största dilemman säsongsbetonade företagsledarna har handlar om att hitta nya arbetstagare till varje säsong och att det tar tid och är dyrt att utbilda arbetstagaren som är på arbete bara några månader. Det är etiskt fel om arbetsgivaren inte ger tillräckligt bred utbildning till arbetstagaren. Därför är det bra om man kan anställa arbetstagaren innan högsäsongen är igång, så att arbetsgivaren har tid att lära arbetstagaren. Det är etiskt rättvist mot arbetstagarna och det kan förbättra arbetstagarnas välmående.</p>	
Nyckelord:	Söderblom Handelsträdgård, Kvalitativa metod, benchmarking, etik, moral, säsongsarbete, intervju
Sidantal:	46
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	21744
Author:	Sofia Söderblom
Title:	Ethical leadership in seasonal industries
Supervisor (Arcada):	Mia Halmèn
Commissioned by:	
<p>Abstract:</p> <p>This work is done as a benchmarking for Söderblom Handelsträdgård. Söderblom Handelsträdgård is a family-owned company that bases its operations on seasonal work. There has been very little research about ethical leadership in seasonal industries and therefore this study is relevant. It is important to investigate ethics in different circumstances. Ethics does not provide ready answers, it is more like a tool for reflecting and thinking, therefore ethics is challenging. The study is limited solely to leading ethically in seasonal industries. The work is examined from the leader's point of view. The purpose of my work is to understand the various dilemmas that seasonal companies encounter and then find the tools that help to solve the ethical difficulties. A partial purpose is to come up with improvement proposals for Söderblom's Handelslrädgård. The theoretical frame of reference in this work includes theory of ethical leadership, morals, work motivation and seasonal work. In my work I have used the qualitative method. I have interviewed Söderblom's Handelsträdgård's owner Olle Söderblom and four other anonymous managers who work in seasonal companies (leader A, leader B, leader C and leader D). All the interviews were semi-structured. The interview questions are based on ethical difficulties that seasonal leaders encountered by. The results of this survey showed that the biggest problems seasonal business leaders have is finding new employees for each season and that it takes time and is expensive to train the worker who is only working there for a few months. It is ethically wrong if the employer does not provide sufficiently extensive training to the employee. Therefore, it is good if you can hire the employee before the high season starts, so that the leader has time to teach the employee. It is ethically fair to the workers and it can improve the well-being of the workers.</p>	
Keywords:	Söderblom Handelsträdgård, qualitative methods, benchmarking, ethics, morals, seasonal work, interview
Number of pages:	46
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

INNEHÅLL

1	Inledning.....	7
1.1	Problemområde	7
1.2	Syfte	8
1.2.1	<i>Forskningsfrågorna.....</i>	8
1.2.2	<i>Avgränsning.....</i>	9
2	Teori.....	9
2.1	Ledarskap	9
2.1.1	<i>Ledarskapsutbildning.....</i>	11
2.1.2	<i>Arbetsmotivation.....</i>	11
2.2	Etik.....	12
2.2.1	<i>Moral.....</i>	12
2.2.2	<i>Etiska personegenskaper.....</i>	13
2.3	Etiskt ledarskap	14
2.3.1	<i>Etik inom organisationen</i>	16
2.4	Säsongsarbete	18
2.5	Säsongsarbetets svårigheter för ledaren & etiska lösningar	19
3	Metod.....	20
3.1	Kvantitativ och kvalitativ forskningsmetod.....	20
3.2	Benchmarking.....	21
3.3	Intervju	22
3.3.1	<i>Viktigaste intervjutyperna</i>	22
3.4	Val av tillvägagångssätt.....	23
3.5	Analys av data	24
3.6	Reliabilitet och validitet	25
4	Resultatredovisning	26
4.1	Etiska ledarskapets dagliga dilemman	28
4.1.1	<i>Hjälpmedel för att arbeta mot dilemman</i>	29
4.2	Säsongsbetonade branschens dilemman	30
5	Diskussion	31
5.1	Etiska ledarskapets dagliga dilemman	33
5.1.1	<i>Hjälpmedel för att arbeta mot dilemman</i>	34
5.2	Säsongsbetonade branschens dilemman	35
5.3	Förbättringsförslag.....	37

6	Avslutning	40
6.1	Arbetets reliabilitet och validitet	40
6.2	Arbetets begränsning och fortsatta studier	41
6.3	Slutord	41
	Källor	42
	Bilaga 1. Intervjuguide	45

Figure

Figure 1 Aristotles fem principer om etiskt ledarskap 15

1 INLEDNING

Etiskt ledarskap är bra ledarskap, vilket innebär rättvis, lojal och framgångsrik ledning. Med rättvist ledarskap syftar man på opartiskhet, ökande av förtroende och integritet. Etiskt ledarskap uppnås inte av sig själv, det måste aktivt övas, utvecklas och förstärkas. Det är viktigt som en etisk ledare att aktivt bygga upp förtroende med de anställda, vara trovärdig samt att vara värd det förtroende som ges. (Heiskanen & Salonen 2007 s. 13-16)

Mitt intresse för både etik och ledarskap väcktes under kursen Change Leadership på Arcada. Jag valde att fördjupa mig i temat eftersom det är aktuellt och viktigt ämne. Examensarbetet baserar sig på Söderbloms Handelsträdgård som baserar sin verksamhet på säsongarbete. Söderbloms Handelsträdgård ägs av mina föräldrar och därför har jag väldigt omfattande kunskap samt många års erfarenhet om säsongarbete. Under de åren som jag arbetade med säsongarbete träffade jag på olika etiska dilemman. Dessa dilemman var oftast inte otvetydiga och därför hade etik en viktig roll. Jag anser att säsongbetonade branscher har sådana dilemman som inte andra branscher så ofta träffar på. Därför är det viktigt att forska etiskt ledarskap inom säsongarbetets omständigheter.

Oetiskt ledarskap kan i de flesta livssektorer förstöra det naturliga ekosystemet som upprätthåller oss. Det kan försämra vår ekonomiska framtid, förtroende för självstyre och känslan av gemensamt intresse som gör att vi kan samexistera. En etisk ledare är en etisk vägledare och är ansvarig för den moraliska utvecklingen inom företaget. (Soni 2019)

1.1 Problemområde

Etik definieras ofta som moralisk karaktär. Moralmedvetandet är en förmåga att skilja mellan rätt och fel och det goda från det onda. Det är viktigt att notera att etik inte ger färdiga svar, utan det är mera som verktyg för att reflektera och tänka efter. (Salminen 2011 s. 10) Därför är etiskt ledarskap utmanande. Etiskt ledarskap har forskats en del i, men för att det är ett väldigt brett ämne borde man forska det ännu mera och om etiskt ledarskap inom olika förhållanden. Det har forskats väldigt lite om etiskt ledarskap inom

säsongsbetonade branscher, därför har det valts som ämne till detta examensarbete. Ett stort problem är att få det etiska ledarskapet som en del av det dagliga ledarskapet. Det finns många olika utmaningar inom etiskt ledarskap och därför är det viktigt att hitta de utmaningarna, studera dem och sedan hitta lösningar till dem.

1.2 Syfte

Detta examensarbete är gjort som benchmarking för Söderblom Handelsträdgård. Målet med examensarbetet är att studera de dilemman säsongsbetonade branschen har och hur man kan leda etiskt i det dagliga ledarskapet inom säsongsbetonade branschen. Examensarbetets syfte är att förstå olika dilemman som säsongsbetonade företag stöter på och sedan hitta hjälpmedlen hur man kan etiskt arbeta mot dessa svårigheter. Med denna undersökning kommer det att hittas förbättringsförslag till Söderbloms Handelsträdgårds dagliga arbete samt verksamhet.

Till undersökningen kommer det att intervjuas Söderbloms Handelsträdgårdens ägare samt fyra andra ledaren som arbetar inom säsongsbetonade företag. Intervjuerna kommer att handla om vad de tycker är att leda etiskt, hur de hanterar dilemman och hurdana dilemman etiskt ledarskap hämtar när arbetstagarna är anställda bara vissa tider om året och därför byts arbetstagarna ofta.

De förväntade resultatet till examensarbetet är att hitta verktyg för att arbeta mot ett mer etiskt ledarskap i det dagliga ledarskapet hos Söderbloms Handelsträdgård. Det förväntas också att hitta de dilemman etiskt ledarskap hämtar till säsongsbetonade branscher och hitta hjälpmedlen för att arbeta mot dessa dilemman.

1.2.1 Forskningsfrågorna

Hur tillämpas etiskt ledarskap som en del av det dagliga ledarskapet inom säsongsarbete?

Hurdana dilemman hämtar etiskt ledarskap inom säsongsarbete för ledaren?

Hurdana hjälpmedlen finns det för att arbeta mot dessa dilemman?

1.2.2 Avgränsning

Examensarbetet är avgränsat enbart på etiskt ledarskap inom säsongsarbetet. Det kommer att gå in på vad är att leda etiskt, men huvudfokus kommer att vara etiskt ledarskap inom säsongsarbetet. Arbetet undersöks ur ledarens synvinkel.

Utmaningen med detta examensarbete är att det inte finns tydlig forskning om etiskt ledarskap inom säsongsbetonade branscher att utgå från. Därför kan det vara en utmaning att samla ihop relevant information.

Detta examensarbete består av en teoridel och en undersökning. Det börjar med teori av etiskt ledarskap och om säsongsarbete och av deras svårigheter. Sedan kommer det att presenteras metoden som valts till examensarbetet. Till sist kommer det resultatredovisning, diskussion, förbättringsförslag och avslutning.

2 TEORI

I detta kapitel förklaras begreppen ledarskap, etik och säsongsarbete. Därefter klargörs etiska ledarskap och säsongsarbetets svårigheter för ledaren och etiska svar till det.

2.1 Ledarskap

I alla samhällen har det alltid funnits behov av ledaren. Om det inte har utsatts en ledare har det uppstått ett informellt ledarskap. Ledarens uppgift är att formulera klara visioner och mål som är lockande att uppnå, ledaren skall ha klar uppfattning om vägen mot dessa mål samt skall ledaren få arbetstagarna att känna sig behövda, sedda och engagerade. (Norrman Brandt 2017 s. 12-13)

Ledaren behövs för att arbetstagaren inom organisationen har möjlighet att hitta sin egen plats, utvecklingsväg, motivation och har möjlighet att utföra de givna uppgifterna samt för att upprätthålla operationell kapacitet för följande uppgifter. En ledare skall ha bra kommunikationsförmåga, för att hen är i sista hand den som har ansvaret över kommunikationen inom organisationen. Ledarens uppgift är att skapa till organisationen en

tillräcklig sammanhållning och självständig atmosfär. Därmed är ledarens uppgift att göra sig själv ibland onödig. (Aaltonen et al. 2014 s. 26)

Ledaren måste ha bra situationsmedvetenhet, för att de måste identifiera situationer för att räkna ut rätt tidpunkt för nästa drag. Det kan vara svårt att veta när det är rätt tidpunkt eller med vilken typ av taktik man skall tillvägagångssätt. Hjälpmedel för dessa dilemman kan vara omfattande konversationer, studier och att man lyssnar noggrant på andra. Intuition är också ett bra hjälpmedel. Men i sistahand händer saker bara i sin egen takt. Att hitta rätt timing och taktik är den strategiska hörnstenen för varje företagsledare. (Aaltonen et al. s. 26-27)

Till en del arbetar människor med datorer eller med händerna. En ledare arbetar med människor. Människor kan skapa atmosfärer som är både positiva och negativa, det är något en ledare måste lära sig att behandla. Ledaren skall acceptera alla arbetstagarna som de är och inte bekämpa mot dem. Det är viktigt att förstå att alla arbetstagarna har olika personligheter och livssituationer. Alla arbetstagarna kan inte arbeta på samma sätt eller samma takt därför kan man inte heller kräva lika mycket av alla. En ledare skall alltid visa sin förtroende mot arbetstagaren genast samarbetet börjar. Men ändå kan inte ledaren i förväg vara fullt säker om arbetstagaren är värd förtroende. Ledaren måst vara den som från början visar sin förtroende och sedan väntar och ser om förtroende är ömsesidigt. Att bygga upp förtroende förhållande mellan arbetsgivaren och tagaren kräver ömsesidig påverkan och tid. När förtroende uppstår fungerar samarbetet relativt lätt. Utan förtroende blir ledarens arbete tungt och komplicerande. För att atmosfären på arbetsplatsen inte skall bli dålig skall ledaren också lyssna på de som inte bara har positiva saker att säga. (Rantala 2019 s. 30-35)

Ledaren är alltid i fokus och saker de gör och säger bedöms hela tiden. Ledaren har väldigt stor påverkan med det de säger för sådana personer som är bundna av det som ledaren planerar och bestämmer. En ledare skall vara eftertänksam när hen uttalar sig och det hen säger måste kunna förstås av många personer. Att skämta eller uttrycka sig mot organisationens värderingar är olämpligt. En ledare är inte perfekt eller felfri människa, alla gör någon gång misstag. Men visst ställs det högre krav på personer med ledande position. Människor skall kunna lita på deras ledaren, även om det finns möjlighet att de gör

misstag. En bra ledare reagerar hastigt, samt kan lösa klyftiga situationer smidigt om det har hänt ett misstag. Som en bra ledare tar hen itu med att förstå vad det handlade om, varför hände det så och sedan arbetar för att det inte händer en likadan situation igen. (Norrman Brandt 2017 s. 16)

2.1.1 Ledarskapsutbildning

Enligt Tess Taylor (2016) är det definitivt lönsamt att utbilda ledaren. Det är en investering för företaget att erbjuda ledarskapsutbildningar till ledaren. En bra ledarskapsutbildning ger ledaren många fördelar som till exempel kan förbättra produktiviteten om ledaren vet hur man kan få ut all potential av arbetstagaren, det ökar på arbetstagarnas engagemang om ledaren kan effektivt leda människor samt kan det bli en mer positiv och vårdande företagskultur.

2.1.2 Arbetsmotivation

Motivation behövs för att människan skall ha vilja att fortsätta med någon aktivitet och för att initiera. Intressen för att göra något kommer från tankarna att vi har möjlighet att uppnå något. Valet att ta emot någon uppgift avgörs från de mål som personen har lagt upp för sig själv och huruvida man anser att är man kapabel att nå dessa mål. (Appelgren 2018 s. 9)

En person som inte vill bli motiverad kan man inte heller motivera. Men det som ledaren kan göra är att satsa tid på arbetstagaren, lyssna på den och fråga rätta frågor för att öppna problemet. Bra frågor är: Vad vill arbetstagaren sträva efter i hens arbetsliv? Vilka hinder finns det och borde de tas bort så att arbetet skulle bli betydelsefullt? För att kunna lösa problem måste ledaren känna vilken typ av person arbetstagaren är och lyssna på den. (Rantala 2019 s. 31)

För att ledaren skall kunna stärka arbetstagarnas motivation skall hen förstå varför personen har brist på motivation. Den finns många olika orsaker varför någon har brist på motivation och det är inte alltid lätt att hitta orsaken till det. Orsaker till brist på motivering kan vara till exempel att arbetes uppgifter känns irrelevant, saknar mening eller

arbetstagaren upplever att hen inte har någon nytta av uppgiften. Brist på motivation kan också handla om oron över vad andra tänker om hen eller om någon blir besviken på arbetet. (Appelgren s. 12)

Om bägge ledaren och arbetstagaren vill bli motiverade och utvecklas kräver det att ha en förväntan på att lyckas med det som är på kommande. De förväntningar som människorna påverkas av inflyter från den närmaste omgivningen, familj, arbetskamrater och av ledaren. Kulturen i samhälle kan påverka människans tankar om vad man klarar av och inte klarar av. Ledaren har ingen möjlighet att påverka alla dessa faktorer för arbetstagarna. Men ledaren har möjlighet att förmedla förtroende på arbetstagarna. Om en ledare visar respekt, förtroende och tillit till de anställda, visar de anställda också oftast ett högt engagemang. Ledaren skall också gradvis öka på ansvaret och svårighetsgrader på uppgifterna så att arbetet hålls intressant och motiverande för arbetstagarna. (Appelgren s. 78)

2.2 Etik

Etik handlar om vad som är rätt och fel. Människorna ställs ständigt inför vardagliga situationer vart frågan är, vad som är rätt och fel, gott och ont. Många betraktar etik som en själv klar sak och många behöver inte tänka på det så ofta. Människorna har till en del etiska regler i sig som de redan som barn har lärt sig. Oftast börjar människan och tänka på etik och vad som är rätt och fel vid det skedet när något går fel. (Modig 2000 s. 5-7)

Moral är en praktisk handling och etik är studiet av moral (Luodeslampi 2005 s. 8). Moral hänvisar till uppfattningarna av rätt och fel eller gott och ont som uppstår i en individs beteende och val. Etik å sin sida hänvisar till hur man rättfärdigar sina handlingar och moral. Filosofisk etik kan kallas ett försök att förstå och värdera olika sätt att motivera moraliska vanor. (Yrjönsuuri 2002 s. 10-11)

2.2.1 Moral

Etik talas ofta om vid sidan av moral. Dessa två ord används ofta som synonymer, men i filosofi är det vanligt att skilja dem. Etik är studiet av moral på filosofiska sätt. (Hallamaa

et al. 2016 s. 15) Moral definieras ofta som de vanor och handlingsmönster som människan försöker tillämpa i sitt liv (Yrjönsuuri 2002 s. 10).

Det finns många vardagliga dilemman som handlar om hur man bör agera i en viss situation och oftast kan det hittas ett lämplig beteende till situationen med att förlita sig på uppföranderegler. Det som betraktas som uppföringsregler kan vara vanor, lagar och moral. Genom att jämföra olika situationer och reglerna som gäller kan vi se hur vanor, lagar och moral liknar varandra och hur de skiljer sig åt. Den uppmärksamheten som andra visar kan hämta glädje och uppmuntra till den andra, även om det är ett tack eller beröm som sagts förbigående. Återigen kan olämpligt beteende irritera den andra och det kan harma sig själv efteråt. Det är svårt att komma överens med andra, om man aldrig kan erkänna sina misstag. Ett av kännetecknen för mänsklig utveckling är förmåga att förutse och att utvärdera efteråt sin egen beteende, inte bara ur egen synvinkel utan också ur perspektivet på hur det påverkar de andra människorna. I mänskliga samhällen styrs verksamheten inte bara av uppförandevillkor och lagar, utan också av vanliga uppfattningar om de viktigaste och mest värdefulla sakerna i livet. Det utgör grunden för gemenskapens moral. Moral innebär att man förstår värdiga mål och accepterade sätt att främja dem. Det avslöjar också vad som är dåligt eller skadligt och vad som därför är förbjudet. (Hallamaa et al. s. 12-15)

2.2.2 Etiska personegenskaper

Etiska personegenskaper är ett klassiskt samtalsämne inom etiken som har fått förnyad uppmärksamhet sedan 1990-talet. Inom etiken har detta fenomen talats som dygdernas återkomst. ”Dygder är förvärvade och stabila egenskaper som innebär dels en förmåga att identifiera och erfara vårt och andras ansvar i olika situationer, dels en vilja och en förmåga att handla rätt. ”. (Blennberg 2013 s.77)

Den finns bemötandesammanhang där man är förväntad att ta ner sin egen personlighet och istället lyfta fram en yrkesroll, som en representant för organisationen. I ett professionellt uppdrag som personligheten är nertonad betyder det inte att personens etiska personegenskaper inte skulle vara viktiga i uppdraget, tvärtom. Personer som har som uppdrag att företräda sig för en organisation sätts det också oftast högre krav på. Misstron

mot högre ledaren är knuten till en dels till den tanken att de som har ansvaret för andra människor skall ha etisk integritet och moralisk mognad. Det finns ledaren som inte har dessa egenskaper och det kan hämta misstänksamhet. (Blennberg s.75-76)

Det finns tre etiska frågor som aktualiseras i samband med bemötande. Det första som man avser med bemötandets etik är hur en person *värderas* genom bemötandet. En bemötning kan visa respekt och uppskattning, men det kan också ge kritik. Inom det professionella sammanhanget bör man alltid värdera personer likvärda i en bemötningssituation. Det finns inte utrymme för olikheter i värderingar. Den andra vad man anser med bemötandets etik är hur vi kritiserar ett visst bemötandets sett som en handling, som kan vara antingen rätt eller fel i ett sammanhang eller generellt. Detta kallas till *handlingsetik*. Då handlar det inte bara om det hur vi bemöter en person och med vilka värderingar. Då måste det också aktualisera olika etiska värden och normer som hjälp för bemötandet. Frågan kunde istället frågas som *vilka konsekvenser* kan det leda till vid ett visst bemötande. Den tredje sättet med bemötande etik är att ställa en fråga om vilka etiska person-egenskaper, intentioner eller dygder som är bakom ett visst bemötande. Därmed så att säga karaktärs- och dygdeetiska ansats ses bemötandet som ett uttryck av personliga egenskaper hos bemötaren. (Blennberg s. 16-17)

2.3 Etiskt ledarskap

Att vara en etisk ledare handlar om att "höja ribban" för de anställda. Det betyder att ledaren hjälper de anställda att förverkliga deras drömmar, skapa värde för intressenter och utföra arbetsuppgifterna med en intensitet och vikt. Samtidigt ger en etisk ledare plats för misstag, humor och för mänsklighet. Etiska ledaren är vanliga människor som lever sina liv som exempel på att göra goda saker. (Freeman & Stewart 2006)

Grekisk filosof och vetenskapsman Aristotle har ursprungligen kommit på fem principer för etiskt ledarskap: respekt, betjäna, rättvisa, ärlighet och gemenskap. Dessa principer ger en grund för utveckling av etiskt ledarskap. (Northouse 2007 s. 350)



Figure 1 Aristotles fem principer om etiskt ledarskap

- Respektera andra: En ledare som visar respekt behandlar andra som värdiga människor. Respekt innebär att en ledare lyssnar på sina anställda, är empatisk och är tolerant för olika åsikter och synvinklar. Det betyder att ledaren skall behandla de anställda på sätt som bekräftar deras övertygelse, attityder och värderingar. När en ledare visar sin respekt för de anställda kan de anställda känna sig kompetenta i sitt arbete.
- Betjänar andra: Ledare som betjänar är altruistiska, alltså de placerar sina anställda främst i deras planer. Det betyder att en etisk ledare måste vara villig att vara följare centrerad, måste placera andra intressen främst i sitt arbete och måste agera på sätt som kommer att gynna andra.
- Visar rättvisa: Ett stort bekymmer för etiska ledaren är frågor över vad som är rättvist. En etisk ledarens högsta prioritet skall vara att behandla alla sina arbetstagare likadant. Rättvisa kräver att ledarna ställer frågorna om rättvisa i centrum för sina beslutsfattande. Alla anställda skall behandlas jämlikt.
- Manifesterar ärlighet: Att vara ärlig handlar inte bara om att säga sanningen. Det handlar också om att vara öppen med andra och representera verkligheten så fullständigt som möjligt. Detta är inte alltid en lätt uppgift för att det finns tillfällen där den fullständiga sanningen kan vara destruktivt eller skadligt. Det är en utmaning för ledaren att skapa en balans mellan att vara öppen och samtidigt fundera efter vad som är lämpligt att avslöja i en viss situation.
- Bygga gemenskap: En etisk ledare tar hänsyn till alla som är involverade i gruppen och är uppmärksam för samhällets och kulturens intresse. Att ta hand om den

gemensamma goda betyder att ledaren inte kan tvinga åt andra ledarens vilja. Ledaren måste hitta mål som är kompatibla med alla. Ledaren måste ta hänsyn till sina egna och anställdas ändamål medan de arbetar mot mål som passar alla. (Northouse s. 350-356)

Moralisk handling är till stor del en konst av tanke, omtanke och god vilja. En kallelse ledare tar ledning på allvar, och därför försöker hen ta hand om att i alla situationer fungerar de etiska principerna, värderingarna och allmänt accepterade. Samtidigt investerar hen i sin underordnade att lära sig att agera moraliskt. Etik betyder inte att ledaren borde i varje ögonblick tänka speciellt på det. Många tror till och med att etik är bäst när man inte behöver tänka på det. Ledaren gör sitt dagliga arbete och funderar över sina val när det gäller konsekvenserna. Etik är naturligtvis närvarande hela tiden utan att behöva betonas separat. (Aaltonen et al. 2014 s. 155)

En etisk ledare behöver en instinktiv etisk förståelse, integritet och förmåga att skilja mellan gott och ont, samt vill vara på den goda sidan. Om ledarens samvete inte fungerar kan resultatet vara katastrofalt. En ledare behöver både en djupgående kunskap om etiska principer och en intuition på yrkesnivå som hjälper till att fatta rätt val i vardagliga situationer. ”De sista moraliska valet görs i vår inre värld. Därför är det inte berättigat att bedöma personer med olika positioner och yrken enbart på grundval av universella moraliska plikter” (Tapio Puolimatka 2014). Människor har en vilja att göra gott, att ge av sig själv något för det allmänna bästa. Samtidigt har man motsatt strävan, som betonar på själviskhet och egenintresse. Samvete växer upp när man gör fel val, i strid med de principer som man känner till. (Aaltonen et al. s. 153-154)

2.3.1 Etik inom organisationen

Enligt Epley och Kumar (2019) vill få ledaren denna dag bryta mot regler och göra oetiska beslut, de flesta företagen har i användning olika program för att förhindra sådana situationer. Men ibland visar de sig att det händer oetiska saker inom organisationer och de blir ofta skandaler. Oetisk beteende av en organisation skadar rykte, arbetstagarnas moral, ökar tillsynskostnaderna och det kan skada samhällets förtroende på företaget. Om det händer oetiskt beteende inom organisationen kan det ofta basera sig på missuppfattningar,

men det betyder att planen för att förhindra oetiska situationer har inte varit effektiv. För att skapa en etisk kultur inom organisationen krävs det att man inte tänker på etik som bara ett problem. Epley & Kumar har identifierats fyra kritiska funktioner som skall beaktas när man utformar en etisk kultur:

- Tydliga värden: Metoder och strategier bör förankras till tydliga angivna principer som delas inom organisationen. Med ett väl utformat uppdrag kan man uppnå detta, så länge som angivningarna används och tolkas rätt. Ledaren kan hänvisa till angivningarna som vägled om någon inom organisationen skall till exempel skapa nya strategier, på det sättet förstärks det etiska systemet inom organisationen. Arbetstagarna skall lätt kunna se hur etiska principerna påverkar företaget.
- Tankar under dom: De flesta har mindre svårigheter att veta vad som är rätt eller fel, än att hålla etiska överväganden i åtanke när de fattar beslut. Etiska lapsus kan därför minskas i en kultur där etik är i centrum för uppmärksamheten. Beteende tenderar att styras av vad som man tänker omedelbart innan man gör en handling, och dessa tankar kan påverkas meningsfullt av kontext.
- Incitament: Detta är en tråkig sanning att människor gör saker då de har en viss anledning att göra det, vilket innebär att anpassning av belöningar med etiska resultat är en uppenbar lösning på många etiska problem. Många tror att det är en lätt lösning att bara betala människor för att agera etiskt, men det fungerar bara än så länge och belöningsprogram måste ge olika belöningar för att vara effektiva. Tillsammans med att få en bra inkomst så bryr de anställda om att göra meningsfullt arbete, göra en positiv inverkan och respekteras eller uppskattas för sina ansträngningar.
- Kulturella normer: De flesta ledaren känner till vikten av ”ton i toppen” för att sätta etiska standarder i en organisation. Lätt förbises är ”ton i mitten”, vilket faktiskt kan vara en mer betydande drivkraft för de anställdas beteende. Bra ledare framställer goda följder; men om anställda i mitten av organisationen är omgiven av medarbetaren som ljuger, fuskar eller stjälar, kommer de troligen att göra det samma, oavsett vad ledaren säger. Så kallade beskrivande normer, alltså hur medarbetarna beter sig tenderar att ha den mest sociala påverkan. Ledaren kan ofta misslyckas med att uppskatta kraften av sociala normer.

Etik är etik först när reglerna och strategierna av organisationens plan är internaliserade såpass väl att det behövs inte gå tillbaka till planen vid varje situation. Det är den inneboende förmågan att känna igen de breda systemiska effekterna av beslut, handlingar och framför allt viljan att vara på den goda sidan, även om det är i någon situation kan skada en själv. Etik handlar om hur individer uppfattar sin relation till etiska val. Det finns situationer där vissa inte ser någon form av etiska problem eller möjligheter och andra känner igen de betydande etiska konsekvenserna av olika val. Då pratar vi om människors medvetande om moral, deras känslighet att uppfatta värderingar och moral. (Aaltonen et al. s. 153)

2.4 Säsongsarbete

Säsongsarbete är en verksamhet som är säsongsbunden och kan inte bedrivas mer än under en viss tid av året på grund av naturens växlingar (Landsorganisationen i Sverige 2015). Till säsongsarbeten kan man söka som arbetstagarna året runt men arbetet sker bara en viss tid på året. Det vanligaste är att anställa till säsongsarbete studeranden för sommarlovs tiden och för jultiden till handelssektorn som hjälp. Det största säsongsarbeten i Finland är på vintern i Lappland till olika turistcenters och på sommaren i skärgården. På sommaren är också bärplockning och jordbruksarbeten väldigt vanliga. Städer och kommuner erbjuder också ofta olika arbeten som är säsongsbetonade till ungdomar till exempel att underhålla parker under sommaren, klippa gräs, turistråd eller trädgårds-skötsel vid kyrkogårdar eller andra kommunala områden. (Te-tjänster)

De säsongsbetonade företagen tjänar huvudsakligen deras inkomst under några månader om året. Företaget måste ändå klara sig hela året, det betyder att när det är högsäsong måste företaget tjäna in nästan hela årets inkomst. Säsongsbetonade företag är annorlunda än dylika företag som håller på året runt. De säsongsbetonade företagen upplever förut-sägbara förändringar i affärsmonstret varje år. Medan för företag som fungerar året runt, ser de deras förändringar spridda över flera år och påverkas av perioder med ekonomiska tillväxer och sammandragning. Säsongsbetonade företags entreprenörer arbetar oftast över 40h i veckan när de är högsäsong och de kan arbeta länge tider utan lediga dagar. Sedan när högsäsongen är över har de mera ledigt. Det finns också entreprenörer som arbetar med något helt annat under låg säsongs tid, för att klara sig ekonomiskt året runt.

Medan det finns entreprenörer som klarar av att bara arbeta på eget företag året runt men då måste de ha väl planerad ekonomi. Säsongsbetonade företag kan ha arbetstagare, men de är oftast på arbete bara högsäsongen, dvs de har oftast arbetsavtal för viss tid. (Hayes 2019)

Enligt arbetsavtalslagen får längden på ett arbetsavtal för viss tid vara maximi ett år. Avtalet får dock förnyas, men högst två gånger inom ett år. Ett år räknas från den dagen första avtalet började löpa. Men den sammanräknade totala längden för avtalen får inte överskrida ett år. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55 1 luku 3a §)

2.5 Säsongsarbetets svårigheter för ledaren & etiska lösningar

Alla säsongsbetonade företagen möter svårigheter när säsongerna kommer och går och inkomsten varierar mycket mellan årstiderna. Därför är det också väldigt viktigt för säsongsbetonade entreprenörer att de håller sig etiska i sina alla beslut. Säsongsarbetets entreprenörer måste upprätthålla en väldigt bra och stark attityd oavsett om företaget svävar under en högsäsong eller om inkomsterna sjunker dramatiskt. Säsongsbetonade branschers entreprenörer har oftast det tuffaste med arbetet i sig och etiskt. De arbetar och marknadsför sina produkter eller tjänster året runt, men huvudsakligen kommer deras intäkter bara på 3-6 månader om året. De flesta säsongsbetonade företagen är väderberoende. Till exempel glasskiosker, golfbanor eller trädgårdar, ifall det kommer en dålig sommar kan det blir väldigt svårt för dessa branschers företag. Det handlar också mycket om att kunna förutse när nästa säsong börjar ordentligt, till exempel inom trädgårdsbranschen måste de planera i förväg när skall butiken öppnas, när skall blommorna slå ut som bäst och när behövs det säsongsarbetarna. Bästa lösningen till dessa problem är att varje år hålla bok om hur det gick till de året, så att man kan gå tillbaka till 2-3år och kolla hur det har varit tidigare åren. Dåligt kassaflöde utanför högsäsongen kan vara ett stort problem för många företagen. Då är det väldigt viktigt etiskt att entreprenörer håller sig till rena vägar och inte gör något olagligt, även om det är hårda tider för dem. Det finns vissa saker som stöder säsongsbetonade företagen i dessa tillfällen. Källor till rörelsekapital inkluderar en kreditgräns där man gör regelbundna uttag och betalningar, ett litet företagslån eller uttag från företagskontot. Man kan också använda sig av

företagskreditkort för att köpa eller komma till en överenskommande med handelskreditorer för att försena betalning för varor och tjänster. (Wise 2019)

Det rekommenderas att företagen skulle anställa arbetstagen innan högsäsongen är igång, dock är det inte ekonomiskt möjligt för alla företag. Till det här problemet kan vissa företag få ett lån så att de har snabb finansiering för att ha möjlighet att anställa arbetstagen tidigare. Nyckeln till att få bra personal är att anställa ordentligt innan högsäsongen är igång. Då hinner man lära de anställda ordentligt så att när högsäsongen är igång klarar de anställda sig, det är etiskt rättvist mot arbetstagarna och kan förbättra arbetstagarnas välmående. Inom säsongbetonade branscher är det guld värd om man hittar arbetstagarna som kommer tillbaka varje säsong som till exempel studeranden, de kan redan mycket om arbetet och arbetsgivaren vet att de är duktiga arbetaren. (Wise)

3 METOD

Det finns två huvudsakliga forskningsmetoder, kvalitativ- och kvantitativ forskningsmetod. Beroende på undersökningen väljer man den lämpligaste metoden. Då detta arbete handlar om att söka efter dilemman som etiskt ledarskap orsakar för säsongarbetet ur ledarens synvinkel för Söderbloms Handelsträdgård, har det valts som forskningsmetod den kvalitativa benchmarkingen. Med den kvalitativa forskningsmetoden har man möjlighet att intervjua ledarna och få ett mer djupare svar av deras synvinkel.

3.1 Kvantitativ och kvalitativ forskningsmetod

Enligt Bryman och Bell betraktas den kvantitativa forskningsmetoden som kvantifiering när det handlar om insamling och analys av data. Forskaren mäter olika företeelser. Kvantitativ forskning innehåller ett deduktivt synsätt på förhållandet mellan praktisk och teoretiska forskningar, där betoningen ligger på att pröva på olika teorier. Kvantitativ forskningsmetod har inkluderat de naturvetenskapliga modellernas normer och tillvägagångssätt, framför allt positivismen. Den kvalitativa forskningsmetoden är en forskningsstrategi som betonar ord istället för att analysera siffror. Kvalitativ forskning tar avstånd av den naturvetenskapliga modellens normer och tillvägagångssätt och istället lägger betoningen på individernas uppfattningar och tolkningar av sin egen sociala verklighet. Inom

kvalitativ forskningsmetod används ett induktivt synsätt på relationerna mellan forskning och teori. (Bryman & Bell 2003 s. 40-41)

3.2 Benchmarking

Benchmarking är en process att jämföra företagets verksamhet mot andras. Syftet är att förbättra företagets verksamhet. Benchmarking kan också kallas för riktmärkning, prestandajämförelse eller prestandamätning. Med benchmarking jämför man sin egen verksamhet och andras med syfte att läras och inspireras. Med att lära sig och inspireras av andra kan man förbättra sin egen verksamhet. Det kan finnas många olika syften med benchmarking. Till exempel kan ledarna inom företaget få information vad är företagets situation i jämförelse med andra företag, syftet kan vara att försöka finna potentialeffektiviseringar och kostnadsbesparingar eller söka nya idéer för företagets verksamhet, produkter eller tjänster. (Visma Spcs 2018)

Man kan tillämpa benchmarking till vilken fråga man än vill. Men ifall man strävar efter betydande förbättringar i verksamhetens helhet, skall man se till att benchmarkingämnet stöder de övergripande målen. Det finns oändligt behov av kontinuerlig förbättring, benchmarking är ett effektivt utvecklingsverktyg för att ge svar på fyra kritiska frågor. (Tuominen 2016 s. 10, 18)

1. Det leder till identifiering av vad som är viktigt för företagets framgång.
2. Den mäter hur bra företaget är och hur bra de bör bli.
3. Den styr att söka efter vad andra har åstadkommit.
4. Det ger en systematisk och deltagande mytologi för att få förändringar att ske.

Inom benchmarking finns det två användningsområden där informationen kan används till, prestationsmätning och processtyrning. Prestationsmätning används för att benchmarkinginformationen sätter upp prestationsmål. Processtyrning används när företagen har som önskan att förbättra deras egen verksamhet. Det finns olika benchmarking typer, de vanligaste är intern benchmarking, konkurrensinriktad benchmarking och funktionsinriktad benchmarking. Det intern benchmarking är när företagets egen enhet är i fokus, man jämförelse mellan olika avdelningar inom företaget. De konkurrensinriktad benchmarking är när företagets konkurrenter är i fokus, man jämför prestationer eller processer

gentemot företagets konkurrenter. Den funktionsinriktad benchmarking är när externa företag andra än sina egna konkurrenter är i fokuset, man jämför en bransch eller en viss industri. (Visma Spcs 2018)

3.3 Intervju

När man har en väl definierad problemställning skall fallet väljas och ämnet avgränsas. Sedan måste forskaren ta reda på vilken information som behövs för att problemet skall bli betona och vad forskaren skall göra för att få den informationen. För att samla in kvalitativ information är de vanligaste metoden intervjuer. Det finns några olika former av intervjuer för att få information, det kan vara ett möte mellan två personer, gruppintervjuer eller panelintervjuer. Det vanligaste formen är ett möte mellan två personer. Forskaren vill ta reda på med intervjun vad någon annan vet, vill, tycker eller vad de överhuvudtaget har för åsikter om ämnet. (Merriam 1994 s. 86)

I detta examensarbete har ämnet avgränsats till etiskt ledarskap inom säsongsarbetet. Det har forskats om de etiska svårigheter som säsongsbetonade ledaren träffar på. Det intervjuades Söderbloms Handelsträdgårds ägare och fyra andra ledaren som arbetar inom säsongsbetonade företag. Inför denna forskning har det lästs mycket om etiska ledarskap och om säsongsarbete och allmän kunskap finns. Undersökningens frågor handlar om etiskt ledarskap, säsongsarbete och deras svårigheter i det dagliga arbetet.

3.3.1 Viktigaste intervjutyperna

Det finns olika typer av intervjuer. För att välja vilken typ av intervju man vill använda skall man undersöka till vilken grad av struktur man vill ha (Merriam 1994 s. 87).

- I den strukturerade intervjun bestäms det i förväg exakta frågor och ordning som de skall ställas i. Den strukturerade intervjun används när ett stort urval av människor skall intervjuas, om en kvantifiering av resultaten är betydelsefull eller om man gör något slag av hypoteser. Frågorna skall vara så väl formulerade att de har samma betydelse för alla de utfrågade. (Merriam s. 87-88)

- Semistrukturerade intervjun är friare än strukturerade intervjun, men har fortfarande en tydlig ram. Den semistrukturerade intervjun handlar om en situation där intervjuaren har en lista på frågor som ställs. Intervjuaren har färdiga frågor och frågorna är oftast mer allmänt formulerade än vad det är i den strukturerade intervjuerna. Ordningsföljden för frågorna får varieras. Inom den semistrukturerade intervjusituationen finns det också utrymme för ytterligare frågor. (Bryman & Bell 2003 s. 138)
- Den ostrukturerade intervjun använder öppna frågor och det liknar mera en vanlig diskussion. En ostrukturerad intervju används framför allt när forskaren inte vet i förväg tillräckligt om ett fenomen för att kunna ställa betydelsefulla frågor. Det finns inga exakta färdigt formulerade frågor, det är mera som en utforskning. Med ostrukturerade intervjuer är målet oftast att lära sig mera om situationen för att sedan kunna formulera frågor för de nästa intervjuer. Därför används ostrukturerade intervjuer sällan som det enda sättet för att samla in data. (Merriam s. 88-89)

3.4 Val av tillvägagångssätt

Syftet med undersökningen är att förstå olika dilemman som säsongsbetonade företag stöter på och sedan hitta hjälpmedlen hur man kan etiskt arbeta mot dessa svårigheter. I denna undersökning har det valts den kvalitativa forskningsmetoden, eftersom då kan man intervjua ledaren och få på det sättet mer djupare och specifika svar ur ledarnas synvinkel. Till undersökningen har använts den semistrukturerade intervjun, för att ha möjlighet att förbereda sig ordentligt med färdiga frågor men samtidigt ha möjlighet att ställa ytterligare frågor och hålla intervjusituationen mera som en diskussion. Undersökningen är gjort som en benchmarking för Söderbloms Handelsträdgård. Denna undersökning är gjorts som funktionsinriktad benchmarking, för att få god tillgång till jämförelseobjekt, goda förutsättningar för att kunna identifiera de bästa praxis och få innovativa idéer.

Min intervjuguide är uppbyggt runt etiska svårigheter som säsongsbetonade ledaren träffar på, bilaga 1. Det frågades hurdana dilemman ledarna har träffat på i deras dagliga arbete som handlar om vad som är rätt eller fel. Etik kan vara väldigt känsligt ämne för många, därför är frågorna formulerade på ett sådant sätt att respondenterna inte känner

sig anfallna. Intervjufrågorna baserar sig på teorin, frågorna ordnades i olika teman så att frågorna med samma tema följer på varandra. Detta underlättade respondenterna att hållas med. Frågorna var samma för alla och de formulerades så att de hade samma betydelse för alla.

I denna undersökning har det intervjuats Söderbloms Handelsträdgårds ägare och fyra andra ledaren som arbetar inom säsongbetonade företag. Dessa fem företagen är inom olika branscher eller säljer olika produkter eller tjänster. Respondenterna har valts ut för att de representeras som ledaren inom säsongbetonade företag samt för att jag känner dem personligen. Till alla respondenter har detta examensarbete presenterats och förklarats syftet personligen. Alla respondenter för denna forskning är frivilliga. Det har inte gjorts något skriftligt samtycke, men det har erbjudits åt alla. Respondenterna blev informerade att de har rätt att avbryta intervjun och att de inte behöver svara på alla frågor. Intervjuernas längd var varierande, de var alla mellan 15-35min. Eftersom forskningen gjordes som semistrukturerad intervju så var det rum för ytterligare frågor och mera diskussion, därför finns det skillnader på intervjuernas längd. Intervjuerna utfördes mellan 20-27.2.2020.

Intervjuerna bandades in och sedan blev de utskrivna ordagrant. Varje fråga markerades med ny rad med en tom rad emellan, så att det blev så tydligt som möjligt. Det upprättades principer för hur man markerar pauser, skratt eller betoningar. Intervjuerna gick på respondenternas modersmål, tre intervjuer gick på svenska och två på finska.

De fyra utomstående respondenterna är anonyma i detta arbete. Etiskt ledarskap kan vara för många väldigt känsligt ämne och därför kan man få ärligare svar när respondenterna är anonyma.

3.5 Analys av data

Kvalitativa data är detaljerade beskrivningar av olika situationer, människor, samspel, händelser och olika uppteckningar av beteende. Kvalitativa data består av citat från olika personer, om deras erfarenheter, åsikter, attityder och tankar. (Merriam 1994 s. 83)

Kodning är en av de vanligaste former av dataanalys. Kodning innebär att man knyter ett eller flera nyckelord till ett textsegment, som sedan underlättar att identifiera senare ett uttal och för att se sammanhängande samband. Man jämför data och söker efter likheter och olikheter, det leder till ny data och nedskrivning av teoretiska anteckningar. Kodning kräver ”kodningsanteckningar” där forskaren skriver ner beteckningar på olika koder, vem som kodade olika delar, definitioner av koderna, tidpunkten och funderingar kring koderna. Kodning kan vara begreppsstyrd eller datastyrd. Begreppsstyrd kodning är när forskaren använder redan utvecklade koder. Datastyrd kodning är att forskaren startar utan kod och utvecklar kodning genom tolkning av materialet. (Kvale & Brinkmann 2009 s. 217-219) I denna undersökning användes datastyrd kodning.

Intervjuerna bandades in med telefon och sedan transkriberades de för hand. I detta arbete har det använts kodning för att bearbeta data. Det söktes flera nyckelord samt likheter och olikheter mellan respondenterna. Av dessa observationer hittades det olika kopplingar mellan de olika koderna och sedan övervägdes de resultatets generella betydelse för de ursprungliga frågeställningarna och för den vetenskapliga litteraturen som styrte datainsamlingen.

3.6 Reliabilitet och validitet

Med reliabilitet avser man forskningsresultatens konsistens och tillförlitlighet. Reliabiliteten behandlas ofta i samband med frågor om ett arbete kan genomföras vid en annan tidpunkt och av en annan människa med ett likadant resultat. Eller om man skulle göra undersökningen på nytt, skulle resultaten vara samma då. Det handlar om ifall respondenten kommer att förändra på sitt svar under intervjun och huruvida respondenten ger olika svar till olika intervjuaren. (Kvale & Brinkmann 2009 s. 263)

Med validitet avser man giltighet, till sanningen, riktigheten och styrkan i ett yttrande. Validitet inom samhällsvetenskapen gäller om en metod undersöker vad den påstås att undersöka. Den är som en form av kontroll för forskaren och görs av forskarens eget arbete. Om kvalitativa forskningens resultat inte innehåller siffror är det ogiltigt. (Kvale & Brinkmann s. 264)

Reliabilitet och validitet för denna undersökning kommer att diskuteras i avslutningskapitlet.

4 RESULTATREDOVISNING

I detta kapitel kommer resultaten presenteras av de kvalitativa forskningsmetoderna, intervjun och benchmarkingen. Först presenteras de anonyma intervjuade. Sedan presenteras resultaten av intervjun med Söderbloms Handelsträdgårds ägare Olle Söderblom samt av de fyra anonyma ledaren.

Söderbloms Handelsträdgårds säsong är mellan april-juni och december. De har 5-6 säsongarbetaren på deras högsäsonger.

Ledare A är en lantbruksföretagare, på sommaren odlar de potatis och jordgubbe som huvudinriktning och skogsbruk på vintern. Hen har ca 7 säsongarbetstagaren.

Ledare B arbetar med landskapsarkitektur, alltså de tar hand om skötsel på gator och grönområden. Säsongen för skötsel av grönområden är från maj-september och sedan skötsel av gatorna är på vinter beroende på vädret. Ledare B har lite på 20 säsongarbets-tagare.

Ledare C är en partihandlare inom trädgårdsbranschen. Deras högsäsong är från april-midsommaren och december. De har ungefär 10 säsongarbetstagaren.

Ledare D är stadsträdgårdsmästare. Deras högsta säsong är från april-oktober. Ledaren är ansvarig för ungefär 45 säsongarbetstagaren inom olika uppgifter.

Olle Söderblom, ledare A och C har inte gått någon ledarskapsutbildning eller kurs. Även om de alla ansåg att det skulle vara nyttigt att ha utbildning om ledarskap, så tyckte de samtidigt att för tillfället har de inget behov för det. Ledare B och D har båda gått någon slags ledarskaps kurs. Ledare D nämnde att hen hade gått på två kurser några år bakåt. Medan ledare B sa att deras företag har senaste 5 åren vuxit väldigt mycket och sedan

dess har de gått med jämna mellanrum på olika ledarskapskurser. Både D och B ansåg att det är viktigt att hela tiden skola sig framåt.

Alla ledaren hade någon slags riktlinjer inom företaget om ledarskap och hur man skall leda. Olle Söderblom från Söderbloms Handelsträdgård, ledare A och C är alla företagaren och de har själv personligen planerat deras riktlinjer inom företaget. Olle Söderblom, ledare A och C hade alla liknande tankar om deras riktlinjer, de alla påpekade på att kommunikation, rättvishet och respekt mot alla är de viktigaste sakerna. De tycker att man skall ta i beaktan alla personer man arbetar med och helheten. Olle Söderblom summerade det som han och både ledare A och C också syftade på med företagets riktlinjer ”Målet är att alla skall trivas och må bra på arbetsplatsen och på det sättet blir arbetstagarna motiverade och ger de bästa av sig”. Ledare B och D arbetar för stora företag, som riktlinjerna kommer från företaget. Företaget som ledare D arbetar för arbetar för tillfälle på nya riktlinjer och ledarskapsmodeller för företaget, så hen kunde inte ännu säga mycket om dem. Men ledare D nämnde att hens röda tråd för ledarskap är bra kommunikation och opartiskhet. Medan ledare B nämnde att de får hela tiden till skolningar om ledarskap. Företaget har deras egna värden som är väldigt mycket med i deras dagliga arbete. B nämnde att till exempel bra kommunikation och respekt hör starkt till deras värden.

En bra gemenskap inom företaget var till alla respondenter väldigt viktigt. I följande fick respondenterna förklara vad det betyder för dem och hur de arbetar för det. Olle Söderblom vill att alla de anställda skall trivas på arbetsplatsen. Han arbetar mycket på trädgårdens utseende så att kunderna också trivs och sedan ger god feedback till de anställda. Han tror att kundernas goda feedback också höjer på arbetstagarnas trivsel och arbetsmotivation. Ledaren A tycker att med bra gemenskap höjs möjligheten att arbetstagarna vågar komma fram med kritik och på det sättet förbättras arbetstagarnas egna påverkningmöjlighet. Ett sätt som ledare A konkret försöker förbättra gemenskapen inom hans företag är att bjuda på till exempel pizza till hela personalen minst en gång i veckan, idén är att alla sitter ner tillsammans och äter. Tanken bakom detta är att alla skulle känna att de är på samma nivå. Ledare D nämner att deras företagsmål är att bygga upp en jämlik och förtroendefull gemenskap och för att nå detta är det viktigt att ha en öppen kommunikation inom företaget. Ledare D påpekar på att de arbetar för en bättre gemenskap genom öppenhet, god kommunikation, bra organisering och omedelbar reaktion på olika

dilemman eller situationer. Både ledaren B och C påpekar att det är viktigt att ha bra växelverkan med både arbetstagarna och med kunderna. Ledare C nämner att de försöker nå dessa mål med att all personal arbetar gemensamt mot samma mål och med bra motivation.

Etik är inte alltid en självklar sak åt alla och det kan betyda olika saker för olika personer. Etiskt ledarskap blev definierad av respondenterna på följande sätt. Enligt Olle Söderblom ”Finns det i dagens samhälle invandraren, könlösa och även på många sätt ställda personer, därför är det viktigt att ta i hänsyn till alla oberoende vem de är eller vart ifrån de kommer”. Ledare C påpekade på samma saker som Olle Söderblom. De har båda uttalanden på arbete och därför är det speciellt viktigt att de är jämlika mot alla. Ledare A var i samma åsikt som ovan om att det handlar om att vara rättvis mot alla, samt att en etisk ledare skall kunna ta emot kritik. Ledare B hade en lite annan synvinkel om saken, ledaren berättade att hen försöker odla så mycket som möjligt att det inte är ”Hen gör” utan ”Vi gör”. Både ledare B o D nämnde att etiskt ledarskap handlar också om att själva arbetet och arbetsmetoder skall utvecklas ständigt, så att arbetstagarna har möjlighet att arbeta så bra som möjligt. Alla respondenter var i den åsikten att etik definitivt har en viktig roll i deras dagliga arbete. Alla respondenter hade väldigt bra uppfattning om vad etiskt ledarskap är.

4.1 Etiska ledarskapets dagliga dilemman

Olle Söderblom, Ledare C och D är alla i den åsikten att det inte oftast är svårt för dem att veta vad som är rätt och fel i deras dagliga arbeten, de anser att de för det mesta gör etiska val utan att fundera på saken. Olle Söderblom nämner ännu speciellt att hans grundtanke är i privata livet som i arbetslivet att ”Man skall bemöta den andra som man vill att den andra skall bemöta en själv”. Ledare B nämner att hen tycker att det är ibland svårt att veta vad som är rätt och fel, särskilt med personalproblem. Dessa problem kommer fram i nästa stycke. Ledare A tycker också att hen har problem med dessa saker. Som exempel nämner ledaren att hen har ofta anställda som kommer från annat land bara för detta arbete och därför vill de arbeta så mycket som möjligt. Men då kommer de etiska problemet för ledaren A, hen vill inte att de anställda arbetar för mycket så att de blir trötta på arbete och sedan arbetar med ”halv gas”. För att ledaren behöver också få valuta

tillbaka för de timmarna som de anställda arbetar för. Men ledaren A förstår också att arbetstagarna vill arbeta så mycket som möjligt för att de har kommit lång väg för att arbeta.

Olle Söderblom anser att i hans dagliga arbete kommer de inte direkt olika dilemman som handlar om vad som är rätt och fel, utan de kommer mera indirekt. Han påpekar att det handlar mera om att han efteråt reagerar att skulle något ha kunnat gjorts på annat sätt eller var hanteringen av situationen rätt. För många kan sådana saker komma automatiskt och man håller svaren som självklara, men sedan kan det efteråt komma tankar om att blev situationen rätt hanterad. Ledare C anser liknande som Olle Söderblom att saker som rätt och fel kommer automatiskt, men ibland kan dom reagera efteråt att handlades situationen ändå på bästa sättet. Dessa saker handlar ofta om arbetstagaren och deras avtal. Ledare A var på ganska samma spår som Olle Söderblom och Ledare C. Hens problem som kommer inom hens dagliga arbete om vad som är rätt och fel, handlar ofta om arbetstagarnas avtal. Som exempel nämnde ledare A på följande sätt ”Dilemman handlar oftast om hur lång tid jag har behov av arbetstagare eller lönen ifall någon kommer från annat land. Man får aldrig utnyttja någon, alla ska få betalt rättvist men en del saker måste tas i beaktan som t.ex. om någon lämnat sitt hemland för att arbeta en kort säsong”. Ledare B uttrycker sig att hen ofta måste tänka efter att vad som är rätt eller fel i någon viss situation. Hen berättar att dessa situationer är alltid väldigt olika men ofta handlar det om att hur hen reagerar på olika dilemman som uppkommer med både anställda och kollegor. Som till exempel hur hen reagerade, hur hen hanterade då dessa dilemman uppkommer, när gjorde hen något åt saken, reagerade hen i rätt tid eller tog hen i beaktan tillräckligt med olika faktorer. Ledare D var den enda som ansåg att i hans dagliga arbete kommer det inte ofta dilemman om vad som är rätt och fel. I hans nuvarande arbete finns det andra kollegor som för tillfället tar mera hand om små vardagliga dilemman ifall det uppkommer. Men hen har haft i sina tidigare arbeten situationer där hen har skött för det mesta olika dagliga dilemman. Dessa tidigare dilemman har varit väldigt lik som ledare B har.

4.1.1 Hjälpmiddel för att arbeta mot dilemman

Alla respondenter påpekade att bra kommunikation är nyckeln till dilemman som ankommer. Om det kommer dilemman skall det hanteras så snabbt som möjligt med alla berörda.

Kommunikationen skall fungera åt båda hållen och arbetstagaren skall också känna sig hörd. Sedan är det viktigt att alla de berörda tillsammans kommer på en lösning, som alla känner sig bekväma och nöjda med. Ledare D nämnde dessutom att inom deras företag håller dom med jämna mellanrum olika arbetscoaching möten för att förebygga kommande dilemman. Som de kom fram med ledaren A, är dilemman ofta med arbetstagarnas avtal och arbetstimmar. Och därför påpekade hen följande ”Det är väldigt viktigt att gå igenom avtalet med arbetstagaren noggrant. Spelreglerna skall vara genast klara för båda partner, med det sättet minskas sannolikheten för nya dilemman”.

4.2 Säsongsbetonade branschers dilemman

Alla de intervjuade ledaren var i den åsikten att det största dilemman som företag inom säsongsbetonade branscher träffar på är att hitta bra arbetstagaren för säsongen. Att hitta motiverade och kunniga arbetstagaren är inte alltid lätt, många företag måste satsa mycket tid och pengar för att utbilda nya arbetstagaren. Därför strävar många företag efter att hitta bra och motiverade arbetstagaren som har möjlighet och är villiga att komma följande år tillbaka till samma arbetsplats. Då man har en arbetstagare som redan tidigare år varit på samma arbetsplats så behövs det inte lika bred utbildning och de kommer troligtvis att anpassa sig snabbare till arbetsgemenskapen och uppgifterna. Dessutom nämner ledare D att hen har fått tidigare kritik av fastanställda arbetstagaren, att det ibland känns tungt för dem när säsongsarbetaren byts ofta. Men däremot kan det ibland också vara bra och uppfriskande med nya personer nämner ledare D och då brukar också arbetsgemenskapen förbättras. Ledaren C uttrycker sig enligt följande ”Det är svårt att hitta en balans när det ibland inte finns så mycket arbete men sedan i nästa stund kan de finnas för mycket”. När högsäsongen kommer igång borde också de nya arbetstagarna kunna sitt arbete, tyvärr går det ofta så att när säsongen är som best har inte arbetsgivaren mycket tid för utbildning. Därför skulle det vara bra att arbetstagarna skulle kunna börja arbetet innan högsäsongen är igång, dock är det inte alltid möjligt ekonomiskt för företagen.

Ledare B arbetar inom sådan bransch som arbetstagarna arbetar för det mesta med olika maskiner till exempel traktorer och grävmaskiner. Ledaren B uttrycker sig enligt följande ”Detta är ett av de störta problemen vi har, när det kommer säsongsarbetaren behöver de massor med skolning för att använda dessa maskiner. Även om vi erbjuder bred

skolningar så händer det misstag ibland”. Arbetstagarna har inte ofta så mycket erfarenhet av dessa maskiner och därför kan det hända misstag och olyckor med maskinerna och annan utrustning. Detta kan bli väldigt dyrt för företaget och företaget måst därför kunna i förväg försöka på alla möjliga sätt minska möjligheterna för olyckor. Men ibland kan det vara väldigt svårt att bedöma hur mycket någon person behöver vägledning och utbildning, när man inte känner arbetstagaren personligen.

Enligt respondenterna finns det skillnader på säsongsarbetarnas motivation till arbetet om man jämför med så att säga normala branscher. Dock hade respondenterna olika synvinklar om saken. Olle Söderblom tror att arbetstagarna inom säsongsbetonade företag kan ofta ha bättre arbetsmotivation. Han påpekar att säsongsarbetaren arbetar oftast bara mellan två och fyra månader. Och därför tror han att de har bättre arbetsmotivation när de vet att det handlar bara om en kort tid, samt vill de arbeta så bra som möjligt för att ge bra intryck av sitt arbete till arbetsgivaren. Arbetstagaren som är fastanställda kan ibland få perioder som de är uttråkade eller ointresserade av deras arbete. Däremot tror ledare B att ibland finns det säsongsarbetaren som inte är alls lika motiverade eller intresserade av arbetet eller av resultatet på samma sätt som de fastanställda. Ledare B upplyste på följande sätt ”Det finns sådana säsongsarbetaren som är bara efter pengar, sådana personer brukar också gå vart ribban är lägst och det syns på arbetsresultatet. Då brukar det också fattas en sorts yrkesstolthet som ofta de fastanställda arbetstagaren har”. Ledare A hade inte direkt en åsikt på saken, men påpekade att hen är inte ändå orolig ifall de kommer en omotiverad anställd. Hen sa att ifall någon av de anställda är väldigt omotiverade eller inte helt enkelt passar för arbetet, så är säsongen bara några månader lång och sedan slutar avtalet. Ledare A nämnde att hen självklart hoppas att de inte går så men ifall det händer så är det inte ändå en stor ekonomisk förlust för hen, mera påverkar de på arbetsgemenskapen negativt. Därför brukar ledare A ändå föredra att hitta nya arbetstagaren via bekanta, för att få så bra arbetstagaren som möjligt.

5 DISKUSSION

I detta kapitel kommer det att analyseras och diskuteras resultaten som den kvalitativa undersökningen hämtade. Undersökningen resultat kommer att kopplas ihop med arbetets teori, mina egna tankar samt syftet med arbetet. Examensarbetets syfte är att studera de

dilemman etiskt ledarskap hämtar till Söderbloms Handelsträdgård och de fyra andra anonyma ledaren, samt att hitta hjälpmedlen för att arbeta mot dessa dilemman.

Enligt teorin skall en bra ledare kunna lösa svåra problem smidigt samt reagera hastigt på olika situationer (Norrman Brandt 2017 s. 16). Även om en ledare är bra på dessa saker så är ledarskap inte en självklar sak, ofta är dom svåraste situationerna dom som man inte kan förvänta sig. Enligt teorin är det också väldigt lönsamt att gå ledarskapsutbildningar (Tess Taylor 2016). Därför skulle det vara bra om ledaren har studerat om ledarskap. Intuition är också ett bra hjälpmedel (Aaltonen et al. s. 26-27). I denna undersökning framgår det att tre av respondenterna inte har någon ledarskapsutbildning. Medan två av respondenterna hade gått ledarskapskurser. Alla respondenter ansåg att det skulle vara bra att gå någon kurs. Även dem som inte har gått någon skolning, men samtidigt ansåg dem också att de inte har för tillfället i varje fall behov av det. Dessa ledaren nämnde att de går med deras intuition, som också nämndes i teorin.

Grekisk filosof och vetenskapsman Aristotle har kommit fram med fem principer som utvecklar etiskt ledarskap. Dessa fem saker är respektera andra, betjäna andra, visa rättvisa, manifesterar ärlighet och bygga upp gemenskap. (Northouse 2007 s. 350) Dessa principer framgår också i denna undersökning. Majoriteten av respondenterna nämnde att respekt, rättvishet och bra kommunikation var deras viktigaste riktlinjer inom företaget. Majoriteten av respondenterna är själv företagaren och därför har de själv planerat deras riktlinjer, det gör att deras riktlinjer är personligen viktiga för dem. Jag tror att om man själv har byggt upp företagets riktlinjer så brukar dom också basera sig starkt på vad den personen själv tror på. Två av respondenterna arbetar inom sådana företag som någon annan har planerat deras riktlinjer. I dessa fall tror jag att riktlinjerna inte är lika personliga, dock betyder det inte att de inte skulle vara viktiga för ledaren.

En bra arbetsgemenskap var viktigt för alla respondenterna. För att få en bra arbetsgemenskap så arbetar dessa ledare med att göra arbetsplatsen så trivsamt som möjligt för arbetstagarna, alla hade lite olika strategier och tankar hur man skulle nå detta. Men grundidén var samma för alla, att få arbetsplatsen så trivsamt som möjligt. Enligt teorin skall ledaren få arbetstagaren att känna sig behövda, sedda och engagerade, för att nå detta krävs det bra kommunikation åt alla håll (Norrman Brandt 2017 s. 12-13). Det framgår

också i denna undersökning, alla de respondenterna var i samma åsikt att bra kommunikation är det viktigaste inom företaget. Det nämns också att för att få en bra arbetsgemenskap skall det finnas jämlikhet och förtroende i företaget. Ledarna arbetar och gör saker så att arbetstagarna kan ge de bästa av sig och därmed få bra feedback. Ledarna tror att med bra feedback höjs arbetstagarens arbetsmotivation och trivsel, detta håller jag med om. Allt som framgick i denna undersökning om arbetsgemenskap hänger också mycket ihop med vetenskapsmannen Aristotles principer (Northouse s. 350).

5.1 Etiska ledarskapets dagliga dilemman

Enligt teorin så betraktar många etik som en självklar sak och många behöver inte tänka på det så ofta. De flesta människor har till en del etiska regler i sig som de har lärt sig med tiden. För dessa människor kommer frågor runt etik eller rätt och fel först vid det skedet när något har gått fel eller håller på att gå fel. (Modig 2000 s. 5-7) Detta framgår också i denna undersökning, majoriteten tycker att de inte behöver så ofta tänka på vad som är rätt och fel. Etiska frågor brukar dyka upp först när något fel har hänt eller håller på att hända. Och det är oftast vid det skedet som de måste börja fundera på vad som är rätt och fel.

Enligt teorin behöver en etisk ledare en instinktiv etisk förståelse, integritet och förmåga att skilja mellan gott och ont, samt vill vara på den goda sidan. En ledare behöver både en djupgående kunskap om etiska principer och en intuition på yrkesnivå som hjälper till att fatta rätt val i vardagliga situationer. (Aaltonen et al. s. 153-154) Majoriteten av respondenterna ansåg att de träffar på någon slags dilemman i deras dagliga arbete. Två av respondenterna sa att det var mera indirekta problem som de stötte på. De tycker att etik kommer automatiskt till dem och dom har lätt att skilja mellan rätt och fel, men ibland kan de ändå komma oförväntade eller knepiga situationer. Säsongsbetonade företag är väderbetonade och därför kan till exempel vädret påverka hur mycket arbete det finns att erbjuda. Vädret kan även påverka på företagets ekonomi. Därför kan vädret också påverka på arbetstagarens arbetes situation. I dessa fall måste företagets ledare fundera väldigt noggrant över vad är etiskt rätt i den situationen. Däremot var de två av de respondenterna som ansåg att de har nog en hel del problem som de stöter på i deras dagliga arbete. Dessa problem var typiskt sådana som handlade om arbetstagarna, avtal och hur man reagerar

eller hanterar vissa situationer. När sådana problem uppkommer måste ledaren fundera efter vad som är rättvist för alla och vad som är rätt att göra i den situationen. Till exempel är avtalet och arbetets mängd problem för ena av ledaren. Säsongen är kort och alla vill arbeta så mycket som möjligt, men samtidigt finns de stunder när det bara inte finns så mycket arbete åt alla. Den andra ledaren nämnde att hens problem för det mesta handlar om nya anställda för att de till exempel inte ännu känner till företagets handlingsätt eller har andra svårigheter med arbetet. Då uppstår det frågor till ledaren att hade hen gjort rätt, reagerat rätt, reagerat i rätt tid eller tog hen i beaktan tillräckligt med olika faktorer. Som det kom upp i teorin så ställs människor ständigt inför vardagliga situationer vart frågan är, vad som är rätt och fel, gott och ont (Modig 2000 s. 5-7). Därför kom jag till den slutsatsen också att alla ser på deras problem lite på olika sätt men sist o slutligen handlar det mycket om samma vardagliga problem. Problemen handlar om att hitta bra arbetstagarerna, att alltid ha nya arbetstagarerna, de finns inte arbete för lång tid och att det alltid kan komma olika överraskningar som man inte kan förutspå i förväg som till exempel vädret.

5.1.1 Hjälpmedel för att arbeta mot dilemman

Enligt teorin kan det komma i det vardagliga arbetet många dilemman om hur man bör agera i vissa situationer, oftast kan det hittas en lämplig beteende till vissa situationer med att förlita sig på uppföranderegler. Uppföranderegler kan vara vanor, laga eller moral. (Hallamaa et al. s. 12-15) Alla respondenter hade väldigt liknande tankar om hur man skall hantera dilemman, de tyckte att bästa sättet är att ha öppen och bra kommunikation åt alla håll. De påpekade att alla dilemman skall hanteras med öppen kommunikation, så snabbt som möjligt och tillsammans. Alla de berörda skall tillsammans diskutera om saken och sedan komma på en lösning som är bra för alla de berörda. Alla berörda skall alltid ha den känslan efteråt att de har blivit hörda och att deras åsikt har skillnad. Alla som arbetar inom företaget skall ha samma spelregler, de skall bli rättvist behandlade och det skall vara en ärlig arbetsgemenskap. Respondenterna tror att dessa sätt minskar också på möjligheten att det uppkommer nya problem. Undersökningens respondenter hanterar deras problem med vanor och med deras egen moral. Så som teorin också säger skall ledaren ha bra kommunikationsförmåga, för att hen är i sista hand den som har ansvaret över kommunikationen inom organisationen (Aaltonen et al. 2014 s. 26). Detta framgår också i denna undersökning på grund av att alla de respondenterna tyckte att

kommunikation var den viktigaste nyckeln för att lösa problem. Jag tycker att det var väldigt positivt att se att alla respondenterna i denna undersökning hade väldigt bra attityd för att hantera problem och klar vision hur de skall kommunicera med arbetstagaren och viktigheten i det.

5.2 Säsongsbetonade branschers dilemman

Alla respondenter var i den åsikten att allmänt för säsongsbetonade företag är största problemet att hitta till varje säsong nya arbetstagaren. Att hitta motiverade och bra arbetstagaren är inte en självklarhet. Enligt teorin är det guld värd om man hittar arbetstagare som har möjlighet att kommer tillbaka nästa säsong (Wise 2019). Detta framgick också i denna undersökning, alla respondenter påpekade på hur bra det är om man hittar en arbetstagare som kommer nästa säsong på nytt på arbete. Då man hittar en bra arbetstagare som kommer nästa säsong till samma arbetsplats så behövs det inte lika bred utbildning, man känner arbetstagaren redan från förut, vet hur hen arbetar och hur hen är som person. Troligtvis kommer den arbetstagaren också att anpassa sig snabbare till arbetsgemenskapen och till själv arbetet. Det kan också vara för arbetsgivaren en lättnad när hen i förväg kan bättre bedöma hur arbetstagaren kommer att trivas och hur hen arbetar, medan med en helt ny arbetstagare vet man aldrig i förväg hur hen kommer att anpassa sig. Det kom fram av vissa respondenter att ifall företagets säsong går ihop med skolans sommar och jullov så är studeranden också bra för dessa branscher.

Enligt teorin är det idealiskt att anställa arbetstagaren innan högsäsongen är igång, så att arbetstagaren har fått tillräckligt bra utbildning till arbetet. Det är etiskt rättvist mot arbetstagarna och det kan förbättra arbetstagarnas välmående. Detta är den idealiska situationen men dock är det inte alltid möjligt ekonomiskt. Innan högsäsongen är igång har företaget oftast varit många månader utan någon inkomst. Företagen kan också ha stora fakturor som väntar på betalning innan högsäsongen är igång. Det kom också fram i teorin att det finns möjligheter för företagen att få snabb finansiering med lån, detta kan möjliggöra för företagen att de kan anställa arbetstagaren innan högsäsongen är igång. (Wise 2019) I denna undersökning framgick det också att det är viktigt att arbetstagarna får bra utbildning. Respondenterna var i den åsikten att när man anställer nya arbetstagaren skall de få en tillräckligt bred utbildning till arbetet, detta tar tid och är dyrt för arbetsgivaren.

Det som gör det speciellt dyrt är det att man måste ge en bred skolning till arbetstagare som är bara några månader på arbete. För att arbetstagaren skall få tillräckligt bred utbildning kräver det oftast att arbetstagaren börjar arbetet innan högsäsongen är igång, så att arbetsgivaren har tid att lära och gå igenom allt med hen. Ifall arbetstagaren börjar arbetet när högsäsongen är igång måste de hoppa snabbt in i arbetet och försöka lära sig på sidan om, tyvärr är detta ganska vanligt tycker jag. Orsaker varför arbetstagaren inte får tillräckligt bred utbildning kan vara olika, till exempel ekonomiska problem eller väder. Enligt teorin är säsongbetonade företag väderberoende. Väder kan vara väldigt oförutsägbart och det kan hämta svårigheter för företag när de försöker i förväg bedöma säsongens gång. Företagen kan bedöma olika saker som till exempel när butiken skall öppnas eller när man skall anställa nya arbetstagare med att hålla koll på hur tidigare åren har gått och följa med det. Med det sättet kan man göra ganska så bra bedömningar, dock kan det ibland ändå komma överraskningar. (Wise 2019) I Finland kan både sommar och vintersäsongen vara kort och dålig, det påverkar negativt på säsongbetonade företagen i Finland.

Enligt teorin så behövs motivation för att människan skall ha vilja att fortsätta med någon aktivitet och för att initiera. Intressen för att göra något kommer från tankarna att vi har möjlighet att uppnå något. (Appelgren 2018 s. 9) Respondenterna i denna undersökning var i den åsikten att det finns skillnader på arbetsmotivation för arbetstagaren inom säsongbetonade branscher och inom så att säga normala branscher. Dock hade respondenterna väldigt olika åsikter om vem som har högre arbetsmotivation. En var i den åsikten att säsongarbetaren kan ha högre motivation för att de är bara på arbetet en kort stund men samtidigt vill de ge bra intryck av sitt arbete till arbetsgivaren. Arbetstagarna som är fastanställda kan ibland ha perioder som de inte är intresserade av arbetet och därför arbetar de inte lika effektivt. Däremot kom det en annan synvinkel till saken, ena av respondenterna har stött på säsongarbetaren som är ointresserad och är bara efter pengar. Sådana personer brukar sakna yrkesstolthet och det kan synas på arbetsresultatet. Som ett sammandrag av detta så har arbetstagarens arbetsmotivation stor skillnad, även om de arbetar bara en kort tid. Jag anser att orsaken varför de kom så olika åsikter om detta från respondenterna, är för att de har olika erfarenheter. Ibland finns det personer som inte är intresserad av något arbete eller prioriterar sitt liv med andra saker. Som det kom fram i

teorin så en person som inte vill bli motiverad kan man inte heller motivera (Rantala 2019 s. 31).

Enligt teorin har inte alla företagaren eller arbetaren möjlighet att arbeta inom samma företag året runt. En del av säsongsbetonade arbetaren eller företagaren måste arbeta med något annat under låg säsong tid för att klara sig ekonomiskt. Men däremot finns det också både företagaren och arbetaren som har möjlighet att arbeta inom samma företag året runt. De företagaren eller arbetaren som har möjlighet att arbeta på samma plats också under låg säsonger skall ha väl planerad ekonomi. (Hayes 2019) Eftersom under låg säsongen kommer det tider som det inte finns mycket arbete och tider som det inte kommer någon inkomst. Alla respondenter för denna undersökning är i lycklig situation där de kan arbeta med samma arbete året runt. Men detta är inte en självklarhet för alla, som sagt det kräver att man är väl förberedd.

5.3 Förbättringsförslag

Efter min undersökning, resultatredovisning och analyser har jag kommit fram med förbättringsförslag till Söderbloms Handelsträdgårds dagliga arbete och verksamhet. Under Benchmarkingen ansåg jag hur viktigt det är att genast reagera på olika dilemman med en etisk synvinkel och viktigheten av bra utbildning till både ledaren och arbetstagaren.

Söderblom Handelsträdgårds ägarna hade inte gått någon ledarskapsutbildning och de ansåg inte heller att de skulle ha behovet för det. Enligt teorin skulle det ändå vara rekommenderande att ha någon ledarskapsutbildning (Tess Taylor 2016). Även om de tar bra hand om deras anställda och bryr sig om dem, så skulle en ledarskapsutbildning eller kurs kunna hjälpa dem med etiska principer och hantering av deras dilemman. Med ledarskapsutbildning skulle de kunna hitta nya sätt att kommunicera och olika synvinklar hur man skall titta på dilemman. Detta är något jag också skulle rekommendera till alla mina respondenter som inte hade gått någon utbildning.

Söderbloms Handelsträdgård berättade att de inte direkt träffade på dilemman utan mera indirekt så att de efteråt kan reagera att hade någon situation blivit rätt hanterad. Det skulle vara viktigt att genast tänka på etik och vad som är rätt och fel när en situation kommer

och inte först efteråt. Det räcker inte att man tänker att etik kommer av sig själv, utan man måste aktivt öva på det samt fundera på etiska principer genast när ett dilemma uppkommer. Det är något Söderbloms Handelsträdgård skulle kunna förbättra med. Som det kom fram så kommer etik av sig själv till många som i Söderbloms Handelsträdgårds fall, men när ett dilemma uppkommer skulle det vara viktigt att tänka på etik noggrant genast i den situationen. Det är viktigt att ledaren gör rätta val genast i de svåra situationerna och jag tror att det förstärker på arbetsgemenskapen och tillförlitligheten för ledaren. Även om de har bra gemenskap inom företaget, så är jag i den åsikten att arbetstagarna kan få osäker känsla av ledaren om ledaren inte kan hantera svåra situationer rätt genast.

Inom säsongbetonade branscher är dilemman med arbetstagaren inte vardagligt till ledaren året runt, för de har oftast bara anställda under högsäsongen. Därför är många dilemman oförutsägbara för att ledaren arbetar ofta med nya arbetstagaren eller så kan ledaren också känna sig osäker i börjar för att de inte har haft anställda på många månader. Söderbloms Handelsträdgårds sätt att hantera uppkommande dilemman var väldigt lik med de andra respondenterna. Öppen kommunikation var det viktigaste för dem alla. Dilemman skall hanteras snabbt men ändå grundligt och här kommer fram kunskapen att tänka etiskt. Även om många tänker att etik är självklara saker så tycker jag att etiskt ledarskap skall ständigt utvecklas. I varje fall om etiskt ledarskap är något man inte behöver fundera på året runt, så skall det aktivt övas också då man inte har anställda. Man kan alltid förbättra sin egen kommunikation, sätt att tänka och hantera olika situationer. Jag tror att man aldrig kan vara tillräckligt bra, utan det är något som skall ständigt utvecklas via olika utbildningar eller självstudier. Därför enligt denna undersökning så rekommendera jag detta till Söderbloms Handelsträdgård. Enligt denna undersökning så skulle det vara till stor nytta om alla ledaren inom säsongbetonade branschen skulle åtminstone studera självständigt innan säsongen och arbetstagarna börjar om etik och ledarskap. Även om man har bra kunskap om ledarskap och etik så är repetition alltid bra. Dessutom nämnde en av respondenterna att de har inom företaget med jämna mellanrum arbetscoaching möten för att förebygga kommande dilemman. Detta skulle jag också rekommendera till Söderbloms Handelsträdgård. Mötet skulle vara bra att ha i början av säsongen så att alla nya arbetstagaren skulle vara på plats. Jag tror att med sådant möte skulle arbetstagarna bättre lära känna varandra, det skulle höja på arbetsgemenskapen och ge en samhörig känsla för alla. Jag rekommenderar att sådant möte skulle hållas friare och uppmuntrande.

Största dilemman som infaller till Söderbloms Handelsträdgård handlar om att hitta nya och bra arbetstagaren till varje säsong. De nämnde också att det är jobbigt att varje säsong utbilda de nya anställda. Tyvärr är Söderbloms Handelsträdgårds säsong och behov av arbetstagarna väldigt kort att ingen skulle kunna leva med bara det arbete. Därför skulle jag rekommendera dem enligt denna undersökning försöka hitta arbetstagaren som är studeranden. Ifall de skulle hitta en studerande som skulle ha möjlighet att komma nästa säsong på nytt skulle det vara bra. Söderbloms Handelsträdgårds sommarsäsong börjar lite tidigare än många skolors sommarlov börjar som kan hämta utmaningar, dock tror jag att många studeranden skulle gärna kunna arbeta på sidan om skolan i början. Jul säsongen som handlar bara om december månaden kan också passa för många studeranden. Även om sommar och julsäsongens arbete är väldigt olika så är det lättare för arbetsgivaren att ha samma arbetstagare. Då man har samma arbetstagare så känner de till företagets handlingssätt och de anpassar sig snabbare till arbetsgemenskapen. Det är ändå många studerande som vill ha arbete och jag personligen tycker det är viktigt att ge en chans åt studeranden så de kan få arbetserfarenhet. Problemet med studeranden för Söderbloms Handelsträdgård kan vara att de inte har till hela sommaren arbete. Deras högsäsong slutar i juni och efter det finns det väldigt lite arbete. Det kan hämta olika åsikter bland studeranden, en del kan vill arbeta så mycket som möjligt medan andra kan vara nöjda med att få lite sommarlov efter de har arbetat en hektisk säsong.

Under intervjusituationerna talades det mycket om att hitta en balans när det är bra tid att anställa en ny arbetstagare. Problemet för alla var att man måste anställa innan högsäsongen är igång för att hinna ge bred utbildning till nya arbetstagaren. Söderbloms Handelsträdgårds säsong börja i april och högsäsongen i maj, så där är bra med tid att ge utbildning till nya anställda ifall de börjar arbetet i april. Problemet för Söderbloms Handelsträdgård är att de inte har behov för alla arbetstagaren ännu i april. Därför skulle jag skulle rekommendera att de skulle erbjuda åt alla deras arbetstagaren möjlighet att börja i april med mindre timmar, istället än att någon viss skulle få fulla timmar. På det sättet skulle alla ha möjlighet att slippa igång men arbetet innan högsäsongen börjar.

6 AVSLUTNING

Med denna undersökning hittades de vanligaste dilemman som etiskt ledarskap hämtar till säsongsbetonade företagen och olika hjälpmedlen för dessa dilemman. Alla respondenter hade väldigt liknande tankar om de vanligaste dilemman säsongsbetonade branscher har och sätten att hantera uppkommande dilemman. Därför tror jag att i denna undersökning hittades de mest relevanta dilemman som säsongsbetonade företagen träffar på. Med denna undersökning har det hittats förbättringsförslag till Söderbloms Handels-trädgård dagliga arbete samt verksamhet. Av dessa förbättringsförslag kan även andra säsongsbetonade företag ha hjälp av.

6.1 Arbetets reliabilitet och validitet

Trovärdighet innebär hur tillförlitligt resultaten är (Bryman o Bell 2003 s. 306). Tillförlitligheten i detta examensarbete kan anses vara relativt hög. Resultaten i undersökningen grundar sig på intervjuer. Respondenterna var anonyma vilket höjer på möjligheten att man får ärliga svar. Alla respondenter har närmare 10 års erfarenhet av ledarskap inom säsongsbetonade företag. Svaren till undersökningen baserar sig på respondenternas egna erfarenheter och observationer.

Med reliabilitet menas att en viss undersökning skulle få samma resultat ifall de skulle genomföras vid en annan tidpunkt eller av en annan person. Och med validitet menas om en metod undersöker vad den påstås att undersöka. (Kvale & Brinkmann 2009 s. 263) Denna undersökning grundar sig på respondenternas åsikt och erfarenheter. Åsikter och erfarenheter kan vara väldigt olika beroende på till exempel hur personen har uppfattat något eller hur mycket erfarenheter hen har. I denna undersökning har alla respondenter många års erfarenheter av dessa saker, samt hade de alla fem väldigt liknande tankar om många saker. Därför tror jag att resultatet jag fick av undersökningen är tillförlitligt. Om man skulle intervjua olika personer som jag gjorde så skulle man säkert ha fått andra synvinklar också till undersökningen. Jag tror inte att tidpunkten på undersökningen skulle ha någon skillnad, svaren handlar ändå om många års erfarenhet och åsikter.

6.2 Arbetets begränsning och fortsatta studier

I denna undersökning intervjuades det 5 personer. Respondenterna hade alla olika bakgrunder, lång erfarenhet och lite olika arbetsuppgifter. Jag bestämde mig att begränsa mitt arbete till fem personer, för att jag ansåg att det var bättre att ha färre personer men full fokus på dem istället än många personer och med ytligare analys. Respondenterna i denna undersökning hade lite varierande mängd arbetstagaren, vilket jag anser att var bra så att de kom passlig variation till undersökningen.

Som fortsatta studier kunde man eventuellt göra liknande studier men med respondenter som har mera anställda. I denna undersökning hade respondenterna mellan 5 - 45 anställda. Det skulle vara intressant och nyttigt att se resultat av en undersökning där ledarna skulle ha kring 100 anställda. I denna undersökning kom det fram att nyckel till att hantera olika dagliga dilemman var bra kommunikation inom företaget. Det skulle också vara bra fortsättande studier om kommunikation inom säsongbetonade företag, olika sätt och strategier för kommunikation.

6.3 Slutord

Denna undersökning har varit en lång process men samtidigt mycket intressant och nyttig. Säsongarbete var något jag hade mycket kunskap om från början, men av etik och ledarskap har jag lärt mig mycket av från detta arbete. Den empiriska delen gav mig många tankar runt etik och ledarskap. Det finns så många olika synvinklar att se på saker runt etik och det finns inte något klart svar om vad som är rätt och fel. Det gör att ämnet i sig är svårt för att det inte finns ett rakt svar till allt, samt handlar det mycket om olika åsikter. Hela arbetet har varit lärorikupplevelse och det kommer säkert att ge mig verktyg i framtiden för att bättre förstå etik och ledarskap.

Till slut vill jag tacka Söderbloms Handelsträdgård för bra samarbete, samt alla de anonyma respondenterna. Samt går ett stort tack även till min handledare Mia Halmén för bra samarbete och den hjälp hon gett mig under hela arbetet.

KÄLLOR

Aaltonen, T., Kirjavainen P. & Pitkänen, E. 2014, *Kutsumusjohtaja*, Talentum Media oy, Helsingfors.

Appelgren, A., 2018, *Motiverad*, Natur & Kultur, Stockholm.

Blennberg, E., 2013, *Bemötandets etik*, 1:2, Studentlitteratur, Lund.

Bryman, A. & Bell, E., 2003, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 1:1, Liber AB, Malmö.

Epley, N. & Kumar, A., 2019, How to design an ethical organization, *Harvard business review*. Tillgänglig: <https://hbr.org/2019/05/how-to-design-an-ethical-organization> Hämtad: 24.11.2019.

Freeman, R. E., & Stewart, L., 2006, Deverloping Ethical Leadership, *Business Roundtable Institute For Corporate Ethics*. Tillgänglig: <http://www.inexlibris.com/Articles/download/eacdb623-1da5-42c6-a02a-00bfacabd48b> Hämtad 22.1.2020.

Hallamaa, J., Heinlahti, K., Nevanlinna, T., Pihlström, S. & Pulliainen, U. 2016, *Minerva* 2, 1 uppl., Edita Publishing Oy, Helsinki.

Hayes, A., 2019, Seasonal Industry, *Investopedia*. Tillgänglig: <https://www.investopedia.com/terms/s/seasonal-industry.asp> Hämtad: 25.11.2019.

Heiskanen, E. & Salo, J., 2007, *Ettinen Johtaminen*, Talentum Media Oy, Helsingfors.

Kvale, S. & Brinkmann, S., 2009, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund.

Landsorganisationen i Sverige, 2015. Tillgänglig: https://www.lo.se/start/facket_direkt/anstallningsformer/sasonsarbete Hämtad: 24.11.2019.

- Luodeslampi, J., 2005, *Etiikka!*, 1 uppl., Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsingfors.
- Merriam Sharan B., 1994, *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund.
- Modig, M., 2014, *Etik i vardagen: Tankar kring de svåra frågorna i vårt dagliga liv*, Bokförlaget Forum, Box.
- Norrman brandt, E., 2017, *Ny chef*, Sanoma Utbildning, Stockholm.
- Northouse, G. P., 2007, *Leadership theory and practice*, 4 uppl., Sage Publications, Thousand Oaks.
- Rantala, T., 2019, *Pieni kirja johtamisesta*, Alma Talent Oy, Helsinki.
- Salminen, A., 2011, Johtamisen Etiikka, *Vaasan Yliopisto*, nr 35, s. 10. Tillgänglig: https://www.univaasa.fi/fi/sites/open/opintotarjonta/sanomalehtiyliopisto/muut/johtamisen_etiikka_35.pdf Hämtad: 5.10.2019.
- Soni, P., 2019, Lack of ethical leadership a clear and present danger, *Financialmail*. Tillgänglig: <https://www.businesslive.co.za/fm/features/2019-01-29-lack-of-ethical-leadership-a-clear-and-present-danger/> Hämtad: 8.10.2019.
- Sydänmaanlakka, P., 2012, *Älykäs johtaminen 7.0*, Talentum Media Oy, Liettua.
- Taylor, T., 2016, The 6 elements of a successful leadership development program, *HR Dive*. Tillgänglig: <https://www.hrdiver.com/news/the-6-elements-of-a-successful-leadership-development-program/422417/> Hämtad: 6.4.2020
- Te-tjänster*. Tillgänglig: http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/loyda_toita/mista_toita/sesonki_kausityot/index.html Hämtad: 24.11.2019.

Tuominen, K., 2016, *Introducing Benchmarking*, Oy Benchmarking Ltd, Turku.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55, Suomen Säädoskokoelma. Tillgängli: <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=arbetsavtal>
Hämtad: 25.11.2019.

Visma Spcs, 2018. Tillgänglig: <https://vismaspcs.se/ekonomiska-termer/vad-ar-finansiell-benchmarking> Hämtad 26.11.2019

Wise, B., 2019, Seasonal businesses: common problems and solutions, *Camino Financial*. Tillgänglig: <https://www.caminofinancial.com/seasonal-businesses-common-problems-and-solutions/> Hämtad 24.11.2019.

Yrjönsuuri, M., 2002, *Hyvän olemus johdatus etiikkaan*, 5 uppl., Kirjapaja, Helsingfors.

BILAGA 1. INTERVJUGUIDE

1. Berätta om företaget du arbetar i/äger?
2. Hur många säsongarbetaren har ni?
3. Hur lång är er säsong?
4. Vilka är dina arbetsuppgifter?
5. Har ni några riktlinjer inom företaget om ledarskap eller om vad som är rätt och fel, hurdan i så fall?
 - a. Har du gått någon viss ledarskap utbildning/kurs, hurdan i så fall?
6. Har du någon viss ledarskap stil, hurdan i så fall?

Etiskt ledarskap inom säsongarbete

7. Hur skulle du definiera att leda etiskt?
8. Anser du att etik har en viktig roll inom ditt arbete?
9. Träffar du inom ditt dagliga arbete ofta på olika dilemman som handlar om vad som är rätt och fel?
 - a. Hurdana är dessa dilemman i sådana fall?
10. Anser du att det är svårt att veta som ledare vad som är rätt och fel i det dagliga arbetet?
 - a. Vilka saker anses vara svåra?
11. Vilka är era sätt att hantera problem som framkommer?
12. Vilka saker är viktiga för ert företags gemenskap som ni arbetar för?
 - a. Hur arbetar ni för att nå dessa?
13. Vad tror du är de största problemen som företagen inom säsongbetonad branschen träffar på?

14. Hurdana utmaningar uppkommer det när arbetstagarna är anställda bara vissa tider om året och därför kan arbetstagaren bytas ganska ofta?
 - a. Hur hanteras dessa utmaningar?
15. Tror du att det finns stora skillnader på olika problem som infaller företagen som arbetar inom säsongbetonade branscher eller för ”normala branscher”?
 - a. Hurdana problem i sådana fall?
16. Finns det något väsentligt som du vill tillägga?