

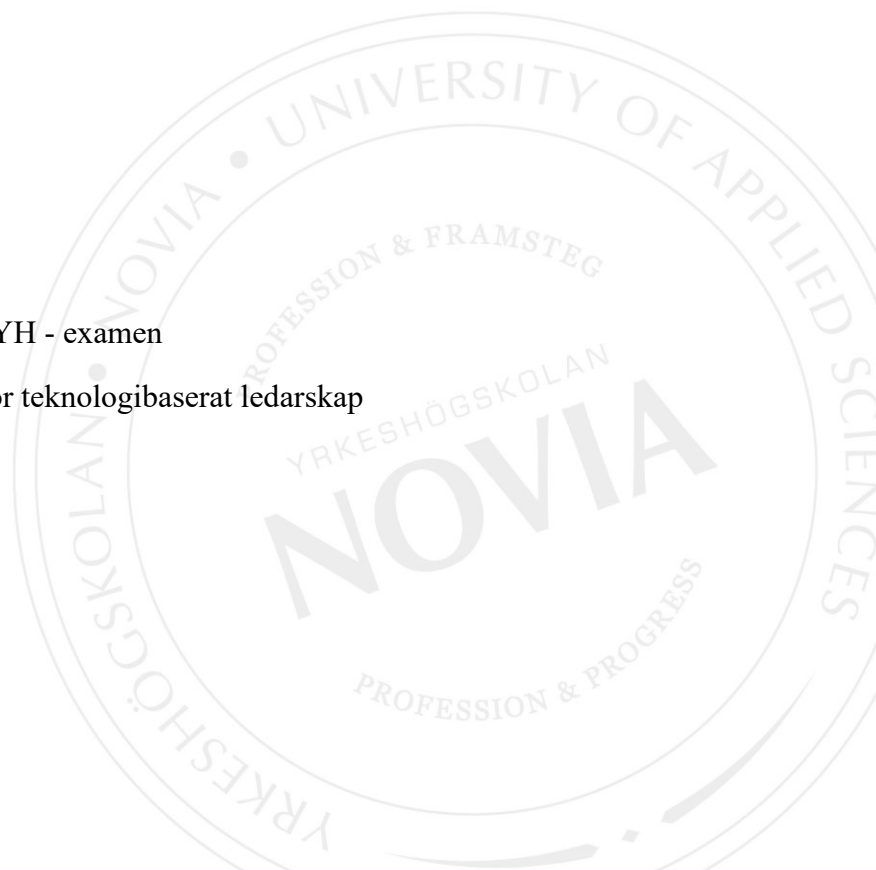
Analys av resultatet från en Kommun 10 - undersökning

Marcus Hindersson

Examensarbete för högre YH - examen

Utbildningsprogrammet för teknologibaserat ledarskap

Vasa 2021



EXAMENSARBETE

Författare: Marcus Hindersson

Utbildning och ort: Teknologibaserat Ledarskap, Vasa

Handledare: Roger Nylund

Titel: Analys av resultatet från en Kommun 10 - undersökning.

Datum 20.01.2021

Sidantal 48

Bilagor 1

Abstrakt

Syftet med detta examensarbete är att utreda vad som leder till att en underavdelning vid ett kommunalt affärsverk får dåligt resultat inom arbetsgemenskapen och ledarskap i Kommun 10 - undersökningen 2018. Svaret på utredning fås genom en kvalitativ undersökning med hjälp av semistrukturerade intervjuer. En stor del av de personer som jobbade vid underavdelningen vid tidpunkten då enkäten utfördes har deltagit i undersökningen.

Teoridelen är indelad i fyra delar. I teoridelen lyfts fram teorier som är viktiga för att få arbetsgemenskapen att fungera. Teorier kring en bra kommunikation och olika sätt att leda sina medarbetare för att få dem att prestera på bästa möjliga sätt. Dessutom beskrivs olika ledastilar, och till vilka situationer de olika ledarstilarna passar in. Till sist lyfts även teori kring det psykologiska kontraktet fram.

Undersökningens primärdata samlades in via semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna hade både fasta och fria svarsalternativ. Intervjuerna utfördes på distans och bandades in via Microsoft Teams.

De inspelade materialet transkriberades och de viktigaste texterna plockades i mindre bitar och skrevs in i en Excel tabell för att få en bättre översikt på materialet till själva analysen. Citat som beskriver underrubrikernas problemområden plockades ut ur tabellen och forskningsfrågorna besvaras utgående från citaten och bevisas med teorier.

Av undersökningen framgick att personalen inte anser att arbetsgemenskapen är så dålig som kommunenkäten visade. Däremot anser personalen att det finns en del att förbättra inom kommunikation.

Språk: Svenska Nyckelord: ledarskap, leda, hälsobefrämjande, management, personalledning, coachande ledarskap, dynamik, känslor.

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Marcus Hindersson

Koulutus ja paikkakunta: Teknologiaosaamisen johtaminen, Vaasa

Ohjaaja: Roger Nylund

Nimike: Kunta 10 - tutkimuksen tulosten analysointi.

Päivämäärä 20.01.2021

Sivumäärä 48

Liitteet 1

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mikä johtaa siihen, että liikelaitoksen alaosasto sai huonot tulokset työyhteisössä ja johtamisessa Kunta 10 – tutkimuksessa vuonna 2018.

Vastaus haettiin kvalitatiivisen tutkimuksen avulla ja käyttämällä osittain jäsenneltyjä haastatteluja. Kyselyyn osallistui suurin osa henkilöistä, jotka työskentelivät osastolla silloin kun Kunta 10 - tutkimus suoritettiin.

Teoriaosa on jaettu neljään osaan. Teoriaosassa korostuu teorit, jotka ovat tärkeitä työyhteisön toiminnalle. Teorioita hyvästä viestinnästä ja tavoista johtaa työntekijöitään työskentelemään parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi kuvataan erilaisia johtamistyyliä, ja mihin eri johtamistyyli sopivat. Lopuksi nostetaan esille myös psykologisen sopimuksen teoriaa.

Kyselyn ensisijaiset tiedot kerättiin jäsenneyillä haastatteluilla. Haastatteluissa oli sekä kiinteitä että vapaita vastausvaihtoehtoja. Haastattelut tehtiin etänä ja nauhoitettiin Microsoft Teamsin kautta.

Tallennettu materiaali transkriboitiin ja päätekstit poimittiin pienemmiksi paloiksi ja syötettiin Excel-taulukko, jotta materiaalista saisi paremman yleiskuvan varsinaista analyysia varten. Alaotsikoiden ongelma-alueita kuvaavat lainaukset poimittiin taulukosta, ja opinnäytetyön kysymyksiin vastattiin lainausten ja teorioiden perusteella.

Kyselystä kävi ilmi, että henkilöstö ei pidä työyhteisöä niin huonona, kuten tutkimuskysely osoitti. Henkilökunta on kuitenkin sitä mieltä, että viestinnässä tarvitaan jonkin verran parannusta.

Kieli: Ruotsi Avainsanat: johtajuus, terveyden edistäminen, hallinto, henkilöstöjohtaminen, valmennusjohtajuus, dynamiikka, tunteita

MASTER'S THESIS

Author: Marcus Hindersson

Degree Programme: Technology Based Management, Vaasa

Supervisor: Roger Nylund

Title: Municipality 10 - Analysis of the Results of the Study.

Date 20.01.2021

Number of pages 48 Appendices 1

Abstract

The purpose of this dissertation is to clarify what leads to the fact that the subdivision of the business unit got the bad results in the work community and in the management municipality 10 –study during year 2018.

The answer to the investigation is obtained with the help of a qualitative study and by using partly the analyses of the interviews. The majority of the persons who worked in the department when the study was performed participated in the inquiry.

The theory part has been divided into four parts. In the theory part, the theories which are important to the operation of the work community are emphasized. The theories from good communication and ways trace their workers to work in the best possible way.

Furthermore, different management styles are described and where the different management styles fit. Finally, the theory of the psychological contract is also brought up. The primary information of the inquiry was gathered on the analyses of the interviews. In the interviews there were both fixed and free answer alternatives. The interviews were done at distance and recorded with Microsoft Teams.

Recorded material was transcribed and head texts were picked as smaller pieces and were fed to the Excel table so that one could get a better general idea of the material for an actual analysis. The quotations which describe problem areas were picked from table and the questions of the dissertation are answered on the basis of the quotations and on the basis of the theories.

From the inquiry it appeared as the study inquiry showed that the staff does not consider the work community so bad. However, the staff thinks that in the communication some improvement is needed.

Language: Swedish Key words: The leadership, leads feelings promotion, administration, staff management of the health, training leadership, dynamics.

Innehållsförteckning

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Inledning..... | 1 |
| 1.1 | Problemområde..... | 1 |
| 1.2 | Syfte..... | 2 |
| 1.3 | Avgränsning..... | 2 |
| 1.4 | Disposition..... | 2 |
| 2 | Teori..... | 3 |
| 2.1 | Arbetsgemenskapen - teamet..... | 3 |
| 2.1.1 | Beskrivning av team..... | 3 |
| 2.1.2 | Teorier om kommunikation i team..... | 4 |
| 2.1.3 | Sammanfattning av team teorier..... | 5 |
| 2.2 | Ledning av medarbetare..... | 6 |
| 2.2.1 | Definitioner kring ledning av medarbetare..... | 7 |
| 2.2.2 | Centrala begrepp kring ledning av medarbetare..... | 8 |
| 2.2.3 | Om att hantera motivation och kommunikation i ledarskap..... | 8 |
| 2.2.4 | Om att hantera medarbetarnas känslor i ledarskapet..... | 11 |
| 2.3 | Ledarskap..... | 11 |
| 2.3.1 | Ledarskaps definitioner..... | 12 |
| 2.3.2 | Centrala begrepp inom ledarskap..... | 13 |
| 2.3.3 | Teorier kring olika ledarstilar..... | 13 |
| 2.3.4 | Sammanfattning av ledarskap..... | 16 |
| 2.4 | Psykologiskt kontrakt..... | 17 |
| 2.4.1 | Definitioner kring psykologiska kontrakt..... | 17 |
| 2.4.2 | Centrala Begrepp om psykologiska kontrakt..... | 18 |
| 2.4.3 | Teorier kring psykologiska kontrakt..... | 18 |
| 2.4.4 | Sammanfattning av teorierna kring psykologiskt kontrakt..... | 18 |
| 2.5 | Min teoretiska referensram..... | 19 |
| 3 | Metod och tillvägagångssätt..... | 20 |
| 3.1 | Data..... | 21 |
| 3.2 | Undersökningsmetoder..... | 22 |
| 3.3 | Analys strategi..... | 25 |
| 4 | Analys och resultat..... | 25 |
| 4.1 | Resultat av Kommun 10 - jämförelsen..... | 26 |
| 4.2 | Resultatredovisning av intervjuerna..... | 31 |
| 4.3 | Sammanfattning av studierna..... | 40 |
| 5 | Sammanfattande diskussion..... | 42 |
| 6 | Förslag till fortsatt forskning..... | 45 |
| | Källförteckning..... | 47 |

Figurförteckning 48

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide

1 Inledning

Examensarbetet började då jag fick möjligheten att utreda vad det dåliga resultatet inom arbetsgemenskap och ledarskap kan bero på.

Forskningen visar att ledarskap har stor inverkan på de anställdas välmående, och därför borde alla organisationer satsa mera på ledarskapsutveckling. (Andrea Eriksson; Katrin Skagert; Lotta Dellve, 2013, s. 1).

Arbetslivet förändras i snabb takt och till följd av det förändras även behoven och verktygen för att utveckla välbefinnandet på arbetsplatserna. Det har visat sig att om man sätter resurser på välbefinnandet, leder det till att arbetstagarna och arbetsgemenskaperna blir produktiva och innovativa. Om organisationen har ett bra välbefinnande är den även intressant för alla, samtidigt får man ett gott rykte och därmed blir man även mera attraktiv på marknaden. Övriga fördelar som organisationen får är en klar konkurrensfördel och framgång. (Sampsa Puttonen; Mervi Hasu; Krista Pahkin, 2016, s. 4)

1.1 Problemområde

Personalen är organisationens viktigaste resurs, därmed skall man ta väl hand om den. Om personalen trivs och mår bra arbetar de även effektivare och samtidigt når man tillsammans ett bättre resultat. (Sampsa Puttonen; Mervi Hasu; Krista Pahkin, 2016, ss. 4-6).

Arbetshälsoinstitutet utarbetar ett anonymt frågeformulär, Kommun 10 - undersökningen, riktat till kommunernas anställda som de svarar på med två års mellanrum. Enkätens uppgift är att utreda vilka förändringar som gjorts i arbetet eller på arbetsplatsen på senaste tiden och på vilket sätt detta inverkat på arbetstagarnas hälsa och välmående. Arbetshälsoinstitutet sammanställer resultatet och skickar sedan resultaten till kommunerna. En underavdelning i vår organisation fick dåligt resultat inom området arbetsgemenskap och ledarskap i Kommun 10 - undersökningen som utfördes 2018 och dess resultat offentliggjordes i början av 2019. Organisationens ledning och även arbetsgemenskapen är förundrad över det dåliga resultatet, då inget som skulle kunde hänföras till det dåliga resultatet har uppdragats i gemenskapen eller vid olika diskussions- och genomgångs tillfällen av enkäten. Ledningen vill att personalen skall trivas och därmed vill man hitta orsaken och en lösning till det dåliga resultatet.

1.2 Syfte

Syftet med examensarbetet är att hitta var problemet finns och även lösa problemområdet. Resultaten skall kunna användas till att förbättra arbetsgemenskapen och arbetsgemenskapens förhållande till ledningen. Arbetet tar följande frågor i beaktande: 1) Vad upplevs som störande inom arbetsgemenskapen 2) Vad förväntar sig arbetsgemenskapen av sin förman? 3) Vad kan arbetsgivaren göra för att öka arbetsgemenskapen? 4) Vad kan förmannen göra för att förbättra arbetsgemenskapen.

1.3 Avgränsning

Undersökningen avgränsades till den underavdelning som fick det sämsta resultatet i undersökningen. Ytterligare har man avgränsat studien att omfatta områdena arbetsgemenskap och ledarskap, eftersom resultatet inom dessa områden var extremt dåliga.

Studien omfattar en teoridel och en kvalitativ forskningsdel som utfördes genom att intervjua de personer som arbetade vid underavdelningen vid tidpunkten då enkäten utfördes. Ytterligare jämfördes resultaten från andra motsvarande affärsverks underavdelningar.

1.4 Disposition

Examensarbetet är indelat i sex delar enligt följande:

Inledning, teori, metod och tillvägagångssätt, analys och resultat, sammanfattande diskussion, förslag till fortsatt forskning.

I teoridelen lyfts fram teorier som är viktiga för att arbetsgemenskapen skall fungera. Teorier kring en bra kommunikation är viktiga för att budskapet inom organisationen skall nå alla medarbetare på ett sådant sätt att alla förstår innebörden av budskapet. Ytterligare behöver förmännen veta på vilket sätt de skall leda sina medarbetare för att få dem att prestera på bästa möjliga sätt. Dessutom beskrivs olika ledarstilar och i vilka situationer de olika ledarstilarna passar in. I teoridelen lyfts även teori kring det psykologiska kontraktet fram, och där redogörs vad det så kallade tysta kontraktet innebär och vad som händer då medarbetaren och förmannen tolkar de tysta kontraktet på olika sätt.

I metod och tillvägagångssättet beskrivs de metoder och tillvägagångssätt som användes i detta examensarbete.

I analys och resultat delen analyseras och presenteras undersökningens material med hjälp av diagram och ytterligare bevisas problemområdena med citat från intervjuerna.

I den sammanfattande diskussionsdelen görs en resumé av arbetet och samtidigt besvaras forskningsfrågorna. I den avslutande delen förslag till vidareforskning ges förslag till hur man kunde gå vidare med forskning inom området.

2 Teori

I detta kapitel beskrivs den teori som ligger som grund till detta examensarbete. Litteratursökningen utfördes i databaserna Google Scholar, och i bibliotekets databas Helle Finna.

De sökord som användes i arbetet var ledarskap, leda hälsobefrämjande ledarskap, management, personalledning, coachande ledarskap, dynamik och känslor.

Endast litteratur som är nyare än 2011 har använts i arbetet. All litteratur är från Norden.

2.1 Arbetsgemenskapen - teamet

En arbetsgemenskap, även kallad för ett team, består av de personer som arbetar tillsammans på en arbetsplats. För att ett team skall kunna arbeta effektivt behövs en bra kommunikation och ett bra samarbete mellan teamets medarbetare.

Dynamiken spelar en central roll då man talar om effektiva team i en organisation. Bra exempel hittar man inom idrottsvärlden, och då lyfter man främst fram hur det är möjligt för duktiga lag som klarar av att prestera trots att man har små resurser. (Magnus Forslund, 2019, s. 231)

I dessa lag har man antagligen en bra laganda och man kommer bra överens med varandra. Alla lagmedlemmar såsom även medarbetare på en arbetsplats har en viktig uppgift för teamets helhet och de bidrar med en viktig del till teamet. För att teamet skall fungera dynamiskt, effektivt och målinriktat behövs alla dessa medarbetare och deras arbetsinsats.

2.1.1 Beskrivning av team

Ett team kan också beskrivas som en grupp. Ett team och en grupp består av minst två individer som regelbundet diskuterar med varandra och som har ett gemensamt uppdrag. Det

som är skillnaden mellan team och grupp är att teamen har ett uppsatt mål för sin verksamhet. (Lars H. Bruzelius, Per Hugo Skärvad, 2017, s. 291)

Orden team och lag är närbesläktade med begreppet grupp. Då man använder sig av ordet team handlar det oftast om en speciell typ av grupp. Då en grupp kallas för team menar man att människorna i teamet har förmågan att utföra uppgifterna genom att använda sig av sina kunskaper och färdigheter. (Magnus Forslund, 2019, s. 234)

Ett team kan även definieras som en grupp medlemmar som har ett gemensamt mål som de försöker uppnå genom att samarbeta. För att ett team skall fungera effektivt krävs att grundförutsättningar uppfylls. Teamet måste veta vad som förväntas av dem och vilka uppgifter de skall lösa tillsammans. Ytterligare måste teamets uppgifter vara uppbyggda på ett sådant sätt att medlemmarna blir motiverade av uppgifterna. Teamets sammansättning bör vara uppbyggt så att de även har förutsättningar att jobba som ett team. (Lars H. Bruzelius, Per Hugo Skärvad, 2017, s. 302)

2.1.2 Teorier om kommunikation i team

När människor kommunicerar med varandra byter man erfarenheter, känslor, information och tankar. För att en grupp människor skall kunna vara effektiva behövs en bra kommunikation mellan gruppmedlemmarna. För att uppnå en bra kommunikation krävs att människorna är öppna mot varandra och även avslöjar en del av sina egna hemligheter, dessutom är det viktigt att människorna i teamet ger feedback åt varandra. En bra beskrivning på vad en bra kommunikation innebär hittar vi i Johari fönster modellen (figur 1). (Lars H. Bruzelius, Per Hugo Skärvad, 2017, s. 301)

Enligt Forslund (2019) är Johari fönstret en mycket använd modell inom kommunikation, som berättar hur öppen en person är i förhållande till de övriga personerna i teamet. Johari fönstret berättar även hur medveten personen är om sina egna känslor, beteenden och tankar. Johari fönstret i figur 1 nedan har fyra rutor som bildar ett resultat då man kombinerar dem med varandra. **"Det öppna jaget"**, inriktar sig på vad personen ifråga känner till om sitt egna agerande och som även är synligt för de andra i teamet. **"Det dolda jaget"** inriktar sig på sådant som personen döljer för teamet. **"Det blinda jaget"** inriktar sig på sådant som personen gör omedvetet och som de andra lägger märke till, som till exempel att man luktar illa eller snurrar på sitt hår då man blir nervös. **"Det okända jaget"** inriktar sig på känslor i det okända jaget, och med det avser man känslor eller beteenden som ingen känner till. Detta kan vara något beteende som inträffar till exempel vid en kris som inte ännu inträffat eller

sådana saker som man gör privat utan att någon sett på hur man agerar. (Magnus Forslund, 2019, s. 264)



Figur 1. Johari fönster. (Lars H. Bruzelius, Per Hugo Skärvad, 2017, s. 301)

Kommunikation är en av det viktigaste verktyget för att kunna skapa en effektiv grupp. Med kommunikation menar man överföring av budskap mellan människor. Om mottagaren tolkar budskapet på ett annat sätt än vad avsändaren avsett, uppstår en störning i kommunikationen. Inom kommunikation finns det störningar av olika slag som inverkar på hur vi kan ge och ta emot meddelanden på rätt sätt. dessa störningar kan vara buller, olika typer av dialekt, motivation eller kroppsspråk. Vi kan även ha förutfattade meningar som leder till att vi inte kan ta emot meddelande på rätt sätt från avsändaren. (Magnus Forslund, 2019, ss. 260- 261)

2.1.3 Sammanfattning av team teorier

I team är det normalt att det uppstår konflikter. De konflikter som leder till att teamet splittras handlar oftast om sak- och intressekonflikter eller om personliga konflikter. För att man skall kunna lösa en konflikt måste man hitta problemet till själva konflikten. För att gruppen skall kunna lösa konflikter krävs det att varje individ i gruppen har en bra självkänedom. Individernas självkänedom kan man öka genom Johari fönster modellen. (Lars H. Bruzelius, Per Hugo Skärvad, 2017, s. 305)

Forslund (2019) lyfter även fram att många forskare är överens om att för att kunna vara en effektiv grupp behövs en bra kommunikation. En bra kommunikation uppnår man genom att alla i gruppen är öppnare mot varandra. För att nå en effektiv kommunikation krävs det att

man bygger upp ett förtroende mot alla i gruppen. Ett bra sätt att jobba upp förtroendet i gruppen är att ge feedback till gruppmedlemmarna, Då man ger feedback åt varandra ökar man det öppna jaget i Johari fönstret. (Magnus Forslund, 2019, s. 266)

2.2 Ledning av medarbetare

Bruzelius & Skärvad (2018) hävdar att det är en komplicerad och utmanande uppgift att leda en verksamhet och de människor som arbetar i verksamheten. De lyfter även fram att för att man skall kunna lyckas med uppgiften behöver ledaren praktisk erfarenhet och studier inom område. De menar ändå att arbetet är spännande och intressant, men samtidigt är arbetet fullt av utmaningar. (Lars H Bruzelius; Per-Hugo Skärvad, 2018, s. 7)

För att kunna leda en medarbetare måste ledaren veta vad som är viktigt för medarbetaren. Ytterligare måste ledaren ta reda på deras tankesätt och deras känslor. Då ledaren har koll på dessa saker kan han leda medarbetarna mot innehåll och lycka samt en bättre samhörighet. Alla människor bildar sin egen uppfattning på förhand, och detta påverkar hur vi ser på andra människor. (Rasmus Hougaard, Marie Boregrim, Martin Ström, 2019, ss. 122-123)

Känslor på arbetsplatsen påverkar medarbetarnas beteenden mera än vi ens kan förstå. För att en ledare skall bli effektiv måste ledaren hitta sin egen kontakt till sina känslor, och hitta en kontakt till arbetarnas känslor. Detta betyder att våra känslor styr våra beteenden och våra beslut dagligen utan att vi ens märker det. (Rasmus Hougaard, Marie Boregrim, Martin Ström, 2019, s. 128)

För att en ledare skall öka arbetarnas engagemang behöver ledaren ha förmågan att förstå och ge plats för andras känslor och perspektiv. Denna egenskap kallas för empati och behövs för att kunna motivera och påverka personers effektivitet. Många talar om att empati är nyckelkompetens för en ledare. (Rasmus Hougaard, Marie Boregrim, Martin Ström, 2019, s. 131)

Medkänsla är en annan viktig egenskap hos ledare, och då menar man förmågan att klura ut hur den andra egentligen har det. Medkänslan anses idag vara en grundläggande del av ledarskapet. Forskning visar att om ledaren lyckas uppnå medkänsla till sin medarbetare kommer de att se ledaren som stark person, och dessutom kommer medarbetarna att lyssna mera på sin ledare och även visa mera engagemang för sitt jobb. (Rasmus Hougaard, Marie Boregrim, Martin Ström, 2019, ss. 172-174)

Enligt Bruzelius & Skärvad (2018) måste ledaren själv vara engagerad och visa sitt engagemang för att kunna överföra engagemang till medarbetarna. (Lars H Bruzelius; Per-Hugo Skärvad, 2018, s. 290)

2.2.1 Definitioner kring ledning av medarbetare

Ledning innebär det som görs för att styra arbetet i en viss riktning. (Lars Svedberg, 2012, s. 269) För att medarbetarna skall veta hur de skall utföra sitt arbete och för att uppnå uppsatta mål krävs en ledare som styr arbetet. Som ledare skall du kunna organisera arbetet så att medlemmarna i teamet kan arbeta målinriktat och effektivt. Det är viktigt att ledaren känner till arbetets olika moment och även medarbetarnas kompetens. Då är det enklare att strukturera upp arbetsuppgifterna och fördela dem inom teamet.

Management handlar om att få ”arbetet utfört med hjälp av andra” eller ”att få människor att tillsammans uppnå formulerade mål”. För att ledaren skall lyckas få arbetet utfört med hjälp av människorna måste ledaren även klara av att leda sig själv. (Lars H Bruzelius; Per-Hugo Skärvad, 2018, s. 23) En bra ledare behöver också ha en bra självkänedom och känna till sina egna styrkor och svagheter. Då är det också lättare att förstå och leda ett team.

Management kan också handla om stabilitet och ordning, medan ledarskap handlar om utveckling och förändring. Detta betyder att ledarna arbetar med visioner om framtiden och försöker skapa intresse och engagemang. Till managerns uppgifter hör även att hålla reda på projektens ekonomi. (Magnus Forslund, 2019, s. 281)

Forslund (2019) anser att begreppet motivation är sådant som alla känner till eftersom det även används i det vardagliga livet. Motivation handlar om hur man skall kunna ge medarbetarna en orsak till att agera på ett önskvärt sätt. (Magnus Forslund, 2019, ss. 187-188)

Begreppet ”commitment” är närbesläktat med ordet motivation. På svenska finns det inget ord som kan beskriva ordets omfattande betydelse. Ordet ”commitment” definieras som ”den relativa styrka som individens identifikation med och engagemang i en viss organisation har” (Magnus Forslund, 2019, ss. 196-197)

2.2.2 Centrala begrepp kring ledning av medarbetare

Enligt "Great Man" synsättet finns det människor som blivit utrustade med speciella ledaregenskaper (även kallat för "karisma"). Man hävdar att med dessa egenskaper skulle det endast krävas lite intresse för att uppnå framgång. Man har även gjort en del försök att kartlägga vilka de viktigaste egenskaperna en framgångsrik ledare behöver. I början av 2000 talet gjordes en sammanfattning av tidigare studier, där man lyfter fram vilka begrepp som beskriver vad som önskas av en framgångsrik ledare. De personlighetsbegrepp sammanfattningen lyfte fram var: Intelligens, Självförtroende, Beslutsamhet, Integritet och Social kompetens – humor. Ytterligare studier har gjorts och ur dem har framkommit att den sociala kompetensen varit den egenskap som ansetts vara viktig. Man lyfter även fram att det inte finns vetenskapliga bevis på att vissa personligheter skulle leda till ett bättre ledarskap. (Lars Svedberg, 2012, ss. 289-291)

Management innebär att ta ansvar för den operativa och dagliga verksamheten, samt ytterligare sträva till att utveckla verksamheten på sikt. (Lars H Bruzelius; Per-Hugo Skärvad, 2018, s. 27)

2.2.3 Om att hantera motivation och kommunikation i ledarskap

Maslows behovspyramid ger en översikt av de behov människorna har. Alla människor har de behov som syns i behovstrappan i figur 2, men det är de behov som inte är uppfyllda som ger människorna ökad motivation. Om något av stegen i pyramiden är hotat eller försvinner förflyttar sig människan till den nivån. En bra ledare måste kunna överföra människornas behov till arbetslivet och försöka få deras behov uppfyllda. Då ledaren lyckas med detta kommer han att få en tillfredsställd och motiverad personal, som även klarar av att göra ett bra resultat. Då man ser på behovstrappan ur arbetsgivarens håll, kan de fysiologiska behoven betyda att arbetarens lön skall täcka de grundläggande behov den anställda har. När det gäller säkerhetsbehovet betyder det att den anställda skall ha en anställningstrygghet för att det grundläggande behovet skall vara uppfyllt. Säkerhetsbehovet kan även handla om arbetstagarrens fysiska och psykiska arbetsmiljö. När det gäller kontaktbehoven kan det betyda hur arbetsmiljön är, då menar man främst att det på arbetsplatsen skall finnas naturliga mötesplatser för personalen. Om personalen är utspridd eller om de reser mycket i sitt arbete är det viktigt att se till att även de känner att de hör till arbetsgruppen genom att ordna aktiviteter som stärker lagandan på arbetsplatsen. När det gäller uppskattning och aktning betyder det att personalen behöver uppskattning för sitt arbete. Då man uppnår något

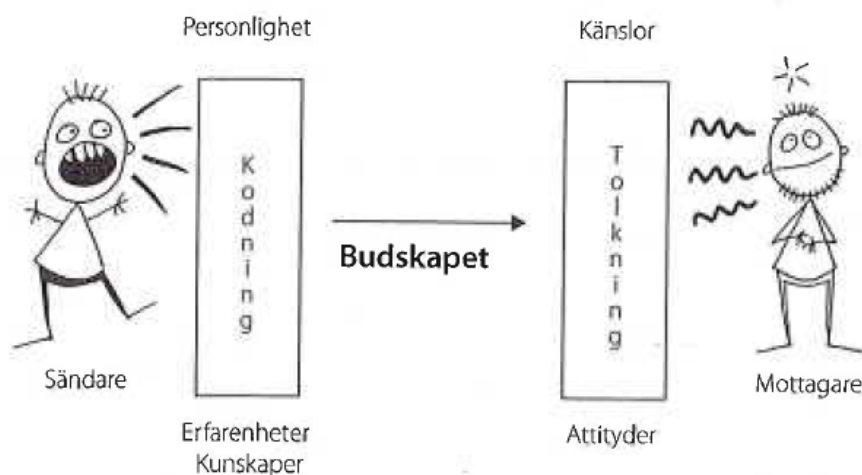
mål måste man få någon form av uppskattning. Ledaren kan även visa sin uppskattning genom att regelbundet utföra utvecklingssamtal med sin personal. Då det gäller behovet av självförverkligande, gäller det för ledare och individen att tillsammans diskutera hur de kan få organisationens mål och individens mål sammankopplade med varandra. (Anders Lindmark; Thomas Önnevik, 2011, ss. 32-34)



Illustratör: Sophia Lundqvist

Figur 2. Behovstrappan. (Anders Lindmark; Thomas Önnevik, 2011, s. 33)

Lindmark & Önnevik (2011) poängterar att en viktig del av ledarskapet är att få budskapet fram till sina medarbetare. De lyfter även fram att det finns en del hinder på vägen som ledaren måste undanröja för att mottagarna skall uppfatta budskapet på rätt sätt. Då man lyckas undanröja dessa hinder fungerar kommunikationen på rätt sätt. Ledaren måste vara en duktig kommunikatör, och med det menar man att ledaren måste använda ett sådant språk som alla förstår. För en ledare är även kroppsspråket viktigt. Om ledaren vill visa intresse för de arbeten som genomförs kan hen till exempel visa det genom att hålla ögonkontakt med den som man pratar med. I figur 3 hittar vi en bild som berättar hur kommunikationen går till mellan två personer. (Anders Lindmark; Thomas Önnevik, 2011, ss. 314-316)



Illustratör: Sophia Lundqvist

Figur 3. Kommunikationsprocessen. (Anders Lindmark; Thomas Önnevik, 2011, s. 315)

Det är viktigt för ledaren att ge rätt mängd av information åt medarbetarna. Ger ledaren för mycket information kan budskapet i information tolkas på fel sätt. Ger ledaren däremot för lite information, ger man utrymme för medarbetarna att fylla tomrummet med egna tolkningar eller funderingar som i värsta fall leder till missförstånd och dålig stämning inom arbetsgemenskapen. (Anders Lindmark; Thomas Önnevik, 2011, s. 304)

En av ledarens viktigaste uppgift är att berätta åt medarbetarna vad som skall göras och varför. (Anders Lindmark; Thomas Önnevik, 2011, s. 304) Om medarbetarna har en tydlig och klar bild av arbetsuppgifterna samt om de vet vad som förväntas av dem är det också enklare att utföra arbetsuppgifterna. En förståelse för varför arbetet skall utföras ökar arbetsmotivationen.

En bristfällig kommunikation kan leda till att det uppstår många oklarheter. Om ledaren och gruppen däremot klarar av att kommunicera med varandra på ett bra sätt har de alla möjligheter att nå framgång. Fungerar inte kommunikationen i gruppen leder det till oklarheter och oro i gruppen som i värsta fall kan leda till konflikter. (Johan Hemlin, 2018, s. 146)

Att leda en organisation innebär att man tar ansvar för verksamheten och medarbetarna. För att en ledare skall kunna klara av att ta ansvaret och kunna leda organisationen i den dagliga verksamheten och dessutom ha förmågan att utveckla verksamheten på sikt behöver ledaren ha en stor erfarenhet och en vetskap om de olika teorier om hur ledningsarbetet skall utföras. (Lars H Bruzelius; Per-Hugo Skärvad, 2018, s. 27)

2.2.4 Om att hantera medarbetarnas känslor i ledarskapet

Känslor överförs från en person till en annan. Den person som visar mera känslor överför sina känslor till de andra personerna i utrymmet. Den som överför känslor till andra personer är den som uttrycker sina känslor mest i gruppen. Men då det handlar om arbetsplatser och i organisationer är det de personer som har mest makt som även bestämmer hur hela gruppen mår. I alla grupper sätter medarbetarna mest uppmärksamhet, samt prioriterar de saker som gruppens starkaste person säger och gör. Detta i sin tur betyder att det ledaren säger och gör har stor betydelse för medarbetarna. Det ledaren säger och gör påverkar även med vilket humör medarbetarna startar eller fortsätter med sina arbetsuppgifter. Det finns även många undersökningar som visar att om ledaren är på gott humör sprids det goda humöret även till medarbetarna, som i bästa fall även leder till att de förbättrar sina arbetsprestationer. (Daniel Goleman, 2014, ss. 53-55)

Att vara ledare i en organisation är mycket mer ansvarsfullt än vad många ledare idag inser. Ledarens beteende har en stor inverkan på arbetsplatsens kultur. Arbetsplatsens kultur är viktig eftersom medarbetarna sätter en stor del av sin tid på arbetet. Människorna är i grund och botten sociala varelser och därmed påverkas de av det som händer omkring dem. Detta betyder i sin tur att det som händer på arbetsplatsen även påverkar medarbetarnas liv utanför arbetsplatsen. (Rasmus Hougaard, Marie Boregrim, Martin Ström, 2019, s. 191)

Ledaren måste kunna läsa vilka behov de anställda har för tillfället och kunna agera enligt de behov som individen har. Om ledaren lyckas med det, finns det stora möjligheter till att få en nöjd och motiverad personal som även gör ett bra resultat. (Anders Lindmark; Thomas Önnevik, 2011, s. 34)

2.3 Ledarskap

Det är inte alltid så enkelt att definiera vad ledarskap är. Med ledarskap menar man oftast det som ledaren personligen representerar eller åtar sig. (Lars Svedberg, 2012, s. 269)

Alla människor har i någon form upplevt ledarskap. I hemmen, i skolor, i föreningar och även i kompisgäng utövas någon form av ledarskap. I medier berättas det även mycket om hur ledare agerade eller lät bli att agera vid olika situationer. (Magnus Forslund, 2019, s. 279).

Tillit är en viktig egenskap då man talar om ledarskap. Närvaro utgör grunden för uppbyggnaden av tillit. Genom tillit skapar man trygghet för människorna, vilket i sin tur bidrar till att de känner sig gladare. Då människorna är glada hittar de även mera engagemang och prestationsvilja. Då man uppnått en förtroendefull relation till sina kolleger, behöver man inte längre övertyga dem med sina åsikter. Då man uppnått ett bra förtroende till sina kolleger minskar även byråkratin i organisationen. Olika forskningar visar även att tillit påverkar den ekonomiska och sociala utvecklingen på ett sådant sätt att organisationer fungerar bättre. (Rasmus Hougaard, Marie Boregrim, Martin Ström, 2019, ss. 148-150)

Coachande ledarskap, kan också kallas stödjande ledarskap, har vanligen använts inom idrotten, men på senare tid har det blivit allt vanligare även utanför idrotten. Den coachande ledarstilen går ut på att ledaren motiverar medarbetarna att uppnå uppsatta mål. Denna ledarstil gör att medarbetarna känner sig mer kompetenta och det leder till bättre produktivitet och sundare arbetsklimat. För att den coachande ledarstilen skall fungera på bästa möjliga sätt, måste personalen vara välutbildad och dessutom sakkunniga inom området. (Lars H. Bruzelius, Per Hugo Skärvad, 2017, s. 367)

Alla människor är sociala varelser som vill att kommunikation sker på mänskligt sätt och inte enbart via digitala kanaler. Detta i sin tur betyder att ledarskap inte bara handlar om att ta viktiga beslut, utan det handlar även om att skapa mänskliga kontakter som ökar produktiviteten och stärker engagemanget. Människor har ett behov att känna samhörighet, och om ledaren förstår detta behov är det även lättare att kunna förstå och leda människorna. (Rasmus Hougaard, Marie Boregrim, Martin Ström, 2019, ss. 139-140)

2.3.1 Ledarskaps definitioner

Ledarskap är svårt att definiera, eftersom det finns många olika åsikter om saken. Då man beskriver ordet ledarskap handlar det om ett händelseförlopp där en person medvetet påverkar andra människor för att uppnå ett mål. (Magnus Forslund, 2019, s. 281)

Janson & Ljung (2011) hävdar att det inte finns någon klar definition av begreppet ledarskap. De beskriver ändå ledarskap som ett händelseförlopp där en individ påverkar andra individer att göra något i en viss riktning. (Tomas Jansson, Lennart Ljung, 2011, s. 245)

Lindmark & Önnevik (2011) är av samma åsikt att det är svårt att definiera begreppet ledarskap. De beskriver ordet ledarskap på följande sätt: ”konsten att få människor att utföra

saker och få dem att gå mot samma håll”. (Anders Lindmark; Thomas Önnevik, 2011, s. 293)

Enligt Bruzelius & Skärvad (2018) handlar ledarskap om att lösgöra förmågan och viljan, och sedan rikta dem mot de organisationens uppsatta mål. Ledarskap handlar även om ett samspel mellan chef och medarbetare. (Lars H Bruzelius; Per-Hugo Skärvad, 2018, s. 173)

2.3.2 Centrala begrepp inom ledarskap

Att vara chef betyder att man har en speciell position som man blivit vald till. Fast man innehar en chefsposition behöver de inte betyda att man leder de underordnade. Det kan nämligen vara någon annan person i teamet som fungerar som informell ledare. Som utsedd chef har du fortsättningsvis ansvar för ledningsarbetet i organisationen (Magnus Forslund, 2019, s. 281)

Lindmark & Önnevik (2011) beskriver begreppet coaching som ett sätt att stöda personlig utveckling med fokus på att få ett bättre resultat. (Anders Lindmark; Thomas Önnevik, 2011, s. 186)

Enligt Svedberg (2012) kommer begreppet coaching från idrottsvärlden. Den offentliga och privata sektorn har även på senare tid börjat använda sig av coaching begreppet inom ledarskap. (Lars Svedberg, 2012, s. 271)

2.3.3 Teorier kring olika ledarstilar

Enligt the managerial grid stilteorin skulle idealchefen vara den mest gynnsamma ledaren. I början på 1960-talet började många tveka på denna teori och istället började man fundera på om det verkligen finns någon organisationsstruktur som lämpar sig bäst eller om det finns något speciellt sätt att leda. De som kritiserade teorin påstod att forskningen inte kommit fram till ett entydigt svar angående ledarens uppgifter, personligheter och stilar. Samtidigt påstod de att det inte finns någon specifik uppbyggnad som leder till framgång utan att ledarens framgång är beroende av hela organisationen. Med detta menar man att ledaren måste kunna läsa arbetsgenskapens behov vid olika situationen och anpassa sin ledarstil till den nivå som arbetarna befinner sig i just då. Denna ledarstil kallas för situationsanpassat ledarskap och består av fyra olika nivåer som ledaren måste känna till för att kunna anpassa sin ledarstil enligt medarbetarnas nivå. Den första nivån handlar om inledning och överblick. Vid denna nivå börjar medarbetarna med en ny uppgift, och då är deras kompetens låg och

deras intresse baserar sig på förhoppningar eller de faror och hot som de själva bygger upp. Då medarbetarna är osäkra betyder det att ledaren måste ge klara instruktioner och även visa tydligt åt sina medarbetare hur de skall gå tillväga. Dessutom måste ledaren vara noga med att ge respons åt sina medarbetare. Den andra nivån handlar om förändring och tvivel. Vid denna nivå börjar medarbetarna tvivla på sin kompetens, till följd av att uppgifterna de fått kanske uppfattas som svårare än vad de själva hade förväntat sig. Då medarbetarna befinner sig på denna nivå, behöver medarbetarna mycket instruktioner och mycket stöd av sin ledare. Ledaren måste även uppmuntra och lyssna på vad medarbetarna har att säga och även hjälpa dem med uppkomna problem. Den tredje nivån handlar om genomförande och utveckling. Då medarbetarnas kompetens ökar behöver inte ledaren längre ge så mycket instruktioner. Då medarbetarna nått denna nivå kan ledaren börja delegera mera och samtidigt ge mera ansvar åt medarbetarna. Ledaren bör då även samtidigt dra sig tillbaks en aning, men fortfarande vara närvarande och vara intresserad och berömma då de börjar ta egna initiativ och då de uppnår resultat. Den fjärde nivån handlar om när gruppen blivit självständiga. Då medarbetarna uppnått denna nivå är de så gott som självständiga. Då medarbetarna nått denna nivå behöver de endast lite stöd och lite instruktioner. I detta skede bör ledaren hålla låg profil, men ändå visa tillit och vara tillgänglig då medarbetarna behöver sin ledare. (Lars Svedberg, 2012, ss. 295-298)

Enligt Bruzelius & Skärvad (2018) har forskningen inte hittat något rätt sätt att utöva ledarskap på. Istället har det vuxit fram en hel del teorier som hävdar att ledarskapet måste anpassas och formas enligt den situation som organisationen för tillfället befinner sig i. De lyfter fram att situationsanpassade ledarskap verkar intressant och samtidigt anser de att just denna metod är mycket användbar. I denna metod gäller det för ledaren att ha koll vilken nivå medarbetarna befinner sig på och att anpassa sin ledarstil enligt det. Man har undersökt vilka ledarstilar som passar vid olika situationer, dessutom har man i undersökningen lyft fram sex olika ledarstilar och samtidigt berättat till vilken situation ledarstilen lämpar sig. Den pådrivande stilen passar för projekt, och då är det viktigt att få fram resultat i tid. Den tvingande stilen passar för kriser eller för att hantera de problematiska medarbetarna. Den auktoritära stilen passar då företagen behöver tänka om och behöver en ny riktning och vision. Den empatiska ledarstilen behövs då man behöver motivera medarbetare under stress och då företaget haft svåra diskussioner eller till och med konflikter. Den demokratiska stilen passar mera till föreningar eller företag utan hierarkier och där man behöver göra gemensamma beslut. Den coachande stilen är lämplig för företag med välutbildade och kompetenta medarbetare. Om ledaren väljer fel ledarstil kan det få negativa följder och leda

till att medarbetarnas motivation minskar. (Lars H Bruzelius; Per-Hugo Skärvad, 2018, ss. 178-180)

Med hjälp av coachande ledarskap försöker man lösgöra medarbetarnas hela kompetens och samtidigt öka deras utveckling genom att låta dem fundera på lösningar till problemen och samtidigt stöda dem då de handlar självständigt. Detta i sin tur betyder att ledaren måste förstå sina medarbetares personligheter och dessutom veta på vilken nivå deras sakkunnighet är. Utöver detta bör coachen även veta vad som triggat medarbetarna, för att på detta sätt kunna engagera och motivera medarbetaren att utföra uppgiften. Coachens uppgift är att fungera som en diskuterande och delegerande ledare och som tar reda på följande fyra grundläggande saker av sina medarbetare. Den första saken som coachen skall ta reda på är medarbetarens mål, och det får man reda på genom att fråga medarbetaren vad den vill. Den andra saken som coachen skall ta reda på är medarbetarnas verksamhetsuppfattning. Det får man reda på genom att fråga hur läget ser ut. Den tredje saken coachen skall ta reda på är vilka valmöjligheter som finns, genom att fråga medarbetaren vad den kan göra. Den sista grundläggande saken coachen måste ta reda på är handlingen, det får hen reda på genom att fråga medarbetaren vad den kommer att göra. Med hjälp av dessa frågor försöker coachen få medarbetaren medveten om vad som skall göras och på vilket sätt. Samtidigt får medarbetaren vetskap om när uppgiften skall utföras. Dessutom försöker man meddela varför den skall utföras. För coachen gäller det att se till att medarbetarens vilja och självförtroende är på toppen då uppgiften skall utföras. Med hjälp av coachande ledarskap får man högre produktivitet samtidigt som medarbetarna upplever att de är mera sakkunniga och att relationen till ledaren upplevs bättre. Samtidigt upplever även medarbetarna att välmåendet på arbetsplatsen är betydligt bättre. (Lars H Bruzelius; Per-Hugo Skärvad, 2018, ss. 197-199)

Enligt Lindmark & Önnevik (2011) är coaching en metod att förbättra medarbetarnas beteende och ändra på deras tankesätt och inlärning. Coachens uppgift är att träna sina medarbetare och att förbereda dem och ge feedback på vägen mot de uppsatta målen. Coachen måste ha bra kunskap om de mänskliga händelseförloppen och dessutom kunna kommunicera med människor. Coachen måste ha bra självkänedom och kunna dela med sig av sina egna erfarenheter och dessutom måste coachen vara öppen, respektfull samt positiv. (Anders Lindmark; Thomas Önnevik, 2011, s. 186)

Åkerman (2010) hävdar att för att kunna bli en bra coach måste ledaren se till att få ett gott förtroende hos sina medarbetare. Ytterligare lyfter han fram att då coachen ger ansvar måste

han även släppa kontrollen och ge den frihet uppgiften behöver. Ledaren har oftast svårt att släppa friheten och kontrollbehovet, och med det menar man att ledaren oftast har behov av att kontrollera att saker blir utförda och även gjort på det sätt ledaren vill. För att coachen skall bli framgångsrik krävs det att medarbetarna har ett förtroende för sin coach, till coachens budskap, agerande och inställning. Om medarbetarna får några misstankar om coachen, mister ledaren förtroendet och riskerar då att coach verktygen slutar fungera. Om medarbetarna inte känner något förtroende för ledaren som ger dem uppgifterna känner sig medarbetarna vilsna med uppgifterna. I dessa fall blir medarbetarna osäkra och ställer sig själv frågor som: om de får och vad de får göra. Då medarbetarna tar sig ett ansvar betyder det också att uppgifterna blir utförda. Detta i sin tur betyder att coachen måste ge ansvar åt medarbetarna och samtidigt släppa kontrollen och makten för att det skall fungera och att medarbetarna inte skall känna sig vilsna i sin uppgift. Det tar länge för ledaren att bygga upp förtroende hos medarbetarna och det bästa sättet att bygga upp förtroendet är att vara ärliga mot varandra. (Kenth, Åkerman, 2010, ss. 37- 40)

2.3.4 Sammanfattning av ledarskap

Enligt Housegaard, Boregrim & Ström (2019) har alla konflikter och krig hittills startat från sinnekonflikter som kännetecknas av okunskap, ilska eller tillgivenhet. I en värld med stora utmaningar och som förändras snabbt behövs det en ledare som kan reagera säkert och osjälviskt och samtidigt med en viss medkänsla för medarbetarna. Man ser redan att dessa egenskaper anpassas världen över och till följd av det finns det även hopp om att ledarna i framtiden börjar använda sig av dessa egenskaper i sina organisationer. Med hjälp av det skapar man en mera social samhörighet i organisationen. (Rasmus Hougaard, Marie Boregrim, Martin Ström, 2019, ss. 245-246)

Då man använder sig av situationsanpassat ledarskap är ledarens viktigaste uppgift att hjälpa gruppen utvecklas genom att läsa arbetsgenskapens behov vid olika situationer och anpassa sin ledarstil till den nivå som arbetarna befinner sig i just då. För att kunna lyckas med detta krävs det att ledaren är lyhörd och klarar av att ändra sin ledarstil enligt behov. (Lars Svedberg, 2012, s. 298)

Lindmark & Önnevik (2011) hävdar att för att man skall kunna utveckla den egna ledarskapsförmågan behövs det en kombination av teori och praktisk erfarenhet, och en analys av tidigare erfarenheter. (Anders Lindmark; Thomas Önnevik, 2011, s. 298)

Enligt Lindmark & Önnevik (2011) är ledarens uppgift att skapa goda förutsättningar för sina medarbetare. Med det menar de att ledarskapet handlar om att ställa de rätta kraven på medarbetarna. Är kraven som ställs på medarbetaren för låga kan det leda till att individen underpresterar. Blir kraven däremot alltför stora kan det i värsta fall leda till ohälsa, stress, sjukskrivningar och att medarbetaren säger upp sig. För att medarbetaren skall kunna utföra ett gott jobb är det enligt dem viktigt att medarbetaren känner tillfredsställelse med det som den presterar på arbetsplatsen och att det känns som att man har kontroll över sitt arbete. Det som händer på fritiden och i familjen påverkar även medarbetarens prestationer. En viktig del i ledarskapet är att hålla utvecklingssamtal, och genom samtalet har ledaren möjlighet att få reda på viktig information av medarbetaren. Det som är viktigt vid ett utvecklingssamtal är att ta reda hur bra medarbetaren har kontroll på sitt arbete, och att utforska lite hur individens livssituation ser ut. De hävdar att för att en medarbetare skall kunna utvecklas behöver den ha kontroll på sitt normala arbete, och dessutom behöver medarbetaren lite nya utmaningar som gör att de måste gå utanför sin bekvämlighetszon. Att gå utanför bekvämlighetszonen betyder att medarbetaren inte har kontroll över det som skall göras. (Anders Lindmark; Thomas Önnevik, 2011, s. 317)

Genom coachande ledarskap ökar produktiviteten och välmående på arbetsplatsen förbättras. (Lars H Bruzelius; Per-Hugo Skärvad, 2018, s. 199)

2.4 Psykologiskt kontrakt

Många forskare har framfört att då organisationen anställer en individ bildar organisationen och individen också ett såkallat tyst och osynligt avtal. Med detta menar man att både organisationen och individen bygger upp egna förväntningar och inofficiella resultat som man vill uppnå. (Magnus Forslund, 2019, s. 224)

2.4.1 Definitioner kring psykologiska kontrakt

Enligt Saari (2014) var det Karl Menninger som år 1958 uppfann iden om det psykologiska kontraktet. Menninger hävdade att det fanns ett såkallat kontrakt utan ord mellan patienten och terapeuten. Chris Argyris lyfte fram termen psykologiskt kontrakt år 1960. Chis Argyris definierade ordet psykologiskt kontrakt som ett avtal mellan arbetstagarna och förmännen som saknar ord och där man beskriver kraven på den anställdas effektivitet. (Tiina Saari, 2014, s. 29)

2.4.2 Centrala Begrepp om psykologiska kontrakt

Psykologiskt kontrakt är ett tyst kontrakt mellan medarbetaren och organisationen. (Lars Svedberg, 2012, s. 328)

Enligt Saari (2014) är psykologiskt kontrakt en term som betyder arbetstagarens subjektiva uppfattning till anställningens rättigheter och skyldigheter. Det psykologiska kontraktet baserar sig på arbetstagarens åsikt av informationsutbyte som sker mellan arbetstagaren och arbetsgivaren. (Tiina Saari, 2014, s. 29)

2.4.3 Teorier kring psykologiska kontrakt

Enligt Svedberg (2012) handlar psykologiska kontrakt om hur arbetsgivare och arbetstagare tolkar arbetsplatsen villkor och förväntningar. Dessa kontrakt är tysta och finns på varje arbetsplats. Medarbetarna i organisationen ger endast lojalitet och engagemang i den mån de anser att organisationen förtjänar, vilket i sin tur betyder att om organisationen är rättvis mot medarbetaren, då ställer den även gärna upp då det behövs. Motstånd och konflikter på arbetsplatsen kan bero på att medarbetarna tolkar de psykologiska kontraktet på olika sätt. Detta kan ske till exempel genom att man känner sig missförstådd och tycker att man inte fått rättvist utbyte för de ansträngningar man gjort åt organisationen. Detta kan i värsta fall leda till att arbetaren minskar på arbetstakten och arbetar så lite som möjligt, så att man inte bryter mot arbetskontraktet eller givna order. (Lars Svedberg, 2012, ss. 328 - 329)

Enligt Forslund (2019) uppstår det oftast problem och konflikter då de inblandade parterna tolkar det tysta kontraktet på olika sätt. Organisationen gör oftast en bredare tolkning av kontraktet än vad själva individen gör. Med detta menar man att organisationen utgår ifrån att kunna kräva mera, större och bättre insatser av individen. Individen i sin tur kan känna sig utnyttjad eller pressad att prestera. Dessa problem uppstår då man inte tillräckligt tydligt beskrivit det psykologiska kontraktet. (Magnus Forslund, 2019, s. 224)

2.4.4 Sammanfattning av teorierna kring psykologiskt kontrakt

Enligt Forslund (2019) måste båda parterna vara överens om innehållet i det tysta kontraktet, för att arbetsgivaren skall kunna förstå vad som motiverar arbetstagaren. Han lyfter även fram att man inte kan vara helt säker vad de anställda tänker om organisationen, även om de verkar vara engagerade och motiverade. Han säger att det är möjligt att de döljer sin

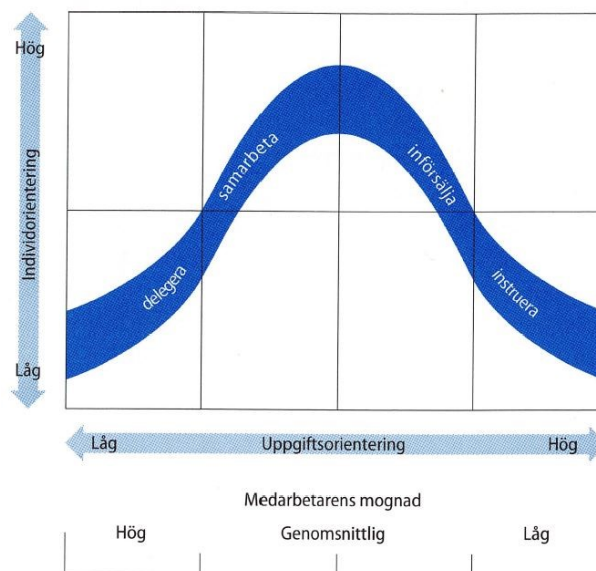
motivation, eftersom de är väl medvetna om att det kan leda till bättre förmåner för dem. (Magnus Forslund, 2019, s. 225)

2.5 Min teoretiska referensram

Teorins röda tråd startar från teorier kring team eftersom jag anser att underavdelningen kan jämföras med ett team, då alla i underavdelningen utför samma arbetsuppgifter och har ett gemensamt mål. Alla i underavdelningen har gemensamma uppgifter som skall utföras under året, men då man ser på teamets kommunikation kan man genast konstatera att kommunikationen är ett av teamets största utmaning. Visserligen finns det även saker som kunde förbättras i teamets uppbyggnad och med att försöka få arbetsuppgifterna att bli mera motiverande. Jag valde att lämna dessa utanför, eftersom kommunikationen i teamet är en viktig del och att man relativt enkelt kan konstatera att det är just kommunikationen som är den största utmaningen för teamet. Då man diskuterar om kommunikation i team anses det att teammedlemmarna skall kommunicera med varandra regelbundet. Kommunikationen mellan teammedlemmarna i underavdelningen är svår då teamet jobbar i 10 olika kommuner. Om man splittrar ner teamet i mindre delar enligt kommungränserna, eller enligt arbetspunkter är det betydligt lättare att få kommunikationen att fungera. För att kommunikationen skall fungera inom teamet krävs det att människorna öppnar sig lite och berättar om sina hemligheter och samtidigt vågar ge feedback åt de personer som jobbar i teamet. Då teammedlemmarna vågar ge feedback åt varandra leder det till att teamet blir mer öppnare. Då teammedlemmarna är öppnare med varandra kommer kommunikationen i teamet att vara mera effektiv och eventuella misstolkningar av budskapen minskar vilket leder till att energin inom teamet riktas till de rätta sakerna och teamet blir effektivare.

Då kommunikationen fungerar inom teamet behöver de en ledare som leder teamet mot dess mål som organisationen satt upp. Ledaren måste komma ihåg att allt som hen säger och gör uppmärksammas av teammedlemmarna, och därför är det viktigt att teamets ledare alltid kan uttrycka sig på ett sakligt sätt. Det som ledaren säger och gör har stor betydelse för hur teamets arbetsuppgifter blir utförda. Många undersökningar visar på att om ledaren är på gott humör sprids det goda humöret även till teammedlemmarna, som i sin tur leder till att arbetsprestationerna förbättras. Många forskare säger att en av ledarens viktigaste uppgift är att berätta för medarbetarna vad som skall göras och varför det skall göras. Om ledaren lyckas bygga upp en bra kommunikation till sitt team och ytterligare lista ut vilka behov medarbetarna för tillfället har med hjälp av Maslows behovspyramid, har teamet alla förutsättningar till att nå framgång.

Då ledaren vet hur hen skall handskas med teammedlemmarna måste ledaren ha koll på de olika ledarstilarna och kunna välja rätt ledarstil för sitt team. Då kommunikationen fungerar i teamet får ledaren den information som hen behöver för att kunna anpassa sin ledarstil enligt det vad teamet för tillfället behöver. Det som jag då menar är att ledaren kan använda sig av situationsanpassat ledarskap enligt figur 4.



Figur 4. Situationsanpassat ledarskap. (Lars H. Bruzelius, Per Hugo Skärvad, 2017, s. 369)

Då ledaren använder sig av situationsanpassat ledarskap är ledarens viktigaste uppgift att läsa av vilka behov teamet har för tillfället och anpassa sin ledarstil enligt den nivå som teamet för tillfället befinner sig på.

Till sist lyfter jag fram det psykologiska kontraktet och med det menar jag att arbetsgivaren måste vara väldigt tydlig med arbetsplatsens villkor och förväntningar redan vid arbetsintervjun. Om man lyckas med att berätta dessa saker redan vid arbetsintervjun undviker man motstånd och konflikter på arbetsplatsen. En förutsättning för det är att båda är överens om det tysta kontraktet.

3 Metod och tillvägagångssätt

I detta avsnitt beskrivs metoderna och tillvägagångssätten i detta examensarbete. Kapitel 3.1 beskrivs hur datainsamlingen gjorts. I kapitel 3.2 beskrivs vilka undersökningsmetoder som har använts och hur undersökningen har utförts. I kapitel 3.3 berättas på vilket sätt resultaten har analyserats.

3.1 Data

Examensarbetet utförs som en kvalitativ forskning vid en liten underavdelning inom en kommuns affärsverk. Underavdelningen består av 21 anställda. Av dessa arbetar dagligen 16 huvudsakligen med de uppgifter som hör till underavdelningen. De fem övriga hör till avdelningen, men under största delen av deras arbetstid utför de andra arbetsuppgifter inom organisationen. Dessutom har de annan arbetstid än de övriga i avdelningen. Eftersom deras arbetstid och arbete delvis avviker från underavdelningens normala arbete har jag valt att utesluta dessa fem från undersökningen. Organisationens verksamhetsområde innefattar 10 kommuner och kan därför anses vara ett stort verksamhetsområde. Eftersom området är så stort har organisationen valt att dela in arbetsområdet i tre olika områden, västra, östra och norra området. Varje område har olika administrativa chefer. För att få en uppfattning om hur omfattande problemet var jämfördes dessa resultat med andra kommuners resultat. Till denna jämförelse användes sekundärdata som Kommun 10 - undersökningen insamlat och sammanställt. I analysen användes även material från motsvarande kommuners underavdelning som utför samma arbete som den avdelning som undersöks i detta examensarbete. Resultaten från kommunernas undersökning analyserades och analysens material användes som underlag då intervjufrågorna utarbetades. För att kunna få tillförlitliga svar intervjuades de personer som var anställda vid avdelningen vid tidpunkten då enkäten utfördes. För att få reda på vem som arbetade på underavdelningen vid tidpunkten granskades arbetslistorna som var uppgjorda 2018. I samband med att arbetslistorna granskades konstaterades att året varit turbulent. Det visade sig nämligen att under året hade fyra av den ordinarie personalen slutat, och ytterligare två av avdelningens vikarier hade slutat under året. Utöver detta visade det sig att en i den ordinarie personalen bytt arbetsuppgifter inom organisationen, och att ytterligare en var på studieledigt så gott som hela året. Detta ledde till att det var svårt att lista ut vilka personer som eventuellt deltagit i enkäten. Det valdes ut 14 personer ur arbetslistorna som med relativt stor sannolikhet har deltagit i enkäten. Av dessa 14 intervjuades 12, eftersom två valde att avstå från intervjuerna. Detta betyder att svarsprocenten på intervjuerna var 85,7 %. Då målgruppen var identifierad kontaktades respondenterna först per telefon. Under samtalet informerades respondenterna om undersökningen och ytterligare gavs det möjlighet åt dem att ställa frågor angående undersökningen. Under telefonsamtalet bestämdes ett datum och tidpunkt för distansintervju via Microsoft Teams programmet. Då tidpunkten var fastlagd skickades en möteskallelse till de respondenter som valde att delta i undersökningen. Intervjumetoden

valdes för att få en realistisk bild av de problem som upplevdes inom organisationen. Intervjumaterialet analyserades och resultatet av det användes till slutprodukten.

3.2 Undersökningsmetoder

Vid empiriska undersökningar är valet av undersökningsmetoder viktigt. Metoderna väljs på basen av undersökningens syfte eller på basen av den teori som ligger som grund till undersökningen. Metodvalet påverkas även av vilken data som finns tillgänglig för undersökningen. Data till undersökningen kan samlas in på två olika sätt. Det första sättet kallas för primärdata och är det material som utredaren själv samlar in genom till exempel intervjuer. Det andra sättet kallas för sekundärdata och är material som någon annan tidigare samlat in. Vid undersökningar rekommenderas att sekundärdata används om man har nytta av det i undersökningen. (Per-Hugo Skärvad, Ulf Lundahl, 2016, s. 129)

I examensarbetet har Kommun 10 - undersökningens sekundärdata utnyttjats till att få en uppfattning på vilken nivå den undersökta avdelningen ligger i förhållande till motsvarande avdelningar. Sekundär datamaterialet användes, för att denna typ av data var relativt lättillgänglig och tillförlitlig. Dessutom rekommenderas att använda denna typ av material vid empiriska undersökningar då man har tillgång till sådant material. För att få svar på själva problemet användes datainsamling genom primärdata. Primärdata samlades in med hjälp av en semistrukturerad intervju som riktades till de anställda som arbetade vid underavdelningen 2018.

Datainsamlingen vid empiriska undersökningar kan ske på fyra olika sätt. Primärdata kan samlas in genom intervjuer, och genom att göra observationer. Sekundärdata samlas in genom att utnyttja material som andra forskare tidigare samlat in eller genom att samla data från internet. (Per-Hugo Skärvad, Ulf Lundahl, 2016, s. 130)

Till den empiriska undersökningen i detta examensarbete har utnyttjats sekundärdata som samlats in via en kommunenkät 2018. Materialet samlades in från den egna organisationen och ytterligare begärdes material från motsvarande kommuners underavdelningar som deltog i enkäten 2018. Totalt skickades ut fem förfrågningar och två av de tillfrågade organisationerna skickade deras resultat. Materialet bearbetades och sattes in i en Excel tabell. Med hjälp av tabellen gjordes ett diagram, och materialet analyserades utifrån diagrammen. Analysen användes för att få en bild av problemets omfattning och som grundmaterial till den primärdata insamlingen. Primärdata insamlingen utfördes genom en

semistrukturerad intervju som utarbetades med hjälp av Kommun 10 - undersökningens material och med hjälp av analysmaterialet från sekundärdata.

Intervju är en metod för att samla in data, där respondenternas (intervjupersonernas) svar och uttalande kallas för rådata och där rådata måste sammanställas och analyseras. Det finns olika intervjutekniker och därför måste det redovisas och motiveras vilken typ intervjuteknik som tillämpas i undersökningarna. Det vanligaste sättet att uppfatta skillnaden mellan de olika teknikerna är om de är standardiserade eller ostandardiserade. Då man talar om standardiserade intervjuer menar man att alla intervjuer är exakt likadana och att frågorna kommer i exakt samma ordning, samt att intervjuerna görs i exakt samma miljö. Då man talar om ostandardiserade intervjuer är allting mera friare. Det viktigaste är att man får ett svar som täcker de behov av information som undersökningen har. Om intervjun inte kan passa in i någon av de ovannämnda metoderna handlar det om semistrukturerad intervju. I en semistrukturerad intervju har frågorna bestämts i förväg, samtidigt har man även bestämt om några speciella frågor skall ställas till någon speciell person. Vid en semistrukturerad intervju försöker man klargöra svaren på vissa frågor genom att ställa frågor och uppmaningar som t.ex. ”berätta mer om det”. Fördelen med mindre standardiserade intervjuer är att svaren blir mera utförliga och mera preciserade. Intervjuerna indelas ytterligare i fria eller fasta svarsalternativ. Om man väljer de fasta svarsalternativet, har respondenten färre svarsalternativ att välja emellan. Vid fria svarsalternativ ger man mera möjlighet åt respondenten att formulera sina svar själv. Intervju med fasta frågor är att föredra då intervjuens målsättning är fastställd och då intervjun är fokuserad och målinriktad. Öppna svar är att föredra då inriktningen är bredare och mindre fokuserad, och då intervjuens syfte är att locka fram åsikter, inställningar av respondenten (Per-Hugo Skärvad, Ulf Lundahl, 2016, ss. 131-33)

Intervju datamaterialet samlades in via en semistrukturerad intervju. Intervjun hade både fasta och fria svarsalternativ. De fasta svarsalternativen gjordes för att kontrollera om svaren stämmer överens med de svar som underavdelningen fick vid Kommun 10 - undersökningen 2018. I de öppna svarsalternativ var det tänkt att respondenten kunde berätta mera fritt om själva problemen, för att få en uppfattning om vilka problem som fanns i underavdelningen. Intervjuerna utfördes under månaderna november och december 2020. Intervjuerna utfördes via Microsoft Teams och intervjuerna bandades in och sparades på Microsoft stream. Längden på de inspelade intervjumaterialet var totalt 17 timmar och 18 minuter. För att få en så realistisk bild som möjligt av problemen intervjuades de personer som var anställda vid tidpunkten då enkäten utfördes. Alla som deltog i intervjuerna har givit tillåtelse till att

intervjun bandades in. Intervjuns målsättning var att reda ut de underliggande problemen till det dåliga resultatet.

Transkribering handlar om att skriva ett protokoll på de ljud man uppfattat under intervjuerna. Protokollen delas in i tre olika nivåer beroende på hur exakt avskrivningen är. Den ytliga nivån handlar om att man sammanfattar det som sägs och görs. Då man pratar om mellannivå, menar man att allt som sägs skrivs ner. På den grundliga nivån skall utöver texten även beteenden, pauser, längd på pauser och eventuell mimik noteras i avskrivningen. (Per-Hugo Skärvad, Ulf Lundahl, 2016, s. 142)

Det inspelade intervjumaterialet är avskrivet till text med hjälp av transkriptionsprogrammet Amberscript (www.amberscript.com), som är ett transkriptionsprogram som automatisk skriver om ljudfiler till text. Textfilerna granskades och korrigerades ännu efter att avskrivningsprogrammet utfört avskrivningen. Intervjuerna är avskrivna i det språk som intervjuerna utfördes i. Efter avskrivningen plockades texterna i mindre bitar och en sammanfattning av vad respondenterna hade sagt vid intervjun skrevs in i Excel tabell, för att få en bättre överblick av materialet innan själva analysen utfördes. Majoriteten av intervjuerna är utförda på finska.

Rapportering av undersökningar som utförts som strukturerade intervjuer, det vill säga där frågorna är förutbestämda rapporteras resultaten oftast i tabellform eller som diagram. Om intervjuerna är utförda som ostrukturerade intervjuer använder man oftast belysande citat för att ge exempel och klargöra för observationerna och för att stödja de slutsatser man kommit fram till. (Per-Hugo Skärvad, Ulf Lundahl, 2016, s. 142)

Resultaten från den semistrukturerade intervjuerna skrevs in Excel tabell, och med hjälp av tabellernas värden uppgjordes diagram. Diagrammen är rapporterade i examensarbetets analys del. I resultat tabellen ändrades personernas namn till P1, P2, P3, o.s.v. Namnet på personerna ändrades för att man inte skulle kunna identifiera enskilda personers svar. För att belysa de öppna frågornas observationer användes citaten från tabellen. De citat som jag valde för att klargöra observationerna plockades ut från tabellen.

| Arbetsgemenskapens samarbetsvillighet | P5 |
|---|--|
| Hur bra höll arbetsgemenskapen dig informerad om arbetsrelaterade ärenden 2018? | 4 |
| Hur bra försökte man dela information inom organisationen 2018? | 4 |
| Vilket betyg skulle du ge för arbetsgemenskapen attityd gällande att vi gör saker tillsammans 2018? | 4 |
| Hur bra anser du att du blev förstådd och godkänd i arbetsgemenskapen 2018? | 4 |
| Hur känner du att arbetsgemenskapens samarbetsvillighet fungerade ? | Alla stöder alla. |
| Vad behövs förbättras? | Ordna mera diskussionstillfällen om vad som är aktuellt inom olika områden. Fråga och ta mera ideer från fältet då man utarbetar nya saker. Ett problem är att hitta vem som sköter vad bland inspektörerna. |

Figur 5. Analystabell för examensarbete. (Marcus Hindersson)

3.3 Analys strategi

Analys och tolkning av kvalitativ data är en svårfångad process, men kan enklast beskrivas med tre olika skeden. ”Sortera” som handlar om att få ordning på materialet och få helhetsbild av materialet. Sedan kommer ”reducera” som handlar om att minska på materialet och välja vad som skall bearbetas, och till sist kommer ”argumentera” som handlar om att skapa teorier utgående från det empiriska materialet. (Per-Hugo Skärvad, Ulf Lundahl, 2016, s. 124)

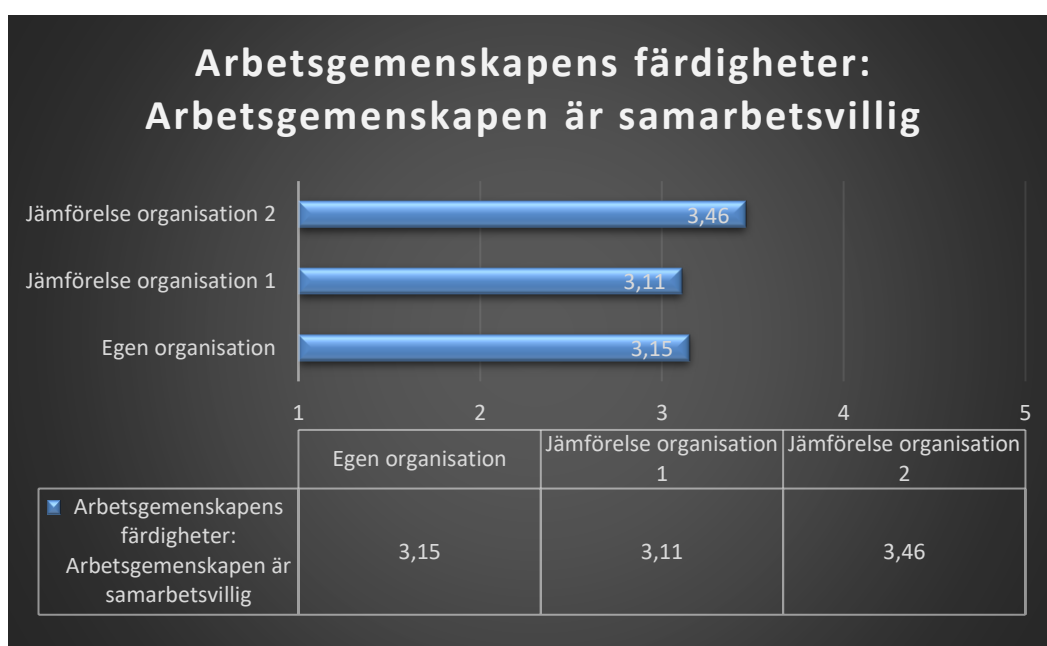
Efter att intervjuernas avskrivning var gjord sorterades materialet enligt huvudrubrikerna. Då materialet var sorterat enligt huvudrubrikerna plockades de viktigaste textdelarna ut från varje huvudrubrik. Efter att det viktigaste texterna från varje huvudrubrik var utplockade minskades textmaterialet och den väsentliga texten sattes i tabellen under varje huvudrubrik. Med hjälp av tabellen kunde huvudrubrikens texter analyseras. Problem plockades ut ur tabellen, och problemen bevisades utgående från mina teorier.

4 Analys och resultat

I detta avsnitt redogörs resultaten av detta examensarbete. I kapitel 4.1 redogörs resultaten från jämförelsen av Kommun 10 - undersökningen. I Kapitel 4.2 redovisas resultaten från intervjuerna som gjorts för detta examensarbete. I kapitel 4.3 sammanfattas resultaten.

4.1 Resultat av Kommun 10 - jämförelsen

I Kommun 10 - resultatjämförelsen användes material från två andra motsvarande kommuners underavdelningar som även utför samma arbete som den avdelning som undersöks i detta arbete. Ytterligare har man i jämförelsen tagit reda på vilken skala som använts i utredningen och samtidigt utrett kommunernas lägsta och högsta samt medeltalet inom varje område som undersökningen gäller. I enkäten hade 81% av den egna avdelningens medlemmar svarat. Kommunernas resultat användes för att få en uppfattning om på vilken nivå den undersökta avdelningens resultat ligger i förhållande till den kommun som fick de bästa resultaten i undersökningen.



Figur 6. Jämförelsedigram om arbetsgemenskapens samarbetsvillighet. (Marcus Hindersson)

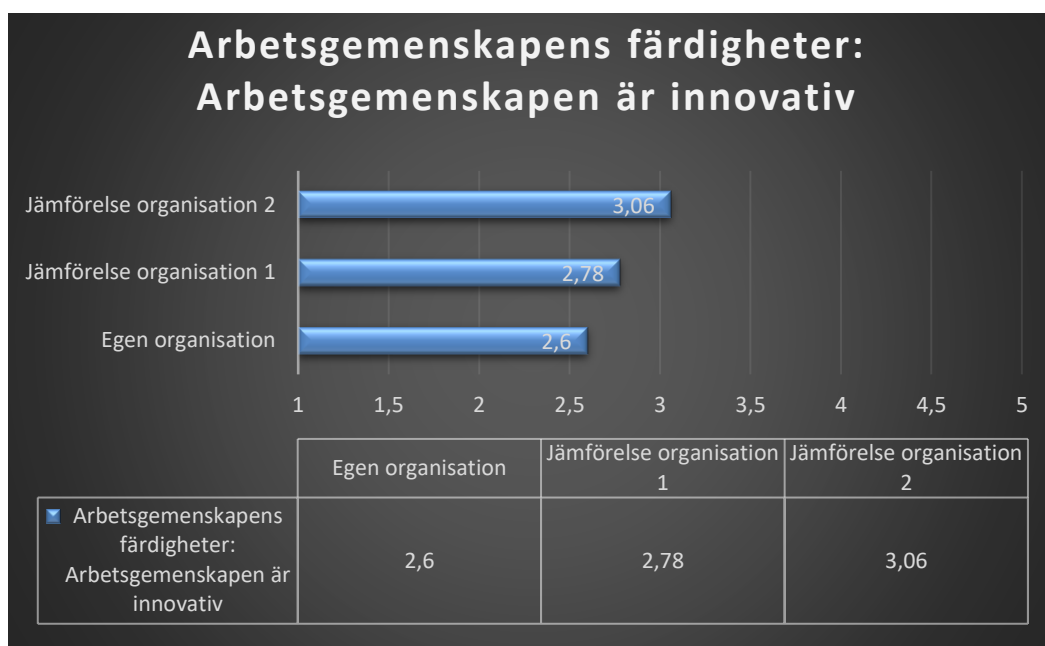
Ur Figur 6 ovan ser man jämförelse resultaten på arbetsgemenskapens samarbetsvillighet.

Jämförelse organisationernas resultat varierade mellan 3,11 och 3.46.

Kommunernas resultat inom detta område varierade mellan 3,47 och 3,81. Medeltalet från alla kommuners resultat var 3,71.

Då man jämför jämförelseorganisationens resultat med kommunernas resultat kan man konstatera att samtliga jämförelseorganisationer är under kommunernas minsta resultat.

Utredningens skala på denna punkt varierade mellan 1 och 5.



Figur 7. Jämförelsedigram om arbetsgemenskapens innovativitet. (Marcus Hindersson)

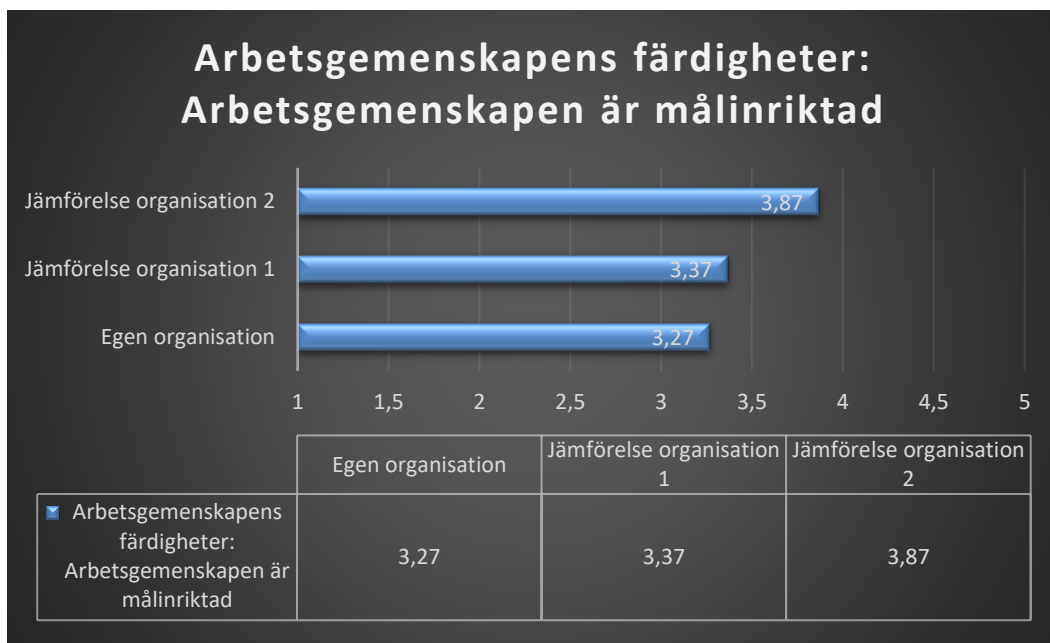
Ur figur 7 ovan ser man jämförelseresultaten på hur innovativ arbetsgemenskapen är.

Jämförelseorganisationernas resultat varierade mellan 2,06 och 3,06.

Kommunernas resultat inom detta område varierade mellan 3,10 och 3,53. Medeltalet från alla kommuners resultat var 3,38.

Då man jämför jämförelseorganisationernas resultat med kommunernas resultat kan man konstatera att samtliga jämförelseorganisationer är under kommunernas minsta resultat.

Utredningens skala på denna punkt varierade mellan 1 och 5.



Figur 8. Jämförelsedigram om arbetsgemenskapens målinriktning. (Marcus Hindersson)

Ur figur 8 ovan ser man jämförelse resultaten på hur målinriktad arbetsgemenskapen är.

Jämförelseorganisationernas resultat varierade mellan 3,27 och 3,87.

Kommunernas resultat inom detta område varierade mellan 3,76 och 3,96. Medeltalet från alla kommuners resultat var 3,85.

Då man jämför jämförelseorganisationernas resultat med kommunernas resultat kan man konstatera att det är endast jämförelseorganisation två kommunernas minsta tal och även kommunernas medeltal. Jämförelse organisationen överstiger kommunernas minsta resultat med 2,9 %. De övriga jämförelsekommunerna resultat är under kommunernas minsta resultat.

Utredningens skala på denna punkt varierade mellan 1 och 5.



Figur 9. Jämförelsedigram om arbetsgemenskapens vilja att utvecklas. (Marcus Hindersson)

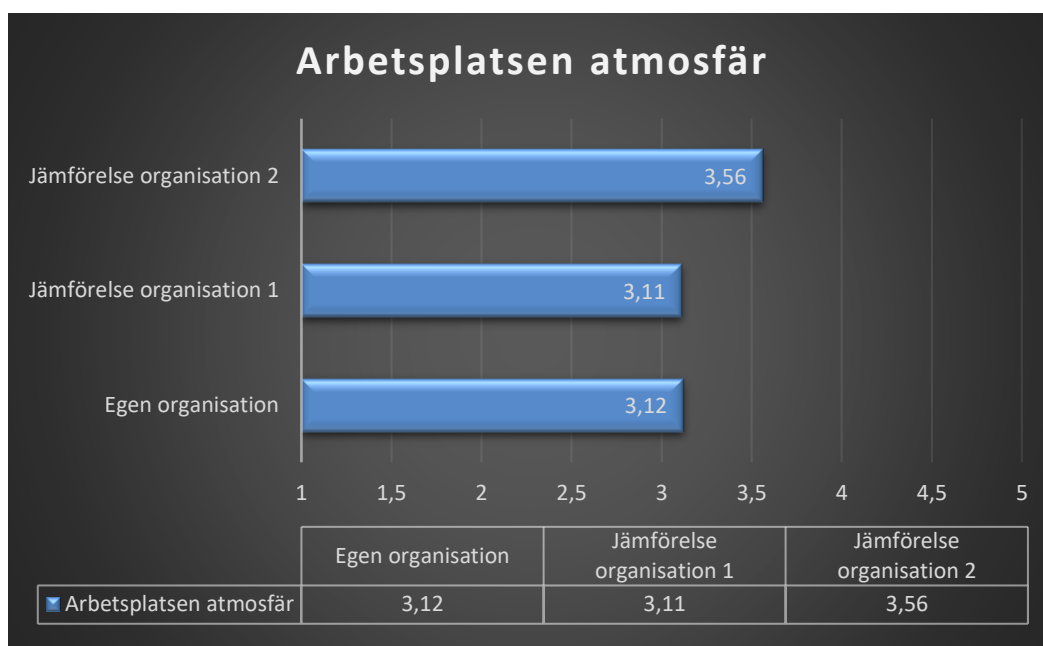
Ur figur 9 ovan ser man jämförelse resultaten för arbetsgemenskapens vilja att utvecklas.

Jämförelse organisationernas resultat varierade mellan 2,79 och 3,22.

Kommunernas resultat inom detta område varierade mellan 3,30 och 3,52. Medeltalet från alla kommuners resultat var 3,44.

Då man jämför jämförelseorganisationernas resultat med kommunernas resultat kan man konstatera att samtliga jämförelseorganisationer är under kommunernas minsta resultat.

Utredningens skala på denna punkt varierade mellan 1 och 5.



Figur 10. Jämförelsedigram om arbetsplatsens atmosfär. (Marcus Hindersson)

Ur figur 10 ovan ser man jämförelseresultaten på hur målinriktad arbetsgemenskapen är.

Jämförelseorganisationernas resultat varierade mellan 3,12 och 3,56.

Kommunernas resultat inom detta område varierade mellan 3,63 och 4,04. Medeltalet från alla kommuners resultat var 3,93.

Då man jämför jämförelseorganisationernas resultat med kommunernas resultat kan man konstatera att samtliga jämförelseorganisationer är under kommunernas minsta resultat.

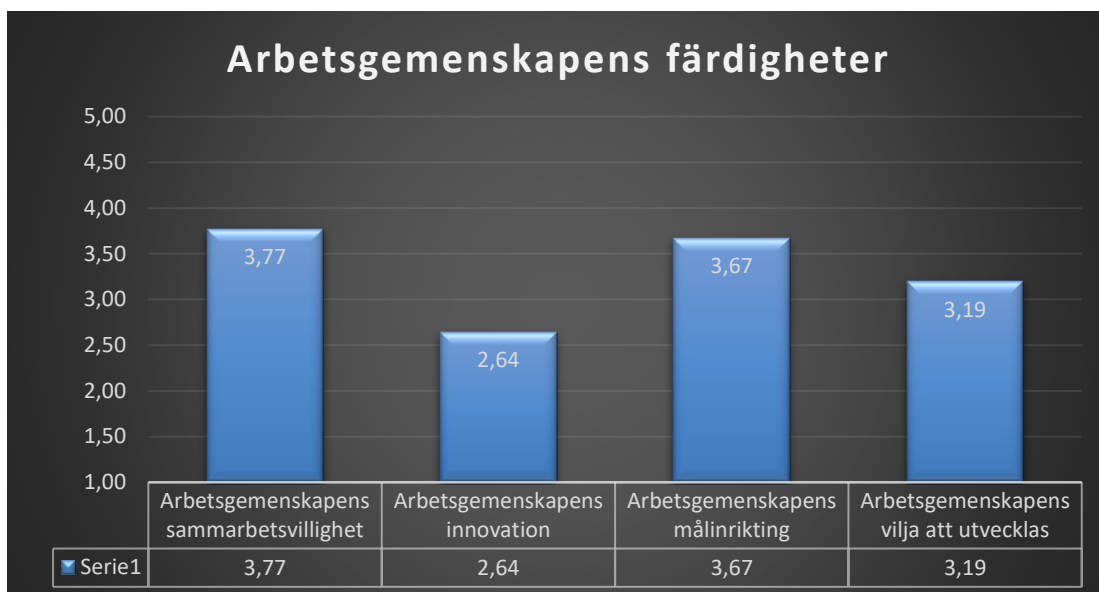
Utredningens skala på denna punkt varierade mellan 1 och 5.

Sammanfattning

Då man kontrollerar samtliga jämförelseorganisationers resultat kan man konstatera att så gott som alla organisationers resultat ligger under kommunernas medeltal. Då man jämför kommunernas minsta resultat med jämförelseorganisationernas resultat kan man konstatera att värdena även understiger kommunernas minsta värde på nästan samtliga jämförelsepunkter. Det är endast på utredningen om hur målinriktad arbetsgemenskapen är som jämförelseorganisationen överskred kommunernas minsta resultat med 2,9 %. Härmed kan man konstatera att alla jämförelseavdelningar har betydligt sämre resultat på samtliga punkter då man jämför resultaten med kommunernas totala resultat. Detta visar att problemet är mera utbrett, och gäller inte endast den egna organisationen.

4.2 Resultatredovisning av intervjuerna

I resultatredovisningen redogörs resultaten från intervjumaterialet. Analysen av intervjumaterialet startade med att räkna ut medeltalet på de fasta frågorna under varje underrubrik. Intervjuns resultat kan inte jämföras med resultaten från Kommun 10 - undersökningen eftersom intervjuns frågeställning och svarsalternativ avviker från enkäten. I figur 11 syns medeltalet på de fasta intervjuernas resultat. Ur figuren saknas resultatet på arbetsplatsens atmosfär eftersom dess skala avviker från de övriga.



Figur 11. Arbetsgemenskapens färdigheter. (Marcus Hindersson)

Bedömningen av de fasta svarsalternativen använder sig av skolvitsorden 1 till 5, där det underkända vitsordet 0 lämnats bort. Vitsordet 1 är försvarlig, 2 är nöjaktig, 3 är god, 4 är utmärkt, 5 är berömlig. Då man ser på dessa resultat kan man konstatera att arbetsgemenskapens innovation är det som får organisationens sämsta resultat, och landar på ett vitsord mellan nöjaktig och god. De övriga får resultatet god, där samarbetsvillighet nästan kommer upp till ett utmärkt resultat. Då man ser på dessa resultat är det arbetsgemenskapens innovation som får det sämsta resultatet.

För att få en uppfattning om var problemen ligger valde jag att spjälka upp varje underrubrik och räkna ut medeltalet för varje fasta svar. I figur 12 syns resultaten på de fasta frågorna under samarbetsvillighet.



Figur 12. Arbetsgemenskapens samarbetsvillighet. (Marcus Hindersson)

Då man ser på svaren i figur 12 kan man även här konstatera att alla fasta frågor ligger klart över det goda resultatet och största delen närmar sig ett berömligt resultat. Jag anser att dessa ligger på en bra nivå. Om det är något som skall förbättras, så är arbetsgemenskapens attityd eller hur arbetsgemenskapen sköter sin information som organisationen borde sätta lite mera energi på att förbättra.

Då man analyserar de öppna frågorna angående hur arbetsgemenskapens samarbetsvillighet var, ansåg största delen av respondenterna att samarbetet fungerade bra. Jag har valt att lyfta fram några citat som beskriver hur respondenterna känner att samarbetsvilligheten fungerade.

”Samarbetet fungerar bra på ett allmänt plan”¹

”Samarbetet fungerade väldigt bra områdesvis”²

Då man ser vad respondenterna ansåg om vad som behövde förbättras angående samarbetsvilligheten lyfte jag fram följande citat.

”Informera om ändringar i inspektörens arbete i ett tidigt skede så att arbetsgemenskapen vet vad som är på gångs.”³

¹ ”Yhteistyö toimii yleisellä tasolla hyvin”

² ”Alueellisesti yhteistyö toimi tosi hyvin”

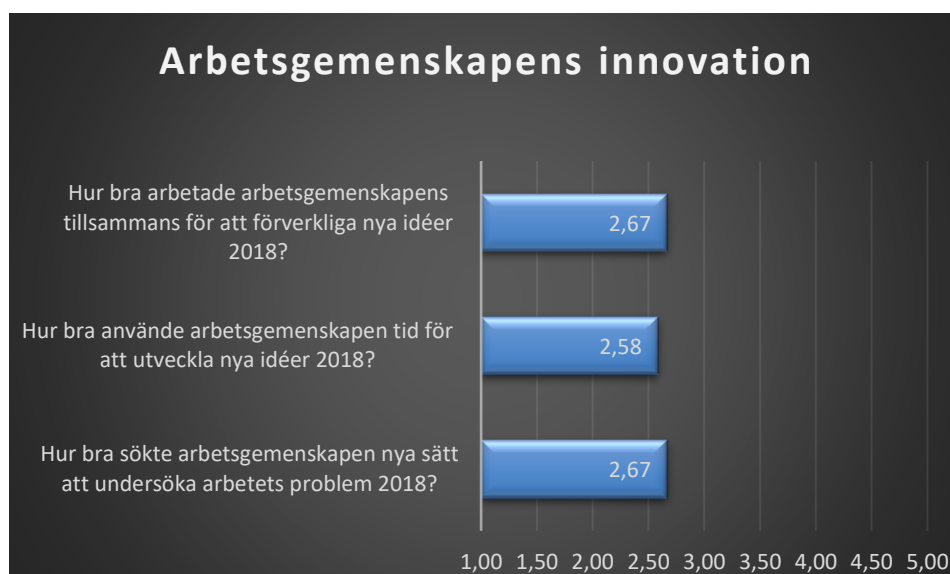
³ ”Tiedottaa tarkastajan työn muutoksista alkuvaiheessa, niin että työyhteisö tietää mitä on tekeillä.”

”När unga nyexaminerade kommer till oss på jobb eller kanske redan i intervjuskedet borde man föra fram arbetets art (att arbetet är mycket självständigt och att man jobbar mycket ensam. Närmast det att du är ensam på stationen och att du måste boka granskningsbesök).”⁴

”Öppen kommunikation. Förmännen kunde stöda arbetstagarna mera i deras arbete. Ha en öppen konversation inom arbetsgemenskapen så att arbetstagarna öppnar upp sig om sina problem.”⁵

Då man analyserar citaten ovan kan man konstatera att arbetsgemenskapen fungerar bra på ett allmänt plan. Då man analyserar problem citaten kan man konstatera att det brister mest i kommunikationen. Ytterligare önskar arbetsgemenskapen mera stöd av sina förmän.

I figur 13 redovisar jag för de fasta svaren på arbetsgemenskapens innovation.



Figur 13. Arbetsgemenskapens innovation. (Marcus Hindersson)

Då man ser på svaren i figur 13 kan man konstatera att resultaten ligger mellan nöjaktig och god, men ändå närmare god. Ur figuren kan man se att organisationen måste jobba vidare på alla underrubriker.

⁴”Kun nuoria vastavalmistuneita tulee meille töihin tai jopa haastattulevaiheessa pitäisi tuoda esille työn luoneetta (että työ on hyvin omaloitteinen sekä että työ on yksin tekemistä) Lähinnä se että olet asemalla yksin ja että sinun täytyy varata tarkasstuskäynnit.”

⁵”Avoin kommunikaatio. Esimiehet voisi tukea työntekijät työssä enemmän. Luoda avoin keskustelu työyhteisön sisällä, niin että töntekijät ovat avoimena ongelmista.”

Vid analysen av de öppna frågorna angående hur arbetsgemenskapens innovation var, ansåg största delen av respondenterna att arbetsgemenskapens vardag fungerade bra. Jag har valt att lyfta fram några citat som beskriver hur respondenterna känner att vardagen fungerade.

”Arbetsgemenskapen hjälper till vid behov.”

”Vardagen fungerade nog bra. Det var mycket jobb och det var belastande.”⁶

Nedan några citat av det problem som respondenterna lyfte fram.

”På fältet vet man inte riktigt vad som händer i kulisserna.”⁷

”Synligheten av utvecklingsarbetet var dåligt. Informationen i början av ett utvecklingsarbete bör förbättras (det största problemet är synlighet).”⁸

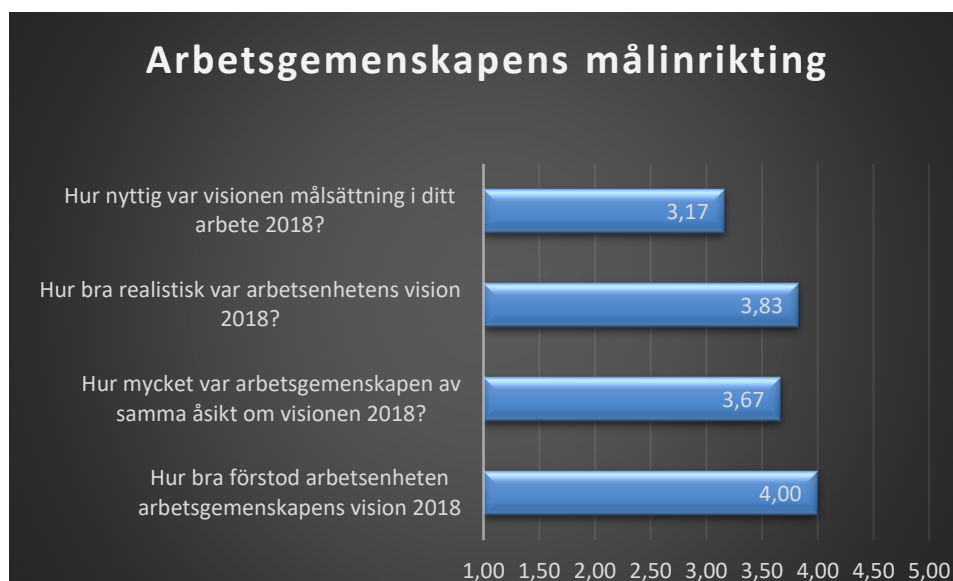
Då man analyserar citaten ovan kan man konstatera att vardagen fungerade bra förutom att en del ansåg att arbetsmängden var stor. Då man analyserar problemcitaten kan man konstatera att det brister i kommunikationen och därmed anser arbetsgemenskapen att viljan att utveckla saker är dålig. Om man förbättrar kommunikationen och går ut med information regelbundet kommer även detta att förbättras relativt snabbt.

⁶ ”Arki sujui kyllä hyvin. Töitä oli todella paljon ja kuormitti.”

⁷ ”Kentällä ei olla ihan ajantasalla mitä kulisissa tapahtuu”

⁸ ”Kehitystyö oli huonosti näkyvillä. Tiedottaminen alkuvaiheessa kun aloitetaan joku kehittämistyö tulisi parantaa (isoin ongelma on näkyvyys)”

I figur 14 redovisar jag resultatet på den fasta svaren på arbetsgemenskapens målinriktning.



Figur 14. Arbetsgemenskapens målinriktning. (Marcus Hinderesson)

Då man ser på svaren i figur 14 kan man konstatera att resultaten ligger på en god nivå. Ett av svaren är på berömlig nivå. Ur den första fasta frågan kan man se att respondenterna anser att underavdelningens vision är det som får det lägsta resultatet. Om man lyckas hitta en bra vision kommer de andra svarens resultat automatisk att förbättras. Jag märkte även under intervjuerna, på basen av deras diskussioner, att affärsverkets visioner är oklara för respondenterna. En del av respondenterna har av någon anledning byggt upp egna och felaktiga visioner. Då respondenterna svarar i enkäter på basen av deras egna visioner kan det leda till att svaren på målinriktningen blir missvisande.

Vid analysen av de öppna frågorna angående hur arbetsgemenskapens målinriktning kunde förbättras lyfte respondenterna fram att arbetsgemenskapens målsättning borde förtydligas och att visionerna borde vara mera realistiska. Jag har valt att lyfta fram några citat som beskriver hur respondenterna beskriver att målinriktningen kunde förbättras.

”Visionen i ett mer konkret format som man kan mäta.”⁹

”Förtydliga arbetsgemenskapens målsättning.”

”Mer realistiska och tydliga målsättningar. Personliga målsättningar.”¹⁰

⁹”Vision konkreettimpään muotoon joka voidan mitata.”

¹⁰”Realistisempi ja selkeämpi tavoite. Henkilökohtaisia tavoitteita.”

Då man ser på citaten ovan kan man konstatera att visionen borde ändras så att den är mera realistisk och att målsättningen med visionen är tydligare för alla i underavdelningen.

I figur 15 redovisar jag resultatet på den fasta svaren på arbetsgemenskapens vilja att utvecklas.



Figur 15. Arbetsgemenskapens vilja att utvecklas. (Marcus Hindersson)

Då man ser på svaren i figur 15 kan man konstatera att resultaten, ligger på en god nivå. Det som arbetsgemenskapen måste fästa mera uppmärksamhet vid är att ta i beaktande förbättringsförslagen.

Vid analysen av den öppna frågan hur man kunde förbättra arbetsgemenskapens utveckling ansåg största delen att problemen ligger i kommunikation och öppenhet mellan förmän och personal. Jag har valt att lyfta fram några citat som beskriver hur respondenterna svarar på hur man kunde förbättra utvecklingen.

”Om man vill utveckla något bör man sträva till att inkludera hela arbetsgemenskapen. Tillsammans utvecklar man så att alla synpunkter beaktas.”¹¹

”Genom att lyssna.”¹²

¹¹ ”Jos halutaan kehittää jotain pyritettäisiin ottaa koko työyhteisö mukaan. Yhdessä kehitetään niin, että kaikki näkökulmat otetaan huomioon.”

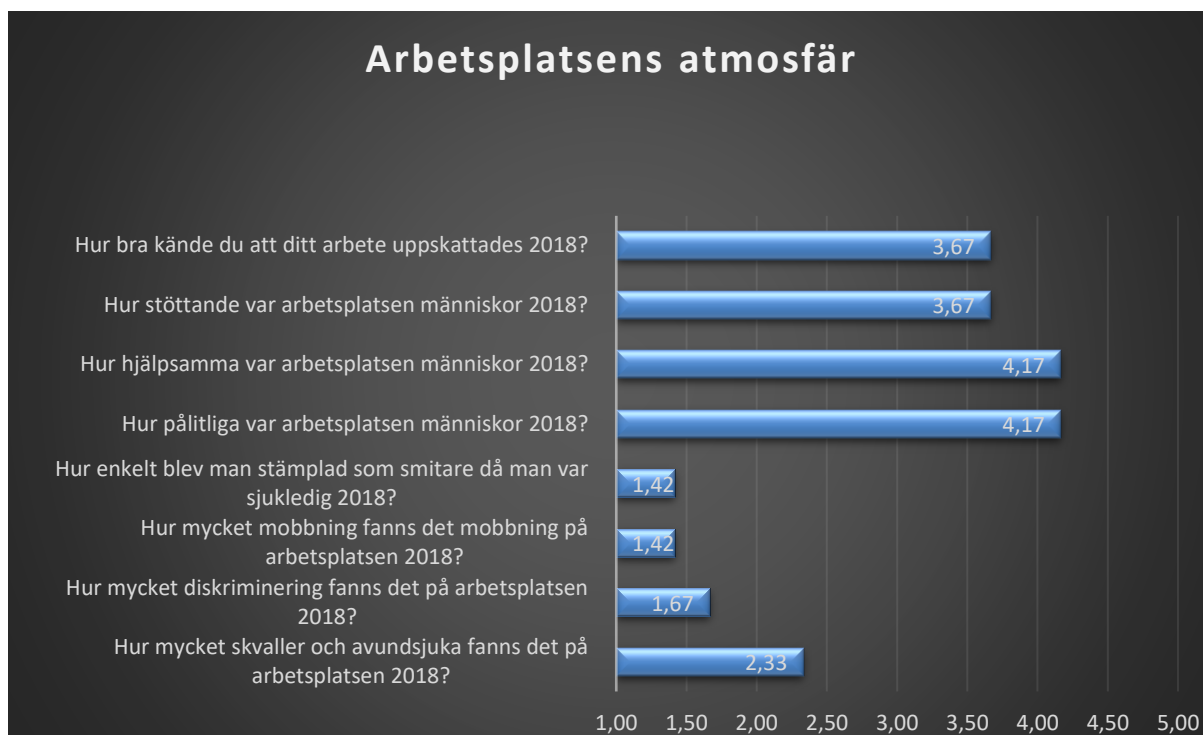
¹² ”Kuuntelemalla.”

”Det är fast i kommunikationen.”¹³

”Mer öppenhet och intresse att lösa de underordnades problem.”¹⁴

Då man ser på citaten ovan kan man konstatera att kommunikationen mellan förmän och personal bör förbättras. Ytterligare lyfts det fram att underavdelningen borde involveras mera i de ändringar som görs.

I figur 16 redovisar jag resultatet på den fasta svaren på arbetsgemenskapens atmosfär.



Figur 16. Arbetsplatsens atmosfär. (Marcus Hindersson)

De fyra första fasta svarsalternativen använder samma skala som de övriga fasta svaren. De fyra sista fasta svaren använder en omvänd skala där 1 är det bästa möjliga och 5 det sämsta. Då man ser på de fyra första svaren kan man konstatera att de resultaten ligger långt över det goda resultatet, vilket man kan anse att är en bra nivå. Då man ser på de fyra sista svaren kan man även här konstatera att svaren ligger på en väldigt bra nivå. Ur svaren kan man se att det på arbetsplatsen finns lite skvaller och avundsjuka.

¹³ ”Kommunikoinnista se on kiinni.”

¹⁴ ”Enemmän avoimuus ja kiinnostusta ratkaista alaisen ongelmat.”

Vid analysen av den öppna frågan hur man kunde förbättra arbetsgemenskapens atmosfär ansåg största delen att atmosfären är bra. Vissa av respondenterna lyfte fram öppnare diskussion mellan förmän och arbetstagare, och att försöka hålla samma personal en längre tid skulle förbättra arbetsatmosfären inom arbetsgemenskapen. Jag har valt att lyfta fram några citat som beskriver hur respondenterna svarade på hur arbetsgemenskapen atmosfär kunde förbättras.

”Det skulle vara bra att förbättra sporrandet från den högre ledningen. Det skulle vara bra om förmannen ringde och frågade hur det går, t.ex. efter semestern eller veckoslutet (small talk)”¹⁵

”Informera mera öppet om arbetsgemenskapens övriga uppgifter”

”Naturlig kommunikation”¹⁶

”Stor variation försvårar livet och gör att atmosfären blir gnällig.”¹⁷

Då man ser på citaten ovan kan man konstatera att om kommunikationen mellan förmän och personal förbättras blir arbetsplatsens atmosfär bättre.

I den öppna intervjun fanns ytterligare några frågor om ledarskap. Den första frågan var hur ledarskapet fungerade, och där ansåg största delen av respondenterna att samarbetet hade fungerat bra. Jag har valt att lyfta fram några citat som beskriver hur respondenterna svarade.

”Samarbetet fungerade helt bra.”¹⁸

”Fungerade helt bra. De nödvändiga sakerna sköttes.”¹⁹

¹⁵ ”Kannustus ylemmältä johdolta olisi hyvä parantaa. Olisi hyvä että esimies soittelisi kuulumisia esim. lomien jälkeen tai viikonlopun jälkeen (small talk)”

¹⁶ ”Luontevaa kommunikatiota”

¹⁷ ”Iso vaihtuvuus hankaloittaa vähän elämää ja tekee ilmapiirille narinaa.”

¹⁸ ”Yhteistyö sujui ihan hyvin.”

¹⁹ ”Sujui ihan hyvin. Tarvittavat asiat hoituivat.”

Följdfrågan till hur samarbetet fungerade var att berätta om eventuellt problem som uppstått vid samarbetet. På denna fråga ansåg största delen av respondenterna att allt fungerade bra. En del lyfte fram att förmannen inte vet tillräckligt om det arbete som underavdelningen utför och andra lyfte fram att förmannen kunde vara i kontakt lite oftare. Jag har valt att lyfta fram några citat som beskriver hur respondenterna svarade.

”Upplever inga problem. Nuvarande system passar mig”

” Förmannen kunde ta kontakt lite oftare.”²⁰

“Förmännen vet egentligen ingenting om jobbet.”²¹

På den sista frågan frågade jag hur samarbetet kunde förbättras. På denna fråga svarade respondenterna mera olika på. I denna fråga var det svårare att hitta en gemensam linje, men det som även här kom till ytan var att förbättra kommunikationen och att visa att man bryr sig om de anställda. Jag har valt att lyfta fram några citat som beskriver hur respondenterna svarade.

”Närvaro skulle förbättra samarbetet, om du vet vad den underordnade gör så är det enklare att ta beslut.”²²

”Förmännens sätt att uttrycka sig och intresset för de underordnades arbete borde förbättras.”²³

”Förmannen borde visa sig på stationerna ett par gånger i året.”²⁴

Sammanfattning

Det som man ur intervjuerna kan se är att det som underavdelningens arbetare främst lyfter fram är att de önskar att organisationen skulle vara öppnare och att informationen inom organisationen skulle fungera bättre.

²⁰ ”Esimies voisi ottaa useammin yhteyttä.”

²¹ ”Päälliköt eivät tiedä työstä oikein mitään.”

²² ”Läsnäolo parantaisi yhteistyö, koska mikäli sinä tiedät mitä alainen tekee, niin se on helpompi tehdä päätöksiä.”

²³ ”Esimiehen ilmaisutapa ja mielenkiintoa alaisten työnsä tulisi parantaa.”

²⁴ ”Esimies kävisi pari kertaa vuodessa jalkautumassa asemilla.”

4.3 Sammanfattning av studierna

Då man ser på kommunjämförelsens resultat kan man allmänt konstatera att jämförelseorganisationers resultat inte nämnvärt avviker från varandra. Ur jämförelsen kunde konstateras att resultaten så gott som samtliga punkter var sämre än kommunernas minimieresultat. Detta visar att problemet är mera utbrett, och gäller inte endast den egna organisationen.

Ur intervjuens fasta svarsalternativ lagade jag diagram, och med hjälp av diagrammen gjordes en kort analys om vilka problemen kunde vara under varje underrubrik.

Utgående från de öppna svaren har jag valt att plocka fram de centrala citaten som beskriver examensarbets problemområden.

Respondenterna upplever att det är störande då de inte får tillräckligt med information om de saker som organisationen håller på och utvecklar. Dessutom anser de att de inte i tillräcklig utsträckning får ta del av utvecklingsarbetet inom organisationen. Nedan har jag lyft fram de citat som beskriver de störande faktorerna.

”På fältet är man inte riktigt uppdaterad om vad som händer i kulisserna”²⁵

”Informera mera öppet om arbetsgemenskapens övriga uppgifter”

”Om man vill utveckla något borde man sträva till att göra hela arbetsgemenskapen delaktig. Tillsammans utvecklar man så att alla synvinklar beaktas.”²⁶

Respondenterna förväntar sig att förmannen skall hålla kontakt och vara mera intresserad av det arbete som underavdelningen utför. Nedan har jag lyft fram de citat som beskriver förväntningarna på förmannen.

“Förmannen kunde ta kontakt oftare”²⁷

“Förmännen vet inte riktigt något om arbetet”²⁸

²⁵ ”Kentällä ei olla ihan ajantasalla mitä kulisissa tapahtuu”

²⁶ ”Jos halutaan kehittää jotain pyritettäisiin ottaa koko työyhteisö mukaan. Yhdessä kehitetään niin, että kaikki näkökulmat otetaan huomioon.”

²⁷ ”Esimies voisi ottaa useammin yhteyttä”

²⁸ ”Päälliköt eivät tiedä työstä oikein mitään”

Respondenterna anser att arbetsgivaren kunde förbättra arbetsgemenskapen genom att göra visionen mera tydlig och i en sådan form som även kan mätas. Om arbetsgivaren lyckas bygga upp en tydlig målsättning för organisationen har alla en klar målsättning vad man försöker uppnå. Ytterligare lyfts det fram att arbetsgivaren måste ge en klarare bild av vad arbetet går ut på för att undvika att de anställda bygger upp en felaktig bild av arbetsuppgifterna. Nedan har jag lyft fram de citat som beskriver vad arbetsgivaren kan göra för att förbättra arbetsgemenskapen.

”Visionen i en mer mätbar form”²⁹

”Förtydliga arbetsgemenskapens målsättning”

”Mer realistiskt och tydligt mål. Personliga målsättningar.”³⁰

”När unga nyexaminerade kommer till oss på jobb eller kanske redan i intervjukedet borde man föra fram arbetets art (att arbetet är mycket självständigt och att man jobbar mycket ensam. Närmast det att du är ensam på stationen och att du måste boka granskningsbesök).”³¹

Respondenterna anser att förmännen kan förbättra arbetsgemenskapen genom att vara närvarande, och genom att lyssna samt visa mera intresse för det arbete som underavdelningen utför. Förmännen borde även ha mera kännedom om de arbetsuppgifter som utförs på avdelningen. Dessutom anser respondenterna att förmännens sätt att uttrycka sig borde förbättras.

”Närvaro skulle förbättra samarbetet, eftersom det är lättare att ta beslut om du vet vad de underordnade gör.”³²

”Förmännens sätt att uttrycka sig och intresset för de underordnades arbete borde förbättras.”³³

²⁹ ”Vision konkretisimman muotoon joilla voidan mitata”

³⁰ ”Realistisempi ja selkeämpi tavoite. Henkilökohtaisia tavoitteita”

³¹ ”Kun nuoria vastavalmistuneita tulee meille töihin tai jopa haastattulevaiheessa pitäisi tuoda esille työn luoneetta (että työ on hyvin omaloitteinen sekä että työ on yksin tekemistä) Lähinnä se että olet asemalla yksin ja että sinun täytyy varata tarkastuskäynnit.

³² ”Läsnäolo parantaisi yhteistyö, koska mikäli sinä tiedät mitä alainen tekee, niin se on helpompi tehdä päätöksiä.”

³³ ”Esimiehen ilmaisutapa ja mielenkiintoa alaisten työnsä tulisi parantaa.”

5 Sammanfattande diskussion

Examensarbetets syfte var att undersöka vad som förorsakar det dåliga resultatet i arbetsgemenskapen och förhållandet till ledningen. Examensarbetet försöker lyfta fram de områden som skaver och även komma med förslag på hur man kunde lösa problemen.

I undersökningen användes material från Kommun 10 - undersökningen som utfördes 2018. Kommunenkätens svar jämfördes med motsvarande organisationers svar. Jämförelsen gav i sig inte så mycket, men ur jämförelsen kunde man konstatera att även jämförelsekommunernas resultat var ungefär på samma nivå. Kommun 10 - undersökningen användes vid utarbetandet av de semistrukturerade intervjuerna, så att frågorna skulle vara motsvarande som i enkäten 2018. Då intervjufrågorna var utarbetade letade jag reda på de personer som jobbade vid underavdelningen vid den tidpunkt som enkäten gjordes. Det visade sig vara en utmanande uppgift eftersom en stor del av personalen bytt arbetsuppgifter. Jag lyckades till slut leta reda på de potentiella personerna och 12 av de 14 utvalda personerna intervjuades.

Undersökningens primärdata samlades in via semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna hade både fasta och fria svarsalternativ. Intervjuerna utfördes på distans och bandades in via Microsoft Teams. Längden på det inspelade intervjumaterialet var 17 timmar och 18 minuter, det utgör det huvudsakliga materialet för undersökningen.

Examensarbetets forskningsfrågor var:

1. Vad upplevs som störande inom arbetsgemenskapen?

Respondenterna upplever att det är störande då de inte får tillräckligt med information om de saker som organisationen håller på och utvecklar. Dessutom anser de att de inte i tillräcklig utsträckning får ta del av utvecklingsarbetet inom organisationen.

Många forskare är överens om att för att kunna vara en effektiv grupp behövs en bra kommunikation. En bra kommunikation uppnår man genom att alla i gruppen är öppnare mot varandra. För att nå en effektiv kommunikation kräver att man bygger upp ett förtroende mot alla i gruppen. Ett bra sätt att jobba upp förtroendet i gruppen är att ge feedback till gruppmedlemmarna, Då man ger feedback åt varandra ökar man "det öppna jaget" i Johari fönstret. (Magnus Forsslund, 2019, s. 266)

2. Vad förväntar sig arbetsgemenskapen av sin förman?

Respondenterna förväntar sig att förmannen skall hålla kontakt och vara mera intresserad av det arbete som underavdelningen utför.

Ledaren måste kunna läsa vilka behov de anställda har för tillfället och kunna agera enligt de behov som individen har för tillfället. Lyckas ledaren med det, finns det stora möjligheter till att få en nöjd och motiverad personal som även gör ett bra resultat. (Anders Lindmark; Thomas Önnevik, 2011, s. 34)

3. Vad kan arbetsgivaren göra för att öka arbetsgemenskapen?

Respondenterna anser att arbetsgivaren kunde förbättra arbetsgemenskapen genom att göra visionen mera tydlig och i en sådan form som även kan mätas. Om arbetsgivaren lyckas bygga upp en tydlig målsättning för organisationen har alla en klar målsättning vad man försöker nå.

En vision skall berätta den önskade riktningen och vad man vill åstadkomma om några år. Visionen skall vara enkel att förstå och intressant. Dessutom skall den vara uppgjord på ett sådant sätt att den är lockande och så att visionen även är möjlig att nå med en liten ansträngning. Visionen skall tydligt visa läget från de nuvarande till det läge man vill vara i om några år. För att en organisation skall kunna dra nytta av det engagemang som en vision har möjlighet att göra, krävs det att medarbetarnas inkluderas i visionen. Då känner de även delaktighet med visionen. (Lars H. Bruzelius, Per Hugo Skärvad, 2017, ss. 128-129)

Ytterligare lyfts det fram att arbetsgivaren måste ge en klarare bild av vad arbetet går ut på för att undvika att de anställda bygger upp en felaktig bild av arbetsuppgifterna.

Enligt Forslund (2019) kan arbetsgivaren undvika att dylika konflikter uppstår genom att tydligare informera arbetstagarna om arbetsuppgifterna, deras målsättningar och resultat man vill uppnå. (Magnus Forslund, 2019, s. 224)

4. Vad kan förmannen göra för att förbättra arbetsgemenskapen.

Respondenterna anser att förmännen kan förbättra arbetsgemenskapen genom att vara närvarande, och genom att lyssna samt visa mera intresse för det arbete som underavdelningen utför. Förmännen borde även ha mera kännedom om de arbetsuppgifter som utförs på avdelningen.

Enligt Hougaard, Boregrim och Ström (2019) kan förmännen förbättra arbetsgemenskapen genom att vara närvarande. Genom att vara närvarande skapar man trygghet hos arbetstagarna vilket gör dem nöjdare och mera engagerade i att prestera bättre med sina arbetsuppgifter. Då arbetstagarna litar på sina förmän fungerar organisationen bättre och det finns mera tid för utförandet av arbetsuppgifterna. (Rasmus Hougaard, Marie Boregrim, Martin Ström, 2019, ss. 148-150)

Dessutom anser respondenterna att förmännens sätt att uttrycka sig borde förbättras.

Goleman, 2014 anser att om ledaren har ett gott humör och en positiv attityd sprids det även till medarbetarna eftersom den person som har mest makt påverkar hur arbetsgemenskapen mår. Den som visar mest känslor, både positiva och negativa, överför även dem till de övriga i gruppen. Arbetstagarnas humör påverkar med vilken inställning de tar sig an sina arbetsuppgifter. I en positiv arbetsgemenskap når man även bättre resultat. (Daniel Goleman, 2014, ss. 53-55)

Avslutningsvis kunde jag konstatera att begreppet arbetsgemenskap är väldigt omfattande. Begreppet arbetsgemenskap kan uppfattas på många olika sätt, och därför kan det ge en missvisande bild av arbetsgemenskapens resultat. Vid intervjuerna frågade jag separat hur respondenterna tolkar ordet arbetsgemenskap. Det visade sig att sju tolkade att underavdelningen hör till deras arbetsgemenskap och av respondenterna ansåg fyra att omgivningen där de har sitt kontor hör till deras arbetsgemenskap. Ytterligare ansåg 1 av respondenterna att underavdelningen och kontorets omgivning hör till arbetsgemenskapen. Då man tar detta i beaktande kan man inte på basen av kommunenkäten direkt säga att problemen ligger i underavdelningen.

Jag märkte även under intervjuerna, på basen av deras diskussioner att affärsverkets visioner är oklara för respondenterna. En del av respondenterna har av någon anledning byggt upp egna och felaktiga visioner. Då respondenterna svarar i enkäter på basen av deras egna visionen kan det leda till att svaren på målinriktningen blir missvisande.

6 Förslag till fortsatt forskning

Arbetshälsoinstitutet anser att man skall dra nytta av förändringsflexibilitet. Med flexibel gemenskap förbättrar man tillsammans vardagens funktioner på ett bra sätt. Då hela arbetsgemenskapen förutser saker och är flexibel, får den tjänst hen önskar och dessutom behåller man arbets säkerheten och välbefinnande på arbetsplatsen. Det man främst lyfter fram här är att utvecklingen skall ske tillsammans med hela arbetsgemenskapen och att målet är att få en fungerande vardag. Arbetshälsoinstitutet lyfter fram tre saker som man måste få inkört i gemenskapen. Den första saken som de lyfter fram är att det inte lönar sig att ge vika på arbets säkerheten. Om man ger vika på säkerheten och gör nödlösningar kan konsekvensen vara olycka, eller att någon apparatur går sönder eller att kunden inte får den tjänst som den vill ha. Den andra saken som de lyfter fram är att alla problem skall lyftas fram. Om man lyfter fram alla problem och störningar, har man möjlighet att analysera dess orsaker och följer. Till följd av detta utvecklas arbetstagarna och man får bättre arbetssätt och verktyg, och i bästa fall till och med nya produkter och tjänster. Här talar man om förändringsflexibilitet där störningarna blir starten på det som till nästa behöver utvecklas. Den tredje saken som de lyfter fram är att kunna förutse och lära av varandra. En flexibel organisation ser icke förutsägbara situationer som en möjlighet att tillsammans lära sig något nytt. Dessa nya saker kan beröra vardagens jobb, arbetsprocesser eller företagets affärsverksamhet. Det man här vill säga är att ett litet problem kan leda till en stor insikt. Då verksamheten blir störd i någon form, att någon blir irriterad eller upprörd, är det viktigt att man känner igen störningen eller en speciell situation. Då finns även en möjlighet att lära sig något nytt och utveckla verksamheten. Förändringsflexibiliteten startar då man stannar upp och tillsammans analyserar problemen och hittar en lösning som en del av systemet. En bra regel är att om ett problem uppstår kontinuerligt eller om nya problemstörningar uppstår, måste man stanna upp och granska smidigheten tillsammans. Då man vet var störningens kärna ligger är även lösningen träffsäkrare. Rätt lösning kan samtidigt lösa många andra problem och friktioner. Efter detta är arbetsgemenskapen igen förutsägbar och beredd att ta emot andra nya möjliga icke förutsägbara situationer. (Työterveyslaitos, 2020)

Med tanke på fortsatt forskning verkar förändringsflexibiliteten väldigt intressant. Inom organisationer sätter man oftast mycket resurser på att skola förmännen kontinuerligt, men det man kanske glömmet bort är att skola hela personalen till att agera tillsammans. Om man endast skolar in förmännen att leda personalen på ett visst sätt, lyckas det väldigt sällan, men om man skolar hela personalen att utföra saker gemensamt har man bättre förutsättning att lyckas. Då man arbetar med frågor som har med arbetsplatsens arbetsgemenskap att göra

leder oftast undersökningen till hur förmännen eller organisationen borde göra för att förbättra situationen. Samma gäller då man uppdagar problem i organisationer. I dylika situationer riktas kritiken direkt till själva organisationen eller till förmannen, men är det så att problemen alltid ligger där? Som fortsättningen till denna forskning kunde man undersöka vad personalen kan göra för att förbättra arbetsgemenskapen, eller vad personalen kan göra för att förbättra relationen till förmannen. Om man genom det lyckas hitta ett bra samarbete, kommer man samtidigt att skapa en välmående arbetsplats, som i sin tur leder till att arbetsgivaren får många fördelar på köpet.

Då man talar om välmående på arbetsplatserna i Finland betyder det att arbetet skall vara meningsfullt och smidigt. Samtidigt skall arbetet ske i en hälsosam miljö och i en sådan miljö som stöder gemenskapen. Om man lyckas skapa en välmående organisation, har man även hittat organisationens bästa resurs. Då arbetsplatsens välbefinnande är bra påverkar det organisationens konkurrenskraft, uppfinningsrikedom och hur attraktiv arbetsgivaren uppfattas. (Sampsa Puttonen; Mervi Hasu; Krista Pahkin, 2016, s. 6)

Källförteckning

Anders Lindmark; Thomas Örnevik. (2011). *Human Resource management (2:a uppl.)*. Lund: Studentlitteratur AB.

Andrea Eriksson; Katrin Skagert; Lotta Dellve. (6 2013). *Utveckling av hälsofrämjande ledarskap- erfarenheter av att arbeta med interventioner utifrån ett arbetsmaterial*. Socialmedicinsk tidskrift, s. Socialmedicinsk tidskrift 6/2013.

Daniel Goleman. (2014). *Aivot ja tunneäly*. Pargas: samsaara .

Johan Hemlin. (2018). *Att bygga och leda team*. Hemlin Coaching Ab.

Kent, Åkerman. (2010). *Konsten att få andra att prestera (1:a uppl.)*. Kungsbacka: RB Publishing.

Lars H Bruzelius; Per-Hugo Skärvad. (2018). *Management. (2: a uppl.)*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lars H. Bruzelius, Per Hugo Skärvad. (2017). *Integrerad organisationslära (11:e uppl.)*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lars Svedberg. (2012). *Grupp psykologi (5:e uppl.)*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lee G.Bolman; Terrence E. Deal. (2019). *Nya Perspektiv på organisation och ledarskap (6:e uppl.)*. Lund: Studentlitteratur AB.

Magnus Forslund. (2019). *Organisering och ledning (3:e uppl.)*. Stockholm: Liber AB.

Per-Hugo Skärvad, Ulf Lundahl. (2016). *Utredningsmetodik (4:e uppl.)*. Lund: studentlitteratur Ab.

Rasmus Hougaard, Marie Boregrim, Martin Ström. (2019). *The Mind of the Leader*. Stockholm: Sanoma Utbildning.

Sampsa Puttonen; Mervi Hasu; Krista Pahkin. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Tiina Saari. (den 14 06 2014). *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

Tomas Jansson, Lennart Ljung. (2011). *Individer, grppor och ledarskap i projekt*. Lund: Studentlitteratur AB.

Työterveyslaitos. *Mitä on resilienssi*. [online] <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyonkehittaminen/mita-on-resilienssi/> (Hämtat: 27.04.2020).

Figurförteckning

| | |
|---|-------|
| Figur 1. Johari fönster. | s. 5 |
| Figur 2. Behovstrappan. | s. 9 |
| Figur 3. Kommunikationsprocessen. | s. 10 |
| Figur 4. Situationsanpassat ledarskap. | s. 20 |
| Figur 5. Analys tabell. (Marcus Hindersson) | s. 25 |
| Figur 6. Jämförelsedigram om arbetsgemenskapens samarbetsvillighet. (Marcus Hindersson) | s. 26 |
| Figur 7. Jämförelsedigram om arbetsgemenskapens innovativitet. (Marcus Hindersson) | s. 27 |
| Figur 8. Jämförelsedigram om arbetsgemenskapens målinriktning. (Marcus Hindersson) | s. 28 |
| Figur 9. Jämförelsedigram om arbetsgemenskapens vilja att utvecklas. (Marcus Hindersson) | s. 29 |
| Figur 10. Jämförelsedigram om arbetsplatsens atmosfär. (Marcus Hindersson) | s. 30 |
| Figur 11. Arbetsgemenskapens färdigheter. (Marcus Hindersson) | s. 31 |
| Figur 12. Arbetsgemenskapens samarbetsvillighet. (Marcus Hindersson) | s. 32 |
| Figur 13. Arbetsgemenskapens innovation. (Marcus Hindersson) | s. 33 |
| Figur 14. Arbetsgemenskapens målinriktning. (Marcus Hindersson) | s. 34 |

Figur 15. Arbetsgemenskapens vilja att utvecklas. (Marcus Hinderesson) s. 35

Figur 16. Arbetsplatsens atmosfär. (Marcus Hinderesson) s. 36

Bilaga 1

Intervjuguide

Intervjun utfördes som enskilda intervjuer via Microsoft Teams i november - december 2020. Totalt intervjuades 12 personer

Tema för intervjun:

Arbetsgemenskapens samarbetsvillighet:

- Hur bra höll arbetsgemenskapen dig informerad om arbetsrelaterade ärenden 2018?
Betyg 1-5
- Hur bra försökte man dela information inom organisationen 2018? Betyg 1-5
- Vilket betyg skulle du ge för arbetsgemenskapen attityd gällande att vi gör saker tillsammans 2018? Betyg 1-5
- Hur bra anser du att du blev förstådd och godkänd i arbetsgemenskapen 2018?
Betyg 1-5
- Hur känner du att arbetsgemenskapens samarbetsvillighet fungerade och vad behövdes förbättras 2018?

Arbetsgemenskapens innovation:

- Hur bra sökte arbetsgemenskapen nya sätt att undersöka arbetets problem 2018?
Betyg 1-5
- Hur bra använde arbetsgemenskapen tid för att utveckla nya idéer 2018? Betyg 1-5
- Hur bra arbetade arbetsgemenskapens tillsammans för att förverkliga nya idéer 2018? Betyg 1-5
- På vilket sätt fungerade arbetsgemenskapens vardag 2018? Berätta om eventuella problem.

Arbetsgemenskapens målinriktning:

- Hur bra förstod arbetsenheten arbetsgemenskapens vision 2018? Betyg 1-5
- Hur mycket var arbetsgemenskapen av samma åsikt om visionen 2018? Betyg 1-5
- Hur bra realistisk var arbetsenhetens vision? Betyg 1-5
- Hur nyttig var visionen målsättning i ditt arbete 2018? Betyg 1-5
- På vilket sätt kunde arbetsenheten målinriktning förbättras?

Arbetsgemenskapens vilja att utvecklas:

- Hur bra beredskap hade arbetsenheten att ifrågasätta motiveringarna till det arbete som arbetsgemenskapens utförde 2018? Betyg 1-5
- Hur bra fäste arbetsenheten uppmärksamhet på de svaga punkterna för att förbättra ert arbete 2018? Betyg 1-5
- Hur bra tog arbetsenheten förbättringsförslagen i beaktande för att nå det bästa möjliga resultatet 2018? Betyg 1-5
- På vilket sätt kunde man förbättra arbetsgemenskapens utveckling?

Arbetsplatsens atmosfär:

- Hur mycket skvaller och avundsjuka fanns det på arbetsplatsen 2018? Betyg 1-5
- Hur mycket diskriminering fanns det på arbetsplatsen 2018? Betyg 1-5
- Hur mycket mobbning fanns det mobbning på arbetsplatsen 2018? Betyg 1-5
- Hur enkelt blev man stämplad som smitare då man var sjukledig 2018? Betyg 1-5
- Hur pålitliga var arbetsplatsen människor 2018? Betyg 1-5
- Hur hjälpsamma var arbetsplatsen människor 2018? Betyg 1-5
- Hur stöttande var arbetsplatsen människor 2018? Betyg 1-5
- Hur bra kände du att ditt arbete uppskattades 2018? Betyg 1-5
- På vilket sätt kunde man förbättra arbetsplatsen atmosfär?

Ledarförmåga.

- Hur fungerande samarbetet med förmannen 2018?
- Berätta om eventuella problem.
- På vilket sätt kunde samarbetet förbättras?

Haastattelun teemat:

Työyhteisötaidot:

Työyhteisö on yhteistyökykyinen.

- Miten hyvin työyhteisö piti sinut ajantasalla työasioissa, vuonna 2018? Arvosanalla 1-5
- Miten hyvin tietoa yritettiin jakamaan työyksikön sisällä, vuonna 2018? Arvosanalla 1-5
- Minkä arvosan antaisit työyhteisön asenteesta että työskentelemme yhdessä, vuonna 2018? Arvosanalla 1-5
- Miten hyvin koet että tulit ymmärretyksi ja hyväksytyksi, vuonna 2018? Arvosanalla 1-5
- **Miten koet että työyhteisön yhteistyö toimii ja mitä tulisi parantaa?**

Työyhteisö on innovatiivinen

- Miten hyvin työyhteisön jäsenet etsivät uusia tuoreita tapoja tarkastella työn ongelmia, vuonna 2018? Arvosanalla 1-5
- Miten hyvin työyhteisö käytti aikaa uusien ideoiden kehittelyyn, vuonna 2018? Arvosanalla 1-5
- Miten hyvin työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita, vuonna 2018? Arvosanalla 1-5
- **Miten työpaikan arki sujui työyhteisössä vuonna 2018? Kerro ongelmista mikäli niitä löytyi!**

Työyhteisö on tavoitteellinen

- Miten hyvin työyksikön jäsenet ymmärsivät työyhteisön vision vuonna 2018? Arvosanalla 1-5
- Miten paljon työyhteisö oli samaa mieltä visiosta 2018? Arvosanalla 1-5
- Miten hyvin työyksikkösi visio oli saavutettavissa 2018? Arvosanalla 1-5
- Miten hyödyllisiä vison tavoitteet olivat 2018? Arvosanalla 1-5
- **Miten työyksikön tavoitteellisuus voitaisiin parantaa?**

Työyhteisö on kehittämismyönteinen

- Miten hyvin työyksiköllä oli valmiutta kyseenalaista työyhteisön tekemän työn perusteet, vuonna 2018? Arvosanalla 1-5
- Miten hyvin työyksikkösi kiinnitti huomiota toimintanne heikkoihin kohtiin parantaaksenne työskentelyänne, vuonna 2018? Arvosanalla 1-5
- Miten hyvin työyksikkösi parannusehdotukset otettiin huomioon päästäkseen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, vuonna 2018? Arvosanalla 1-5
- Miten työyhteisön kehittämismyönteisyys voitaisiin parantaa?

Työpaikan ilmapiiri

- Miten paljon työpaikalla esiintyi juoruilua ja kateutta vuonna 2018? Arvosanalla 1-5
- Miten paljon syrjintää mielestäsi oli työyhteisössä vuonna 2018? Arvosanalla 1-5
- Miten paljon kiusaamista mielestäsi oli työyhteisössä vuonna 2018? Arvosanalla 1-5
- Miten helposti leimattiin työyhteisön sairauslomalla olevat pinnareiksi, vuonna 2018? Arvosanalla 1-5
- Miten luotettavia ihmiset työyhteisössä olivat vuonna 2018? Arvosanalla 1-5
- Miten avuliaita työtoverit olivat vuonna 2018? Arvosanalla 1-5
- Miten kannustavia työpaikan ihmiset olivat vuonna 2018? Arvosanalla 1-5
- Miten hyvin koet että työtäsi arvostettiin vuonna 2018? Arvosanalla 1-5
- Miten työpaikan ilmapiiri voitaisiin parantaa?

Johtamistaidot:

- Miten yhteistyö esimiehesi kanssa sujui vuonna 2018?
- Kerro ongelmista mikäli niitä oli.
- Miten yhteistyö voitaisiin parantaa?