

# **Konflikt och kommunikation**

En undersökning om chefsarbetet inom kommunal instans

Isabella Mannström

Examensarbete för tradenomexamen

Utbildningsprogrammet för Företagsekonomi

Åbo 2015



## EXAMENSARBETE

Författare: Isabella Mannström

Utbildningsprogram och ort: Företagsekonomi, Åbo

Handledare: Inger Tallgård

Titel: Konflikt och kommunikation: En undersökning om chefsarbetet inom kommunal instans

---

Datum 2.4.2015

Sidantal 40

Bilagor 2

---

### Abstrakt

Detta examensarbete handlar om hurdan syn chefer har på konflikter och hur konflikter hanteras i den undersökta organisationen. I undersökningen har jag även undersökt hur kommunikationen fungerar mellan chef och medarbetare samt hurdan feedbackpolicy som finns.

Arbetet består av en teoretisk och en empirisk del. I teoridelen som är uppdelad i tre delar tas det först upp allmänt om ledarskap och om olika ledarstilar. I den andra delen går jag djupare in i de konflikter som uppstår på en arbetsplats samt den roll som chefen har i en konfliktsituation. Den sista delen handlar om kommunikationen mellan chef och medarbetare.

Min empiriska del består av en kvantitativ undersökning som jag utfört åt en kommunal instans, som har valt att hålla sig anonyma under hela arbetet. Målgruppen var personalen inom koncernens administration som handhar de strategiska ärenden. I undersökningen som utfördes den 9.3 - 20.3.2015 deltog totalt 97 respondenter.

Resultatet visar att flera respondenter var mycket missnöjda med den feedback som fås i organisation men även brister i informationsflödet finns. Resultatet var intressant men samtidigt oförväntat.

---

Språk: Svenska

Nyckelord: kommunikation, feedback, konflikt

---

## **BACHELOR'S THESIS**

Author: Isabella Mannström

Degree Programme: Business Administration, Turku

Supervisors: Inger Tallgård

Title: Conflict and communication: A study of managerial work in a municipal instance

---

Date 2.4.2015

Number of pages 40

Appendices 2

---

### **Abstract**

This thesis is about what kind of approach managers have on conflicts and how conflicts are handled in the examined organization. In the survey I have also examined how the communication works between managers and employees and what kind of feedback policy exist.

The thesis consists of two parts, a theoretical and an empirical part. . The theoretical part is divided in three parts. The first part is generally about leadership and different leadership styles. The second part is more deeply about different conflicts that can occur on workplaces and the manager role in the conflict situation. The last part is about the communication between the manager and employees.

My empirical part consist of a quantitative survey that I conducted to a municipal instance, which has chosen to remain anonymous throughout the entire process. The target group was staff in the group's management that handle strategic matters. The study were conducted 9.3-20.3.2015 and was answered by 97 respondents.

The result shows that several respondents were very dissatisfied with the feedback. The result was interesting but at the same time unexpected.

---

Language: Swedish

Key words: communication, feedback, conflict

---

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Syfte och forskningsfrågor.....	1
1.2	Metod och avgränsning.....	2
1.3	Arbetets uppbyggnad.....	2
2	Ledarskap.....	3
2.1	Skillnaden mellan ledarskap och chefskap.....	5
2.2	Att leda sig själv.....	5
2.3	Olika ledarstilar.....	7
2.3.1	Den auktoritära och demokratiska ledarstilen.....	8
2.3.2	Transformativt och transaktionellt ledarskap.....	8
2.3.3	Situationsanpassat ledarskap.....	9
3	Konflikter i en arbetsgemenskap.....	12
3.1	Orsaker till varför konflikter uppstår.....	13
3.2	Chefens roll i konfliktsituationer.....	16
3.3	Att lösa konflikter.....	17
4	Kommunikation.....	19
4.1	Kommunikationen en del av chefsarbetet.....	19
4.2	Feedback.....	20
5	Metod.....	22
5.1	Val av undersökningsmetod.....	22
5.2	Tillvägagångssätt och utförande.....	23
6	Resultatredovisning.....	24
7	Resultatanalys.....	35
7.1	Undersökningens reliabilitet och validitet.....	37
8	Sammanfattande diskussion.....	38
	Källförteckning.....	40
	Bilaga 1	
	Bilaga 2	

# 1 Inledning

Ett av människans huvudsakliga behov är att bli sedd och bekräftad. Det har gjorts flera forskningar över vilka effekter som fås och vad som händer när vi inte får våra behov tillgodosedda. Feedback är att ge gensvar eller förmedla en reaktion på det som man uppfattar av andra människor, dvs. se och bekräfta hur man ser och uppfattar varandra. Feedback bidrar till trivsel och är en väldigt viktig del av att tillhöra en arbetsgrupp. För att känna sig uppskattad och för att kunna använda de egna talangerna konstruktivt är det viktigt att feedback fås. Feedback är även en viktig pusselbit för att man skall kunna se meningen med det egna arbetet och för att kunna utvecklas. (Bonnier ledarskap, 2013)

Kommunikation är kärnan i ett gott ledarskap. Det är grundförutsättningen för att organisationer skall kunna existera och vara funktionella. Målet med chefskapet är att få människorna att jobba mot målen och visionen men det kräver att medarbetarna förstår målen, sammanhangen och den egna delen i helheten.

På en arbetsplats uppstår det ständigt konflikter och andra svåra samtal som de flesta chefer anser besvärliga. Dessa situationer påverkar både medarbetarna och gruppen negativt ifall man inte vågar ta tag i problemen. Att vara förberedd på svåra situationer ökar förmågan att klara av dem bättre. I rollen som chef och ledare ställs man inför konflikthantering på jobbet som många ofta anser utmanande. Oavsett vad du känner inför konfliktsituationer har du som chef ett ansvar att hantera och förhindra att konflikter på arbetsplatsen växer. Ifall de tillåts växa utan ingripande blir det snart ett arbetsmiljöproblem.

I mitt arbete har jag gjort den empiriska delen åt en kommunal instans som har valt att hålla sig anonym under hela arbetet. Målgruppen som medverkade i undersökningen var personalen inom koncernens administration som handhar de strategiska ärenden.

## 1.1 Syfte och forskningsfrågor

Mitt syfte med detta examensarbete är att undersöka hurudan syn chefer har på konflikter och hur de hanterar konflikter på arbetsplatsen. Jag vill även undersöka hur kommunikationen fungerar mellan chef och medarbetare samt hurdan feedbackpolicy som finns.

För att syftet med examensarbetet skall uppnås utgår jag ifrån följande forskningsfrågor:

- Finns den kunskap som behövs för att lösa konflikter?
- Hur löses de konflikter som uppstår?
- Är medarbetarna nöjda över den feedback som fås?
- Hur ser informationsflödet ut i organisationen?

## 1.2 Metod och avgränsning

Som metod för att genomföra min undersökning har jag använt mig av en kvantitativ forskningsmetod, dvs. en enkät. Jag valde att använda denna metod för att flera respondenter nås på en kortare tid i jämförelse med att använda mig av intervjuer. Tillsammans med uppdragsgivaren, som hålls anonym i arbetet, formulerade vi frågorna så att de skulle passa ihop med teorin och så att det önskade resultatet skulle fås. Uppdragsgivaren valde sedan en lämplig avdelning som enkäten skickades ut till. Undersökningen avgränsas till att göra endast för den personal inom koncernens administration som handhar de strategiska ärenden.

Arbetet avgränsas till att endast undersöka hur kommunikationen fungerar mellan chef och medarbetare samt hur de konflikter som uppstår mellan medarbetare hanteras och löses av chefen.

## 1.3 Arbetets uppbyggnad

Arbetet börjar med en inledning varefter jag presenterar syftet, forskningsfrågorna samt hur jag avgränsat arbetet. Efter det kommer teoridelen som är uppbyggd i tre delar. I den första delen kommer jag att tala om det som allmänt hör ihop med ledarskap samt om olika ledarstilar. I den andra delen går jag djupare in i de konflikter som uppstår på en arbetsplats samt den roll som chefen har i en konfliktsituation. Den tredje och sista delen handlar om kommunikationen mellan chef och medarbetare. Efter teoridelen beskrivs den metod jag använt mig av och därefter presenteras undersökningen resultat. Resultatanalysen hittas i kapitlet efter resultatredovisningen. Arbetet avslutas sedan med en sammanfattande diskussion.

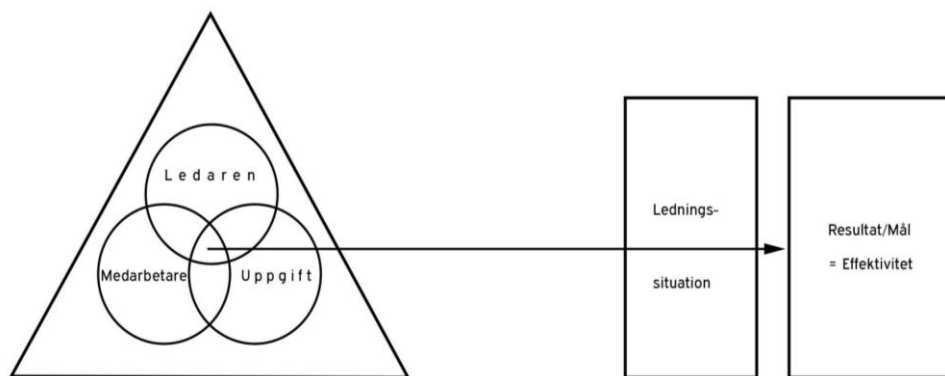
## 2 Ledarskap

Det finns många olika uppfattningar om vad ledarskap är, men de mest kända definitionerna omfattar ett eller flera av följande element: mål, måluppfyllelse, grupper eller organisation, struktur och mellanmänsklig interaktion. Det finns en stark koppling mellan organisation och ledarskap och alla organisationer har någon form av ledarskap. Abrahamsson och Andersen definierar ledarskap på följande sätt: *”Ledarskap är det beteende som en eller annan individ i en grupp, organisatorisk enhet eller organisation uppvisar och som gäller systematisk påverkan på de andra med avsikt att gruppen eller organisationen skall lösa bestämda uppgifter och nå bestämda mål”*. Det är frågan om en social process- en relation mellan ledare och ledda. (Abrahamsson & Andersen 2010, 77-78).

Ledarskapet brukar ofta delas in i två olika ledarroller: det formella och det informella ledarskapet. Den formella ledaren har blivit vald av organisationen och har som ansvar att leda och se till att uppgifter och mål uppfylls. En informell ledare har blivit vald av gruppens medlemmar på grund av de kunskaper, färdigheter, erfarenheter och den personlighet han eller hon har. Det förekommer ofta kopplingar till chef och ledare när det diskuteras om begreppen formell och informell ledare. En chef är en formell ledare och en ledare är den informella ledaren. (Önnevik 2010, 23-24).

För att de utsatta målen skall uppnås måste ledaren veta vilka kompetenser de ledda har och vad som motiverar dem. Det är även viktigt att veta hur gruppen fungerar tillsammans samt hur organisationskulturen påverkar gruppen och individerna. Verksamhetens affärsidé dvs. de krav och behov som gäller är utgångspunkten för ledarskapet.

Ledarskap omfattar två minimikomponenter: grupp och uppgift. Det betyder att det finns en uppgift som skall lösas och en grupp som löser uppgiften. Med hjälp av modellen på följande sida kan ledarskap beskrivas på ett enklare sätt. Modellen består av tre cirklar som beskriver ledaren, medarbetarna samt uppgiften som skall lösas.



Figur 1. Modell över ledarskap

Det är viktigt att komma ihåg att det som ledaren är eller gör som individ har inget med ledarskap att göra. När ledaren interagerar med medarbetarna är det frågan om en social aktivitet som inte hör ihop med ledarskap. När ledaren löser uppgiften har det inte heller då något med ledarskap att göra, eftersom ledaren agerar som yrkesmänniska. Först och endast då när ledaren samarbetar med medarbetarna om lösningen av uppgiften (gränssnitten mellan alla tre cirklar) handlar det om ledarskap. (Abrahamsson & Andersen 2010, 272-274).

Ledarens handlingar eller uppgifter kan delas in i fyra olika ledningsfunktioner. Dessa funktioner beskriver vad ledaren egentligen gör.

(1) **planering.** Denna funktion bestämmer vad som skall uppnås, dvs. målet och vad som skall göras för att uppfylla detta mål.

(2) **organisering.** De mänskliga och materiella resurserna bör fördelas i en genomtänkt kombination för att planen skall bli genomförd.

(3) **vägledning.** Med denna funktion menas att de mänskliga insatserna skall vägledas i den riktning som planen förutsätter. Vägledning betyder att förklara, uppmuntra och motivera medarbetarna för att nå det utsatta målet.

(4) **kontroll.** Innebär uppföljning av aktivitet och sammanlänkning av resultatet med målet. Denna funktion omfattar datainsamling och tolkning av avvikelser till planen. (Abrahamsson & Andersen 2010, 280-282).



## 2.1 Skillnaden mellan ledarskap och chefskap

Ledarskap till skillnad från chefskap handlar mer om relationer och går till en stor del ut på att få medarbetarna motiverade genom att ge dem väsentliga arbetsuppgifter. Det finns alltid ett utsatt mål som man strävar efter att uppnå. Chefskap i sin tur handlar om att ha en påverkan på en bestämd arbetsuppgift och att se till att var och en jobbar på som de ska. (Hamrefors 2014, 30-34).

Chefskap är en position i en organisation, i en hierarki. Den person som utses till chef skall se till att gruppen i organisationen håller samman och arbetar i en viss riktning. Att bli utsatt till chef är att få en uppgift, en roll med mandat och kompetenserna som krävs för att hålla verksamheten samman. När en ny person utses till chef förändras inte mandatet och positionen utan de förs över till den nya chefen. (Berglund & Sewerin 2013, 14)

Som chef är det viktigt att snabbt skapa sig en uppfattning om vilken roll samt uppgift man har i en arbetsgemenskap. Först då när man förstår betydelsen av sin uppgift och använder sig av den makt som finns för att förbättra arbetsgemenskapen kan man lyckas som chef. Som chef bör det finnas en vilja att lyssna och utnyttja medarbetarnas kunnande och åsikter, men att ta de slutliga besluten spelar en central roll i varje ledares uppgift. Enligt Järvinen är chefens personliga uppgift att lära sig att använda den makt som finns för att sedan kunna bli en framgångsrik ledare. (Järvinen 2001, 13-19).

En organisation ställs ofta inför olika problem, uppgifter och utmaningar, men i vilka situationer behövs chefskap och när krävs det ledarskap? Chefskap används vid problem som går att lösas med hjälp av färdiga lösningar. Som chef har man som uppgift att tillhandhålla en plan och resurser för att organisationen skall utföra arbetet. Ledarskap kan behövas när det är frågan om ett problem som inte har något givet svar. Då behövs förmågan att få igång en dialog där rätta frågor ställs och bearbetas för att sedan steg för steg lösa problemet. (Berglund & Sewerin 2013, 16-17).

## 2.2 Att leda sig själv

Det viktigaste verktyget i ledarskapet är en själv. För att kunna leda andra måste man först kunna leda dig själv. Därför är det viktigt att stärka självkännedom och ta reda på vilka värden som är viktiga för en själv. Du måste veta vem du är och lära dig att känna igen din personlighet och ditt beteende.

För att utveckla det personliga ledarskapet bör man ta reda på vilka värden som är viktiga för en själv och vilka värden som inte går att kompromissa med. För att kunna engagera sig helt i en organisation måste de egna värderingarna vara samma som organisationens och för att bli en bra ledare måste du veta vem du är samt vilka värderingar du står för. Var och en av oss behöver en uppsättning värderingar som styr våra beslut och handlingar. Därför är det viktigt att som ledare fundera över följande frågor: Din vision- vart är du på väg? Dina principer och värderingar- vad tror du på? Ditt syfte eller mål med ditt ledarskap- varför har jag valt att bli chef? (Angelöv 2013, 54-58).

En god självkänedom är en viktig förutsättning för ett fungerande chefskap. Det finns flera olika sätt på vilka du kan utveckla kunskapen om dig själv. Den vanligaste metoden är att be om feedback från medarbetare och chefskollegor. Det kan ändå hända att feedbacken som ges inte är ärlig, eftersom medarbetarna är i en beroendesituation till ledaren och därför inte vågar säga vad de egentligen tycker och tänker. (Angelöv 2013, 59-62).

Joe Luft och Harry Ingram har utvecklat en modell om självkänedom som kallas Joharifönstret. I denna modell finns det fyra olika områden som beskriver olika sidor hos individer. De olika sidorna bestäms utifrån två perspektiv. Det första perspektivet är det egna perspektivet, dvs. det vi själva vet om oss själva. Det andra perspektivet är det perspektiv som personer utifrån har och vet om oss.



Figur 2. Joharifönstret

Utifrån Joharifönstret kan fyra olika ledarskapstyper identifieras:

**Den öppna** är en ledare med stor arena och som har en hög självkänedom. Ledaren känner sig trygg bland medarbetarna, vilket även smittar av sig på dem. Den öppna ledaren upplevs som tydlig och öppen.

**Frågaren** är en ledare med stor fasad som ger lite feedback men vill veta mycket. Denna typ av ledare visar inte mycket av sig själv, vilket kan väcka misstro hos medarbetarna och de får sparsamt med information.

**Tyckaren.** En ledare med stor blint som gärna talar om för andra vad han eller hon tycker men är inte själv öppen för att ta emot andras åsikter. Detta blockerar kommunikationen och påverkar även samarbetet.

**Musslan** är en ledare som upplevs som mystisk och inåtvänd som ofta observerar det som händer utan att egentligen delta. Därför har medarbetarna svårt att veta vad ledaren tycker och känner. Denna typ av ledare har svårt att skapa kontakt med sina medarbetare.

Förutom att man som ledare bör veta de egna värdena samt ha en god självkänedom bör man dessutom ha en balans mellan självförtroende och självkänsla. Med en god självkänsla vet du vad du vill och dessutom kan du göra misstag utan att du känner dig misslyckad. Ett bra självförtroende hjälper dig att tro på dig själv som en bra ledare. Det är viktigt att du är övertygad om att dina ord kan inspirera andra och att dina handlingar berör. Men endast då andra människor tror på dig kan ditt ledarskap utvecklas. (Angelöv 2013, 55-62).

### **2.3 Olika ledarstilar**

Att fungera som ledare kräver flera olika förmågor och egenskaper. Ledarskapet i dag handlar till skillnad från förr mycket om att få fram en bra arbetsprestation genom att upptäcka förmågan hos individen och arbetsgruppen. Ledarstilar finns det många av och varje ledare har en egen som de följer. Det finns flera olika faktorer som påverkar vilken ledarstil som är den bästa, t.ex. medarbetarnas mognad och kompetenser, gruppens utvecklingsfas, yttre förutsättningar, uppgiftens art och vilken situation som uppstår. I vissa situationer krävs det auktoritärt ledarskap och i andra situationer mera ”mjuka” värden och ett mer demokratiskt ledarskap. (Önnevik 2011, 33-41).

### 2.3.1 Den auktoritära och demokratiska ledarstilen

När olika ledarstilar kommer på tal beskrivs oftast det auktoritära och demokratiska ledarskapet som den yttersta gränsen. I det auktoritära ledarskapet är det ledaren själv som gör de sista besluten utan att diskutera med de andra gruppmedlemmarna. Ledaren är så målinriktad av att lösa uppgiften, även om det skulle gå ut över relationerna i gruppen. Det är även ledaren som styr det som skall göras, när det skall göras och också hur det skall göras. Den demokratiska ledarstilen bygger på en bra relation mellan ledaren och gruppen. I gruppen får medarbetarna komma med idéer och synpunkter kring hur arbetet skall utföras. (Önnevik 2011, 33-34).

När det är frågan om den auktoritära ledarstilen krävs det ett enormt ansvar av ledaren, eftersom att avgörande beslut i svåra situationer bör göras. Denna ledarstil är utmärkt i situationer där snabba beslut behöver tas, t.ex. vid räddningsarbeten eller polisiära insatser men även inom affärsverksamheten. För att ett auktoritärt ledarskap skall kunna utövas måste ledaren ha vunnit sina medarbetares respekt och förtroende. Man måste veta vad man talar om samt visa att man är kunnig och förståndig nog att ta beslut. Ordet auktoritär missuppfattas ofta med att ha samma betydelse som ordet auktoritet, vilket inte stämmer. En auktoritär personlighet har i många fall en positiv inställning till våld, har aggressiva tendenser, står för straff och övertag, medan auktoritet är någon att se upp till och som leder en grupp genom förtroende och tillit. (Ledarskap, 2015).

I den demokratiska ledarstilen är man väldigt resultatnriktad och ute efter ett bra resultat. En demokratisk ledare vill att medarbetarnas åsikter har en hög grad i beslut och att alla medarbetare känner att de har haft möjligheten att medverka. Denna typ av ledarstil är ofta väldigt omtyckt av medarbetarna, eftersom att de får arbeta mer fritt och på det sätt som passar dem bäst. Av en demokratisk ledare krävs det en god självkänedom, eftersom ledaren bör vara trygg i sig själv när svåra frågor som man inte har svaret på dyker upp. (Ledarskap, 2015).

### 2.3.2 Transformativt och transaktionellt ledarskap

James Mac Gregor införde år 1978 två olika benämningar på ledarskapsstilar: transformativt och transaktionellt ledarskap. Dessa två stilar är baserade på relationen mellan ledare och ledda. Transformativt och transaktionellt ledarskap är motsatsen till chef och ledare. (Berglund & Sewerin 2013, 40).

Transformativt ledarskap går ut på att motivera och bygga starka relationer med de anställda och fokusera på att ge belöningar åt de berömvärda. En transformativ ledare är bra på att förmedla både visioner och mål och uppfattas ofta som en visionär person. Ledaren delar med sig av makt och ansvar samt skapar förutsättningar för att alla skall ta eget initiativ och jobba självständigt för att uppnå de utsatta målen. ( Berglund & Sewerin 2013, 40-41).

Transaktionellt ledarskap beskrivs ofta som en transaktion eller som ett utbyte, ”Du får detta om jag får detta”. Ledaren motiverar de anställda att arbeta hårt för att sedan få en ersättning för det gjorda arbetet. Denna ledarstil värderar vikten av att ge belöningar och erkännande till framgångsrik anställd. (Berglund & Sewerin 2013, 42-44).

Skillnaden mellan dessa två ledarstilar är att det transformativa ledarskapet handlar om att hjälpa människor att hitta sina värderingar och visioner, medan transaktionellt ledarskap går ut på att ge feedback på det av ledaren förutbestämda beteendet.

### 2.3.3 Situationsanpassat ledarskap

Det har gjorts flera forskning om vilken ledarstil som är den bästa men inget generellt har kommit underfund med. Hersey och Blanchards teori om situationsanpassat ledarskap är en väldigt populär ledarskapsteori. Denna teori går ut på att ledaren inte skall hålla fast vid endast en ledarstil utan ledarskapet måste anpassas till situationen och kompetenserna som finns i gruppen. Genom att vara medveten om medarbetarnas utvecklingsnivåer i en viss situation kan ledaren lära sig att instruera, coacha, stödja och delegera medarbetarna på ett sätt som är framgångsrikt både för företaget men även individerna. (Ledarna. 2013)

Det finns fyra olika ledarstilar enligt teorin om situationsanpassat ledarskap: instruerande-, säljande-, deltagande- och delegerande ledarstil. Nedan kommer jag att definiera dessa fyra ledarstilar djupare och ge en inblick i hur man identifierar en situation och tillämpar den bästa ledarstilen. (Bruzelius & Skärvad 2012, 190-194).

**Instruerande ledarstil:** Inom denna ledarstil styr och instruerar ledaren arbetet väldigt tydligt. Medarbetarna saknar kunskaper och färdigheter för att utföra en specifik uppgift men däremot är de väldigt intresserade, entusiastiska och villiga att lära sig. I det här fallet är ledarens beteende väldigt styrande i stället för stödjande, eftersom medarbetarna saknar kunskap om denna typ av uppgift och ledaren måste se till att de förstår vad uppgiften är och vad som krävs av dem.

Den instruerande ledarstilen är väldigt lämplig när medarbetarna saknar erfarenhet eller kompetens för en särskild uppgift. Denna ledarstil lägger tonvikt på struktur och fungerar bra i en grupp där mognaden är låg.

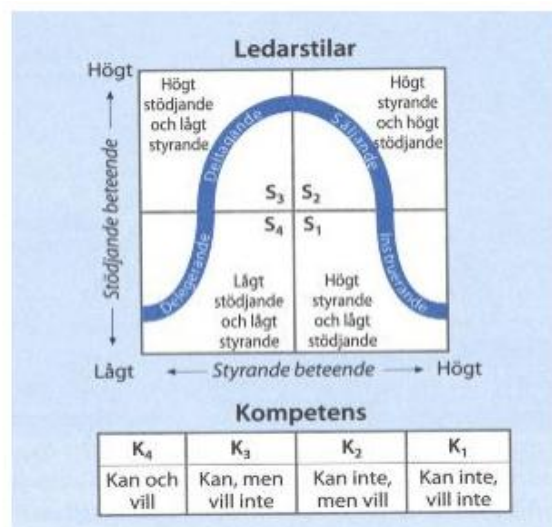
**Säljande ledarstil:** Ledaren använder sig av övertalande och förklarande. Det är ledaren själv som tar besluten, informerar medarbetarna och stöttar dem genom att ge konkreta råd. I denna nivå har medarbetarna utvecklat vissa färdigheter men är ofta frustrerade på grund av ouppfyllda förväntningar. Strax efter att ha börjat på en ny uppgift upplever medarbetarna besvikelse, t.ex. på grund av svår uppgift eller andra förväntningar, vilket minskar på intresset. I den här utvecklingsfasen finns det en hel del kompetens men engagemanget är lågt. Medarbetarna behöver då en stödjande ledare som coachar honom eller henne tills det finns förtroende att göra uppgiften på egen hand.

Ifall det finns medarbetare som är väldigt oerfarna eller som är i en ny situation men som ändå har kompetens för uppgiften är denna ledarstil väldigt lämplig. Som ledare ges ramar och strukturer tills medarbetaren funnit sin egen roll och är bekväm med situationen.

**Deltagande ledarstil:** Ledaren samarbetar och fattar beslut tillsammans med medarbetarna. Den roll som ledaren har är att underlätta, lyssna, uppmuntra och stödja dem. De flesta individer på denna nivå tvivlar på sig själv och ifrågasätter ifall de klarar av uppgiften på egen hand. Deras engagemang varierar mellan spänning och osäkerhet. Individerna har goda kunskaper och färdigheter men motivationen varierar mycket.

Denna ledarstil är lämplig när uppgifterna bygger på samarbete och medarbetarna har en hög mognad. Ledarstilen kännetecknas av ett mer stödjande beteende och ett lägre styrande beteende.

**Delegerande ledarstil:** Ledaren delegerar beslutsfattandet och genomförandet till gruppen eller individen. På denna nivå behärskar medarbetarna uppgiften, de är engagerade och väldigt motiverade. Med rätt stöd kan en individ så småningom bli en självständig presterare som visar en hög kompetens och engagemang. I den här situationen är det bäst att minska ledandet och låta medarbetarna ta över så mycket som möjligt, eftersom gruppen fungerar bra ihop och har den kunskap och färdighet som krävs för att utföra uppgiften. Ifall gruppen tar emot något av de övriga ledarstilarna kommer de att känna sig överhandlade, vilket leder till frustration. Kompetensen och engagemanget är fullt utvecklat och de kan göra uppgiften utan ständigt ledande eller styrande. (Bruzelius & Skärvad 2012, 194-195).



Figur 3. Modell över situationsanpassat ledarskap

Fördelen med teorin om situationsanpassat ledarskap är dess enkelhet. Den är klar och enkel att anpassa, och kan även användas i företag av alla storlekar eftersom teorin anpassar sig till alla nivåer och uppgifter. Teorin vädjar till ledarens flexibilitet och till skillnad från många andra ledarskapsteorier ger den råd om hur du skall gå till väga. ( Berglund & Sewerin 2013, 39-40).

Det finns även flera nackdelar med denna teori. Det finns väldigt lite bevis på att ledarens stil att leda har någon påverkan på medarbetarnas lust samt utförandet av arbete. Kopplingen mellan motivation och kompetens är också mycket osäker. Herseys och Blanchard teori har stött på en hel del kritik och det som kritiseras ofta är att teorin enbart behandlar ledarens agerande, medan medarbetarens agerande och relation dem emellan inte står i fokus. ( Berglund & Sewerin 2013, 40).

### 3 Konflikter i en arbetsgemenskap

Konflikter på en arbetsplats påverkar hela arbetsgemenskapen och genomförandet av olika saker. Vi tenderar ofta att tro att det är bara ett problem mellan två personer men så är det tyvärr inte. På alla arbetsplatser uppstår det alltid nu som då konflikter, skador och känsloutbrott. Det avspeglar inte på något sätt det faktum att organisationen eller ledningen är dålig eller att de arbetande människorna skulle vara särskilt svåra. Det som är avgörande för ett gott humör och arbetsproduktiviteten är hur dessa konflikter och skador hanteras. (Editori, 2013).

Konflikter som uppstår måste åtgärdas omedelbart. Olösta konflikter påverkar arbetsflödet och slösar energi. Få är medvetna om hur mycket arbetsgivaren är tvungen att betala när människor gör sina egna beslut och flyr situationen för att sedan börja med ett nytt arbete. I dagens sociala media kan informationen om en förvärrad situation spridas enkelt och väldigt snabbt även utanför arbetsplatsen. Detta resulterar i att företagsimagen försämras, rekryteringssvårigheter kan uppstå och även förlorade inkomstförluster på grund av att kunder inte är nöjda. En chef behöver ändå inte alltid fungera som fredsmäklare i olika problemsituationer, fastän en god chef är den som bör ta det första initiativet och behandla båda parter lika och rättvist kan ändå var och en av oss se till med vårt eget beteende att färre konflikter uppstår. (Editori, 2013).

Det finns flera olika definitioner för begreppet konflikt och Fellingner definierar på följande sätt: *"en situation där det finns en kollision mellan olika intressen"*. Kollisionen kan bero på flera olika faktorer som t.ex. arbetsmässiga, skillnader i värderingar och attityder eller ett otydligt ledarskap. För att en konflikt överhuvudtaget kan uppstå mellan två personer krävs det att den ena partnern har starka önskemål som han eller hon upplever att den andra blockerar. (Fellingner 2007, 115-119).

Konflikter förknippas ofta som negativa men de har även en hel del goda sidor. Ett kännetecken för en väl fungerande grupp är att man öppet kan diskutera om problemen samt hitta en lösning åt dem. Sådana grupper kan självständigt lösa de problem som uppstår men det är allt vanligare att i problemsituationer krävs det hjälp av chefen. När en konflikt uppstår läggs uppmärksamheten på de problem som bör lösas vilket ökar interaktionen och underlättar uppkomsten av nya verksamhetsmodeller. Genom att reagera på de konflikter som finns utvecklas arbetsgemenskapens samarbetsförmåga och beredskap att förnya och för-



ändra verksamheten. Konflikter kan även skapa energi, förbättra kommunikationen och stimulera kreativt tänkande. En konflikt inverkar negativt på flera sätt men det mest signifikanta är att det minskar arbetsgemenskapens inre interaktion som i sin tur försvagar förtroendet.

Det finns två olika typer av konflikter som kan definieras som relationskonflikt och uppgiftskonflikt. När individerna inte kommer överens på grund av olika värderingar, attityder och intressen handlar det om en relationskonflikt. När det finns olika åsikter om arbetet eller uppgiften handlar det däremot om en uppgiftskonflikt. (Önnevik 2011, 133-135).

### **3.1 Orsaker till varför konflikter uppstår**

Konflikter är en väldigt naturlig del av den sociala tillvaron när människor arbetar tillsammans. Konflikter är oftast komplicerade eftersom att de till stor del styrs av våra känslor i stället för vårt förstånd. Det finns många anledningar till varför konflikter egentligen uppstår. Individen eller gruppen kan ha olika mål eller värderingar kring det arbete som skall utföras eller så har det helt enkelt skett ett missförstånd på grund av olika uppfattningar. En konflikt kan även uppstå då det finns osäkerheter om de mål som skall uppnås, därför är det viktigt att medarbetarna känner till organisationens affärsplan. Kommunikationen är en viktig del i ledarskapet och mellan olika medarbetare. Om det finns brister i kommunikationen uppstår missförstånd lätt vilket ofta kan leda till en konflikt. Andra anledningar till varför konflikter uppstår i en organisation kan vara:

- förändringar i organisationen
- brister i ledarskapet
- olika gruppfaktorer, som t.ex. gruppsyck och mobbning
- arbetsfördelningen
- arbetsbelastning
- samarbetsfaktorer och arbetsmiljön (Önnevik 2011, 135-136).

De konflikter som uppstår är oftast väldigt olika varandra. Vissa konflikter uppstår och försvinner snabbt medan andra är mera allvarliga och långvariga. Konflikter kan förekomma på tre olika nivåer i en organisation: Individ-, grupp-, eller på en organisatorisknivå. Konflikter på individnivå uppstår inom individen då personen upplever att hon eller han står mellan två val och därmed kommer i konflikt med sig själv. En konflikt kan även uppstå när

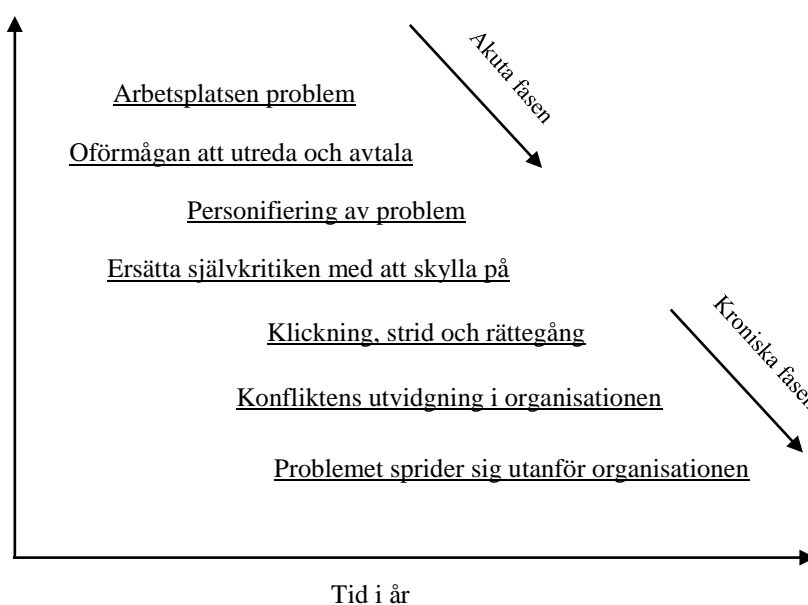
en person har höga rollförväntningar på sig själv t.ex. som förälder eller som ledare. På denna nivå kan det även uppstå så kallade lojalitetskonflikter vilket betyder att individen kommer i konflikt med sig själv som sedan bör prioriteras. På gruppnivå uppstår det konflikter mellan olika individer. Konflikten kan bero på att kommunikationen har missförstått eller på grund av olika värderingar och intressen som styr beteende och åsikter. Även sak- och rollkonflikter kan uppstå på denna nivå. I en sakkonflikt är man oense om hur uppgifter eller arbetet skall utföras. En rollkonflikt handlar om när två individer strävar efter samma roll i en grupp och i kampen om att få rollen uppstår det en konflikt de emellan. De konflikter som uppstår på organisatorisknivå handlar om att organisationen skall arbeta med utgångspunkt från regelstyrning eller målstyrning. Konflikter uppstår ofta när det råder oenighet över de överenskomna målen. (Önnevik 2011, 134-138). Konflikter och organisationers framgång beror ofta på att det finns så många individer inblandade med olika personligheter. Om olikheterna kan utnyttjas på rätt sätt har de en verklig kraft för organisationen men felaktigt hanterade kan svåra konflikter uppstå. (Järvinen 2001, 69).

Konflikterna som uppstår i en organisation kan grovt delas in i individuella och gemenskapliga konflikter. Typiska individriktade problem är t.ex. alkohol- och drogproblem, olika fysiska och psykiska sjukdomar, livskriser och utmattning. Gemenskapliga problem är olika konflikter mellan individer och grupper, oklarheter förorsakade av förändringar och förnyelser samt utmattning på grund av arbete. Att skilja på dessa kan i de flesta fallen visa sig vara väldigt svårt, eftersom individen och gemenskapen påverkar på många sätt varandra. Till exempel alkoholproblem är väldigt individuellt och var och en är i slutändan själv ansvarig för sitt egna alkoholförbruk: chefen eller arbetsplatsen kan inte anses skyldiga för missbruket. Men i praktiken har alkoholproblemet en stor påverkan på verksamheten och ledarskapet. Med tanke på hantering och lösning av konflikter bör man kunna urskilja om det är frågan om ett individuellt eller gemenskapligt problem, eftersom det är viktigt att kunna skapa en uppfattning om vad problemen i första hand beror på. Oberoende vilken typ av konflikt det är frågan om upplevs den ofta som väldigt svårlösta på arbetsplatsen. (Järvinen 2001, 69-70).

Konflikterna i en arbetsgemenskap sätter ofta chefens omdömesförmåga och verklighetsinne på prov. Om konflikterna underskattas och situationens allvar inte förstås försämrar de ytterligare, därför bör chefen ha tillräckligt långt avstånd från arbetsgemenskapens inre värld för att förmågan att tänka och agera i olika känslöbetonade konfliktsituationer bibehållas.

hålls. Chefen får dock inte avlägsna sig alltför långt för att kunna identifiera vad som egentligen händer i arbetsgemenskapen. Det är vanligt att de interna problemen som uppstår i en arbetsgemenskap skjuts upp, vilket resulterar i att arbetsgemenskapen hamnar i en försämrad problemspiral (figur 3). En god arbetsgemenskap och ett gott ledarskap kännetecknas av det faktum att de problem- och konfliktsituationer som uppstår ses som utmaningar och som en möjlighet att lära sig, därför ignoreras och döljs de inte i onödan.

Arbetsplatsen funktionalitet,  
produktivitet och välbefinnande



Figur 4. Problemspiralens olika faser

Den huvudsakliga problemspiralen börjar när problem eller oklarheter som är skadliga för verksamheten sopas under mattan för att döljas, i stället för att hantera och lösa dem. När problemen hopar sig tillräckligt börjar arbetsgemenskapen skuldbelägga personer istället för att fundera över vad som orsakat problemen. Det är en väldigt mänsklig tendens som förenklar de svåra problemen och det egna ansvaret överförs till någon annan, till syndabocken. I stället för att skuldbelägga andra skulle ett mer ansvarsfullare sätt vara, att diskutera och höra med alla inblandade vilken syn de har på problemet och vad som bör göras för att det inte upprepas på nytt. Den största nackdelen med att personifiera problemen är att det vuxna tankesättet försämras avsevärt och uppfattningen av saker och ting blir mycket svartvitt, vilket leder till att det skapas starka kontraster i arbetsgemenskapen: lata och flitiga, kunnande och icke kunnande, ledning och personal. Och de skyldiga är alltid de som är i det motsatta lägret. (Järvinen 2001, 74-76).

När arbetsgemenskapens medlemmar börjar skuldbelägga varandra ersätts arbetsförhållanden och arbetsrollerna med dominanta relationer dem emellan. Om situationen fortsätter en längre tid uppstår personliga konflikter och var och en har allt svårare att hålla sig neutrala och opartiska. Då gruppens enhetlighet ökar minskar det individuella tänkandet och ersätts av grupp tänkandet, vilket stoppar arbetsgemenskapens utveckling och leder till barnsliga reaktioner. I detta skede söks det hjälp från olika håll, eftersom man strävar efter att någon utomstående bekräftar att den andra partnern är skyldig och själv är man oskyldig. Följderna av problemspiralen är mångfaldiga. För det första påverkar det arbetsgemenskapens effektivitet och arbetskvaliteten. Dessutom orsakar det mänskligt illamående, vilket kan leda till utmattning ifall det pågår under en längre tid. (Järvinen 2001, 75-77).

### 3.2 Chefens roll i konfliktsituationer

Organisationer blir allt mer känsliga för konflikter tack vare alla förändringar som sker på arbetsplatser och dess omgivning. Att hantera de interna konflikterna och andra problem har blivit en central del av ledningsarbetet. *Conflict management* är ett nödvändigt begrepp inom ledarskapet. Alla som sitter i chefsposition bör personligen tänka på hur de ser på de problem som uppstår på arbetsplatsen. Det finns två alternativ, antingen blunda och undvika konflikten till sista minut eller ta tag i det genast. I allmänhet är det alltid den närmsta chefen som i sista hand tar tag och hanterar de konfliktsituationer som uppstår. En av huvudorsakerna till varför konflikter och problem i organisationer uppstår är eftersom chefer inte ingriper tillräckligt tidigt i de brister som finns. Det verkar som om de inte har tillräckligt med information om konfliktens dynamik. (Järvinen 1998, 59).

Chefen och ledningens centrala uppgift är att ansvara för att organisationens verksamhet fungerar smidigt. Om det uppstår problem mellan individer och grupper som försämrar verksamheten bör man ingripa. Ledningen har även en avgörande roll i hur konflikter hanteras i en organisation. Varje arbetsplats har sina egna principer och värderingar om hur öppet problemen tas fram och hur de behandlas. Organisationskulturen personifieras ofta till chefen: beteendet övervakas noggrant och enligt arbetstagarna representerar chefen organisationens värderingar och sätt att arbeta. I mindre företag har chefen en större inverkan vilket även syns tydligt. Sättet på hur chefen kommunicerar och leder de närmaste anställda återspeglas också på hur människor på andra nivåer blir ledda. Det sätt som chefen leder på upprepas på organisationens andra nivåer. Även konflikter och andra oklarheter som uppstår mellan

högsta ledningen upprepar sig i organisationens lägre nivåer. Ibland kan organisationer vara väldigt komplicerade och oklart uppbyggda så att chefen inte vet vilka de egna uppgifterna och ansvaret är. Oklarheterna avslöjas först i problemsituationer. (Järvinen 1998, 59-62).

Om ett problem har under många år fortsatt på en arbetsplats som tydligt skadar och hindrar arbetet är det ett tecken på ett problem i ledningen. Ett allt vanligare problem med ledningsarbetet är att organisationers ledning ändras allt oftare. Många av de problem som uppstår och framförallt de som fortsätter beror mycket på vilken roll chefen har. Antingen arbetar han separat med ett allt för långt avstånd till de andra eller så har han ställt sig allt för nära dem. Flera chefer har inte medveten funderat på den egna positionen på arbetsplatsen. Ledarrollen och dess bevarande är de viktigaste verktygen för att ledaren skall kunna arbeta på ett framgångsrikt sätt. Ledarens roll avviker sig alltid från de andra rollerna. Chefens bör iaktta arbetet i gruppen som en helhet, det vill säga hur det fungerar i relation till organisationens mål. Framförallt ansvarar chefen för arbetsförhållandets tillstånd. (Järvinen 1998, 62-63).

En av chefens utmaningar är att hantera olika konflikter som finns på arbetsplatsen. Konflikter påverkar beteendet, prestationen och trivseln vilket gör det utmanande för chefen att ta itu med skillnader mellan medarbetare och grupper. Konflikter utgör regelbundna utmaningar därför är det viktigt att förstå begreppet konflikt och sättet att hantera konflikter effektivt. När en konflikt skall bli löst bör man först bilda en uppfattning om vilka problemen är och vem de i första hand berör. Det är viktigt att få fram om det handlar om ett individuellt problem eller ett vitt utbrett arbetsgemenskapligt problem. När ett missförhållande tas upp antingen individuellt eller i grupp är det viktigt att ha en frågande och undersökande inställning. I tvångssituationer bör chefen använda den ställning och makt som finns för att lösa en konflikt snabbt. Olika metoder hur konflikter skall hanteras bör tillämpas (Järvinen 2001, 80-86).

### **3.3 Att lösa konflikter**

Problem och konflikter löses inte av sig själva. En del av chefskapet är att ständigt lösa de konflikter som uppstår i en arbetsgemenskap. Ifall det är något som man inte tycker om eller det känns motvilligt, bör man fundera över det möjliga yrkesvalet. Problemlösning är en förmåga på samma sätt som vilken som helst yrkesmässig förmåga, och det kan utvecklas. (Havunen & Lavikkala 2010, 18-19).

Det finns inga speciella regler över hur en konflikt bör hanteras eller lösas. Medling är en metod för att lösa konflikter och bearbeta relationen mellan parter som är i konflikt med varandra. Medlaren är opartisk och neutral och hjälper parterna att förstå den egna och varandras positioner, behov och valmöjligheter. Det är viktigt att hålla sig neutral och inte ta någons parti även fast den andra partnerns argument eller förslag verkar vettigare. De egna åsikterna bör hållas inom sig själv så trovärdigheten hålls och konflikten inte förvärras. Målet med metoden är att både lösa problemet som ligger till grund för konflikten och samtidigt vända den negativa konfliktspiralen så att parterna kan lägga konflikten bakom sig.

Medlingsmetoden kan delas in i tre olika steg som definieras bättre nedan.

### **Steg 1. Informationsmöte med de inblandade**

I det första steget är det viktigt att samlas med de involverade för att tydligt förklara att nuvarande situationen inte kan fortsätta längre och att det av båda parterna förväntas att ställa upp för att lösa konflikten. Ifall parterna på egen hand vill försöka lösa konflikten är det viktigt att som medlare uppmuntra dem till detta. Ifall parterna inte vill eller har försökt lösa konflikten utan att lyckas är det dags för nästa steg, nämligen enskild träff med bägge parter.

### **Steg 2. Enskild intervju med parterna.**

Nu är det dags att träffa parterna individuellt för en diskussion. I steg två bör svaren på följande frågor fås:

- Vad handlar konflikten om?
- Hur beskriver var och en av parterna konflikten?
- Finns det några likheter och skillnader i deras syn på det hela?
- Vad kan parterna tänka sig att göra för att komma överens med den andra?

Det är viktigt att som medlare ställa samma frågor till samtliga parter samt lyssna aktivt för att försäkra sig om att du uppfattat rätt.

### **Steg 3. Medlingsmöte**

Syftet med mötet är att hitta en lösning till problemet med hjälp av de inblandade parterna får diskutera fram en lösning. Bägge parter har möjlighet att beskriva hur de ser på problemet, dess orsaker och de medförda konsekvenserna. Det sker en uppföljning av situationen vid ett senare tillfälle för att konstatera att konflikten är på rätt väg.

Om parterna inte kommer överens oberoende av medlingen kan de ge förslag på hur ni skall gå till väga. Ifall inga realistiska förslag presenteras är det medlaren som bestämmer hur det avanceras. Att skaffa extern hjälp är oftast det sista alternativet.

## 4 Kommunikation

Kommunikationen berör och sammanför oss alla. Dagligen kommunicerar vi hemma, i skolan, på arbetsplatsen och i samband med våra intressen. Kommunikation är inte enbart det muntliga och skriftliga utan information förmedlas även via gester, rörelser o med hjälp av klädseln. Kommunikation är en interaktion mellan människor, varigenom det förutom att sända ett meddelande även hör till att ta emot och tolka det. ( Honkala & Kortetjärvi-Nurmi m.fl. 2009, 7). Nilsson och Waldemarsson definierar kommunikation på följande sätt: *en process där två eller flera personer skickar budskap till varandra och där de visar hur de påverkar varandra, uppfattar sig själva och situationen samt vilket innehåll de lägger in i sina budskap.* (Nilsson & Waldemarson 2008, 12).

Förmågan att kunna kommunicera är en väsentlig del av yrkeskunnigheten. I vilket yrke som helst är det viktigt att kunna uttrycka sig själv tydligt både muntligt och skriftligt, men lika viktig är förmågan att lyssna och förstå det man läser. På en arbetsplats är det vanligt att arbetet utförs i samarbete därför bör var och en kunna förstå individuella olikheter samt godkänna och ta varandra i beaktan. ( Honkala & Kortetjärvi-Nurmi m.fl. 2009, 7-8).

Kommunikationen är delaktig i alla företags vardag via förhandlingar, diskussioner, ledning, betjäning och säljning. Företagskommunikation delas vanligen in i den interna och externa kommunikationen. Där den inre är den kommunikation som sker inom arbetsplatsen och externa den som kommunikation som sker mellan företaget och omvärlden, både nuvarande och potentiella. ( Honkala & Kortetjärvi-Nurmi m.fl. 2009, 11-12)

### 4.1 Kommunikationen en del av chefsarbetet

Ledarskap handlar om att försöka påverka medlemmarna i en organisation att agera på ett sätt så de utsatta målen uppfylls. För att kunna påverka människans beteende är chefen först tvungen att påverka det mänskliga tänkandet. Detta sker genom att förmedla tillräckligt med information som sedan förändras från det mänskliga medvetandet till information och vidare

till kunskap. Kommunikation och ledarskap går hand i hand. En ledare måste ha kunskaper, färdigheter och erfarenheter från olika områden men att få fram budskapet i olika sammanhang är mycket viktigt för att få individen, gruppen och organisationen att fungera på ett effektivt sätt. Chefen och ledningen kan med hjälp av kommunikation framföra åt arbetsgemenskapen företagsrelaterade strategiska perspektiv, såsom mission, vision och värderingar. De sätter upp gemensamma mål, delegerar, samordnar, motiverar och ger feedback. För att all information skall nå fram krävs det kommunikation och därför kan kommunikationen ses som en väsentlig del av ledarskapet, särskilt för chefer. (Salminen 2001, 68-69).

Chefen har en grundläggande del i den interna kommunikationen och det är en viktig del av arbetet. Chefen möter medarbetarna i följande situationer och då är kommunikationen närvarande medvetet eller icke medvetet:

- rekrytering och nyanställning
- gemenskap och arbetsorientering
- diskussioner om mål och resultat samt karriärplanering
- daglig kommunikation på arbetet
- behandling av den egna avdelningens ärenden på möten (Salminen 2001, 70).

## 4.2 Feedback

Feedback är en grundläggande del i arbetstillfredsställelsen. Medarbetarna önskar att få det framför allt av den närmaste chefen, men även av övrig ledning och kollegor. En chef vars arbete är av god kvalitet ger i vardagen feedback åt medarbetarna för god prestation men även konstruktiv feedback. Feedback tillhör alla och var och en bör få höra det, därför är det viktigt att det ges i olika riktningar: uppifrån ner och nerifrån upp men även kollegorna i mellan. Bra feedback påverkar både individen men även hela arbetsgemenskapen. I varje arbetsgemenskap är feedback ett viktigt verktyg, eftersom personalen får veta hur de klarat av arbetsuppgifterna och kan sedan utveckla sitt kunnande. Feedback hjälper även arbetsgemenskapen att lyckas och utvecklas. Feedback används för att öka arbetsplatsens motivation och för att säkra att de anställda känner sig uppskattade på jobbet. (Aarnikoivu 2013, 164–166).



Att ge feedback är ett sätt att motivera och belöna. Det finns två olika typer av feedback, positiva och negativa. Det positiva förknippas ihop med beröm och tack i form av ord och gester, medan negativa däremot anses vara konstruktiv och korrigerande feedback. Negativ feedback fås oftast då prestationen inte varit så bra som förväntad och då kan mottagaren ha svårigheter att se det positiva i det negativa. (Aarnikoivu 2013, 165) Konstruktiv feedback ger möjligheten att korrigera det egna beteendet och dess syfte är att se den skillnad som råder mellan det egna beteendet och det önskvärda beteendet. Det är ändå viktigt att komma ihåg att feedback är till för att utveckla och förbättra saker till det bättre. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 74).

Feedback skall ges genast efter att situationen utgått för att säkra att mottagaren förstår och kommer ihåg situationen och kan förhålla sig till det bättre. Givaren bör komma ihåg att hur feedback ges och tas emot är väldigt individuellt. En del förhåller sig bra till konstruktiv, positiv och negativ feedback medan andra blir besvärad över det. Som chef måste man känna till olikheterna som finns mellan medarbetarna för att på basen av det sedan kunna ge feedback på det mest lämpliga sättet. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 113). Det påstås ofta att chefer inte ger tillräckligt med feedback åt medarbetarna. Men vad är egentligen tillräckligt? Ingen rätt eller objektiv sanning finns, utan chefen bör vid givande av feedback använda förnuft och observera medarbetarnas individualitet. När det gäller mängden feedback måste det beaktas att alla individer är olika, och med varje medarbetare bör det diskuteras om vad som är tillräckligt och möjligt. (Aarnikoivu 2013, 167).

Chefer har ofta inte den tid som krävs för att ge den mängd feedback som behövs. Därför är det viktigt att vi på arbetsplatsen ger och får feedback kollegor sinsemellan. Fastän den feedback som fås av chefen ofta anses väga mera bör vi även få det av andra. Ifall uppmuntrande feedback fås av tiotal kollegor för det gjorda arbetet har man antagligen lyckats, fastän man själv varit av annan åsikt. Om feedback däremot fås endast av chefen handlar det bara om en person. Det skulle vara fånigt ifall feedback enbart skulle vara chefens arbetsredskap, då skulle det inte lämna tid över för något annat för att hinna ge den feedback som medarbetarna behöver. Dessutom skulle chefen enbart få feedback av den egna chefen, vilket skulle resultera i att han eller hon inte har någon aning om vad medarbetarna tycker och tänker. Det är viktigt att komma ihåg att feedback är kommunikation och inte ledarskap. I en arbetsgemenskap behöver var och en feedback för att utvecklas. Därför är det viktigt att det strömmar fritt och obehindrat, eftersom förmågan att ge feedback är var och ens viktigaste kommunikationsförmåga. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 75- 76).

Feedback är viktigt för alla och särskilt chef och ledning lider av dess minimala mängd. Det händer ofta att de potentiella givarna är rädda för vad som händer med den egna karriären ifall ärlig feedback ges. Juholin framhäver att feedback är viktigt för att chefen skall kunna utveckla sin självkänedom och sättet att leda på. Genom att få feedback kan chefen uppskatta hur medarbetarna upplever och tolkar pratet och samtidigt fås idéer över självutveckling. (Juholin 2008, 250-251).

## **5 Metod**

När en undersökning görs måste man fundera noga om man väljer att göra en kvantitativ eller kvalitativ undersökning. Kvantitativ forskning är en forskningsmetod som betonar kvantifiering när det gäller insamling och analys av data. I denna metod används statistiska och kvantifierbara resultat, enkätundersökningar samt slumpmässiga försök. Den kvantitativa metoden uttrycks i siffror, antal och mängd. Den kvalitativa metoden är en undersökningsmetod där tonvikten vid insamling och analys av data ligger ofta på ord istället för uträkningar och siffror. En kvalitativ undersökning kan göras med hjälp av olika metoder, till exempel genom deltagande observationer, kvalitativa intervjuer, fokusgrupper och samtalsanalyser. (Bryman & Bell 2005, 85-105, 297-300).

### **5.1 Val av undersökningsmetod**

Metoden som jag valt för den empiriska undersökningen i detta arbete är enkätundersökning. Jag valde denna metod för jag anser att jag når ett större antal respondenter, än vad jag skulle ha gjort via intervjuer. Frågorna i undersökningen är gjorda på finska eftersom målgruppen är finskspråkig. Frågeformuläret besvarades av den strategiska personalgruppen inom koncernens administration.

Urvalet är en central faktor i en kvantitativ forskning. Eftersom att man ofta inte har tid att intervjua hela populationen bör man använda sig av urval eller stickprov, där stickprovet representerar hela populationen. När urvalet är gjort skall frågor framställas till en enkät eller strukturerad intervju. Skillnaden mellan enkäter och strukturerade intervjuer är att det vid enkäter oftast inte finns någon intervjuare närvarande utan respondenterna måste själva lösa och besvara frågorna. Därför är det viktigt att frågorna är lätta att förstå och framför allt lätta att besvara. Enkäter är snabba att administrera och kan lätt anpassas efter respondenternas

behov. När det görs en enkätundersökning får man ofta ett större urval, det betyder ändå inte att inga nackdelar finns. Eftersom att respondenterna inte har möjlighet att få hjälp med tolkning av frågorna eller ställa sonderande frågor finns det en risk för missförstånd. Undersökaren kan inte heller vara säker på att alla respondenter tagit enkäten på allvar. Enkätundersökning innebär även ofta ett ganska stort bortfall som ökar risken för fel och skevheter, vilket sedan påverkar resultatet. (Bryman & Bell 2005, 162-164).

## 5.2 Tillvägagångssätt och utförande

Till min undersökning valde jag att göra en kvantitativ undersökning i form av ett frågeformulär. Formuläret är gjort och bearbetat med hjälp av programmet Google Drive. Detta program använde jag för att skapa formuläret helt på elektronisk väg eftersom jag tillsammans med uppdragsgivarens personalutvecklingschef, valde att skicka formuläret per e-post. Jag valde att göra ett elektroniskt frågeformulär för att ge respondenterna chansen att fylla i den i lugn och ro, men även för att jag anser att fler svar fås ifall den görs elektroniskt och inte i pappersformat. En annan orsak till mitt val av formuläret var att sammanställningen av resultatet går snabbare i och med att formuläret görs elektroniskt och respondenternas svar fås mer eller mindre automatiskt. Personalutvecklingschefen skickade ut formuläret via e-post åt den strategiska personalgruppen inom koncernens administration som består av ungefär 200 personer. Frågeformuläret skickades ut den 9.3.2015 och var tillgänglig ända fram till 20.3.2015. Det totala antalet deltagare i min undersökning var 97 personer.

Min enkät bestod av 40 frågor varav 17 av dem besvarades endast av medarbetarna och de 18 sista frågorna endast av de som sitter i chefsposition. De fem första frågorna är bakgrundsfrågor vilka behandlar kön, ålder, utbildning, åren i organisationen samt ifall respondenten sitter i chefsposition eller inte. Mitt frågeformulär bestod även av sex öppna frågor.

Frågorna 6-19 var det endast medarbetarna som svarade på. Frågorna behandlar kommunikationen mellan medarbetare och chefen. De frågor som ställdes handlade om feedback samt hur bra informationen når alla i organisationen. Även frågorna 20-22 besvarades av medarbetarna. Dessa tre frågor behandlar chefens förmåga att hantera och lösa konflikter mellan medarbetare samt hur högt konflikterna prioriteras i organisationen.

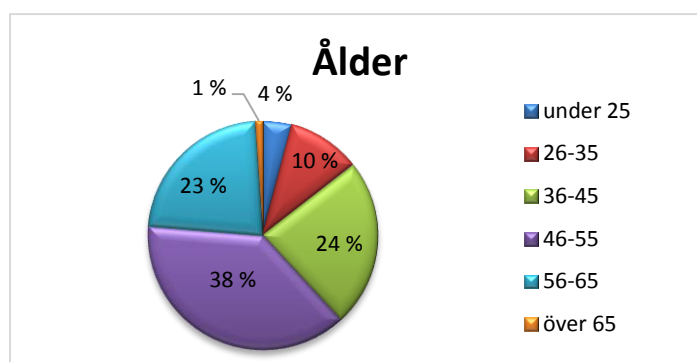
De resterande frågorna dvs. 23-40 besvarades av de som sitter i chefsposition. De fyra första frågorna är bakgrundsfrågor om det egna chefskapet. Frågorna 27-31 behandlar frågor om

hur chefen anser att kommunikationen fungerar mellan sig själv och medarbetarna. De nio sista frågorna i enkäten behandlar frågor om hur chefen anser att han eller hon hanterar och löser konflikter mellan medarbetarna som uppstår i organisationen.

## 6 Resultatredovisning

I detta kapitel kommer jag redovisa resultaten som framkommit i denna undersökning. Resultaten kommer att sammanställas i form av olika diagram och tabeller men även i textform.

I undersökningen deltog 97 respondenter, varav 68 var kvinnor och 29 män, dvs. en procentandel på 70 % kvinnor och 30 % män. Av dessa 97 respondenter var det endast 11 som satt i chefsposition, sju män och fyra kvinnor. I fråga nummer 2 behandlades respondenternas ålder och i figuren nedan illustreras åldersfördelningen närmare.



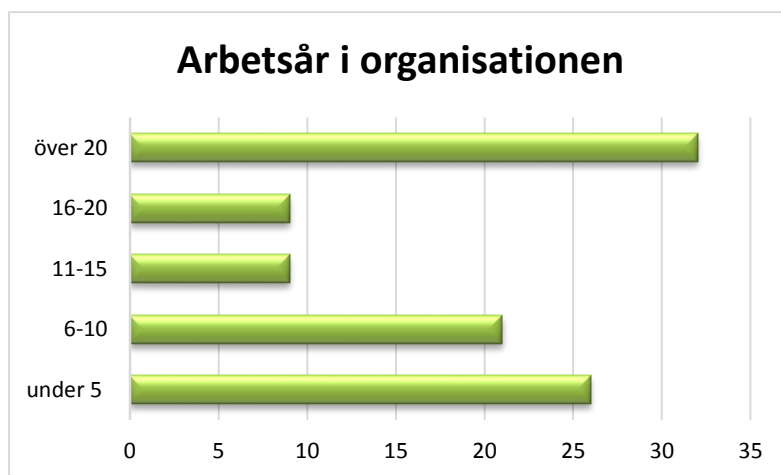
Figur 5. Åldersfördelning

Som man kan se i figur 5 var största delen av respondenterna i åldern 46-55, hela 37 personer. 23 personer var i åldern 36-45 och 22 personer i åldern 56-65. I åldern 26-35 var det 10 respondenter och under 25 år fyra personer. Det var endast en person som var över 65 år.



Figur 6. Yrkesmässig utbildning

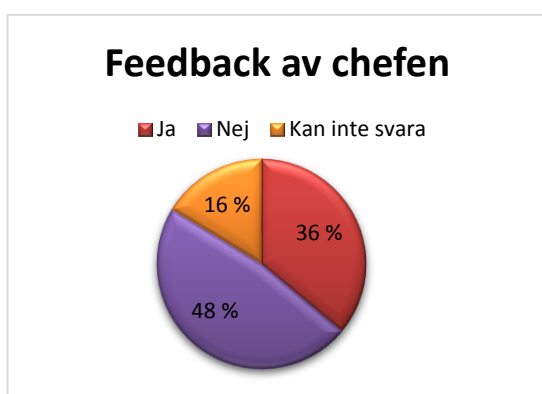
Figur 6 visar att 39 respondenter har en högre högskoleexamen och 18 personer har en högskoleexamen. Av respondenterna har 30 personer avlagt endast andra stadiet och 10 personer endast grundskolan.



Figur 7. Arbetsår i organisationen

Den fjärde frågan berörde hur många år respondenterna arbetat i organisationen. Av alla 97 respondenter var det 32 personer som arbetat i organisationen i över 20 år. Däremot var det 26 respondenter som arbetat endast under fem år. 21 personer hade arbetat mellan 6-10 år medan 11-15 och 16-20 år i organisationen fick bägge nio svar.

Fråga nummer 6 till 19 behandlar kommunikationen mellan chef och medarbetare, och dessa frågor besvarades endast av medarbetarna dvs. av 86 respondenter (64 kvinnor och 22 män)



Figur 8. Positiv feedback av chefen

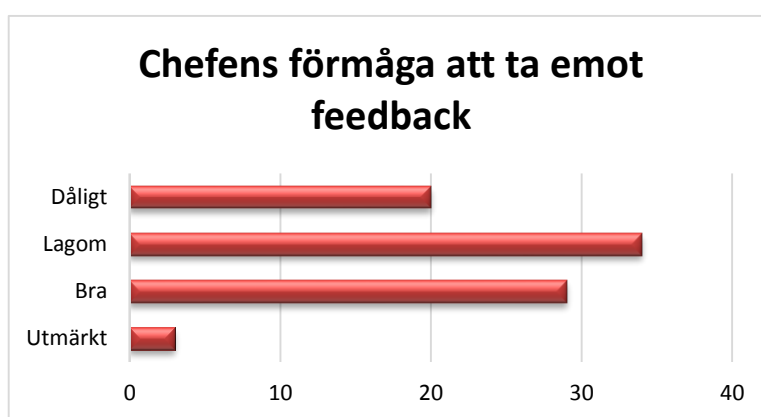


Figur 9. Önskar mer feedback av chefen

I figur 8 kan man se att 31 medarbetare var av den åsikten att de får tillräckligt med feedback och tack av chefen för ett välskött arbete. 41 personer tyckte däremot att den feedback som fås är inte tillräcklig. Av 86 respondenter var det 14 personer som inte kunde svara på denna

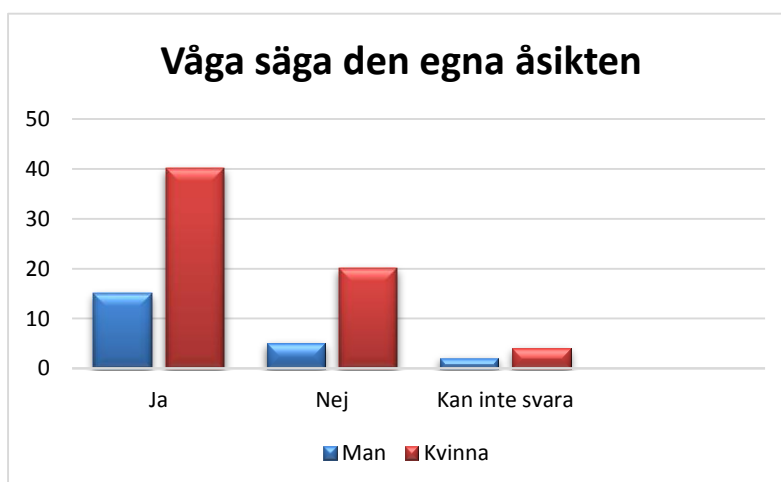
fråga. Figur 9 däremot behandlar frågan ifall medarbetarna önskar få mer feedback av chefen. 56 respondenter ville ha mera feedback och 18 personer är nöjda med den mängd feedback som redan fås. 12 respondenter kunde inte svara på frågan.

Fråga nummer nio låter på följande sätt, "Hur väl ger din närmaste chef konstruktiv feedback till exempel för de misstag du gör?". På denna fråga var det fem respondenter som var av den åsikten att konstruktiv feedback ges på ett utmärkt sätt, medan 22 personer tyckte att sättet att ge feedback på är bra. Av alla 86 medarbetare som svarade på frågan var det 35 som svarade lagom bra och hela 24 personer som tyckte att den närmaste chefen är dålig på att ge konstruktiv feedback.



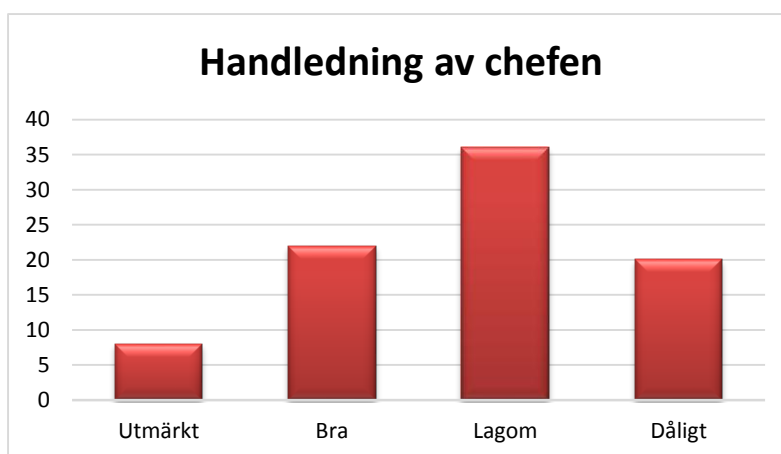
Figur 10. Chefens förmåga att ta emot feedback

I figur 10 visas hur bra medarbetarna anser att deras chef är att ta emot feedback för det egna arbetet. Av alla respondenter var det 34 som tyckte att chefen själv tar lagom bra emot feedback medan det var endast tre som var av den åsikten att feedback tas utmärkt emot. 29 personer svarade bra och 20 dåligt.



Figur 11. Komma fram med den egna åsikten

Ovanstående figur behandlade frågan ifall medarbetarna anser att de vågar komma fram med den egna åsikten direkt till chefen. Som man kan se är det 63 % av alla kvinnor som besvarade denna fråga som vågar komma fram med den egna åsikten, däremot är det 31 % som inte vågar. Av de 22 män som svarade på denna fråga var det 68 % som svarade ja och 23 % svarade nej.



Figur 12. Hur bra fås handledning av chefen i behov

På frågan hur bra handledning som fås av chefen vid behov var det åtta respondenter som svarade att det fås utmärkt. 22 personer ansåg att det fås bra medan dåligt var det hela 20 respondenter som svarade. Av alla 86 respondenter var det 36 som var av den åsikten att handledning fås vid behov lagom bra.

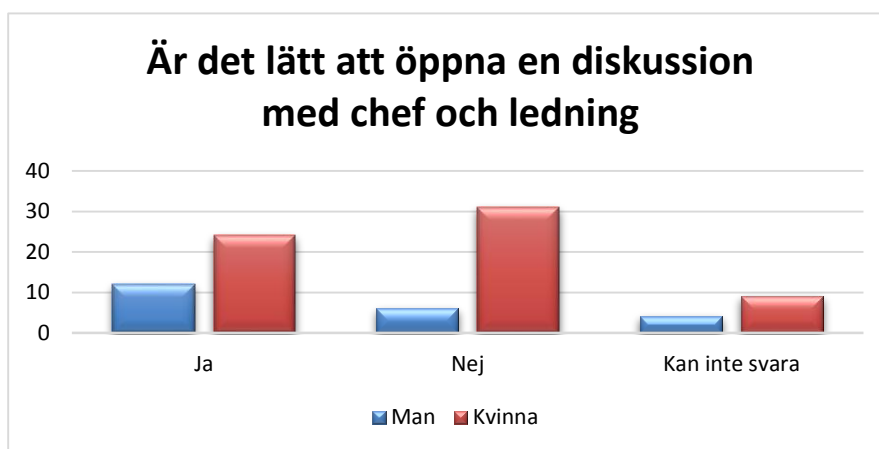
Fråga nummer 14 och 16 behandlade ifall medarbetarna anser att de får tillräckligt med information som berör organisationen samt hur bra man i organisationen ser till att alla får samma information. Av alla 86 respondenter var det 36 som ansåg att den information som fås är tillräcklig medan 42 personer var av den åsikten att information fås för lite. På fråga nummer 16 svarade 26 personer att de anser att i organisationen ser man dåligt till att alla får samma information. 40 respondenter svarade lagom bra och 17 personer bra. Det var endast 3 respondenter som svarade utmärkt på denna fråga.

### Vad är viktigt att chefen kommunicera över

Informering	Den egna tidtabellen
De gemensamma målen	Feedback för utfört arbete
Arbetshälsan	Alla behandlas jämlikt oberoende ålder
Arbetskydd	Möjligheten att säga den egna åsikten
Förändringar som sker på arbetsplatsen	Beslut som gjorts av högre ledning
Viktiga arbetsuppgifter	Enhetens framtid
Delar information jämlikt	Var vi står för tillfället
Arbetsfördelning	Se till att personalen gör de rätta sakerna
Aktuella arbetsuppgifter	Förtroende och stöd
Samarbetsförhandlingar	Alla behandlas jämlikt

Figur 13. Vad är viktigt att chefen kommunicera över

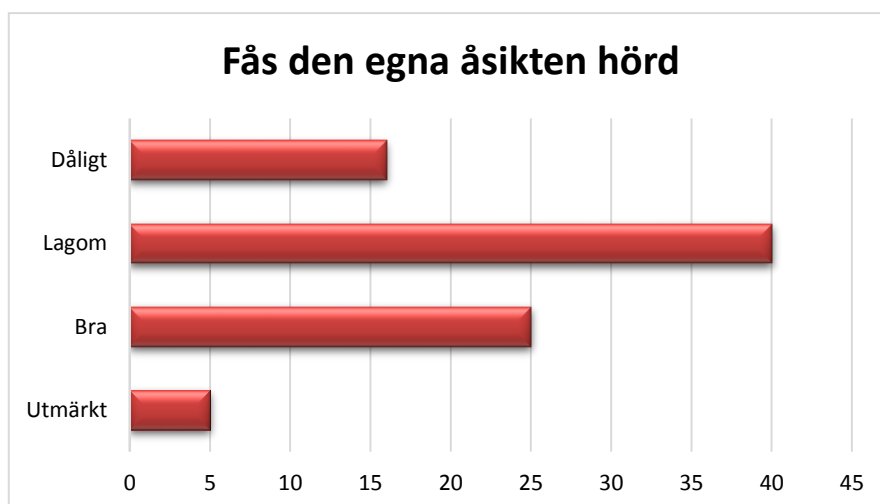
Fråga 15 var en öppen fråga där medarbetarna fick kommentera öppet över vad de anser är det viktigaste en chef bör kommunicera och informera över. Denna information är viktig eftersom chef och medarbetare möjligtvis kan ha olika syner på vad som egentligen bör informeras över. Figur 13 ovan är baserad på respondenternas egna kommentarer som framkommer i sin helhet i bilaga 1.



Figur 14. Är det lätt att öppna en diskussion med chef och ledning

I figur 14 kan man se fördelningen över hur lätt kvinnor och män anser det vara att öppna en diskussion med chef och övrig ledning. 48 % av alla kvinnor och 27 % av männen tycker det är svårt att öppna en diskussion. Däremot är det 38 % av kvinnorna och 55 % av männen som anser det vara enkelt att öppna en diskussion med chef och ledning. Nio kvinnor och fyra män kunde inte svara på denna fråga.

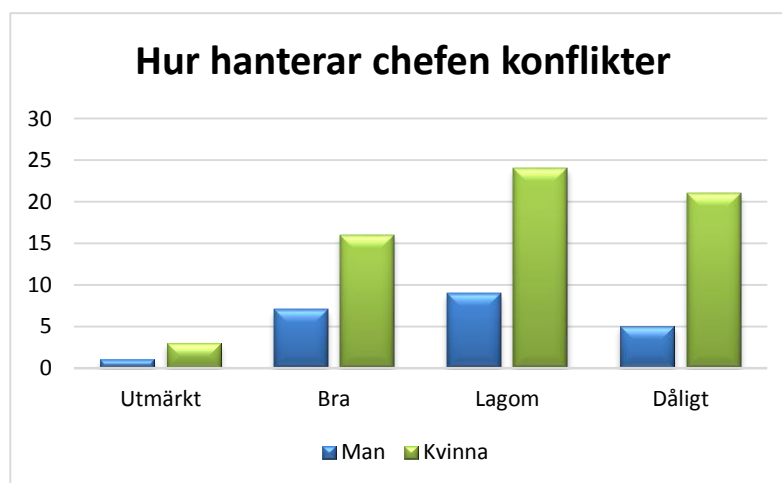




Figur 15. Hur den egna åsikten fås hörd och framförd till chef och ledning

På frågan om hur den egna åsikten fås hörd och framförd till chef och ledning var det 16 personer som svarade att det sker dåligt. 25 respondenter tyckte att den egna åsikten hörs och framförs till chef och ledning bra. Av alla respondenter svarade 5 personer utmärkt och 40 lagom bra.

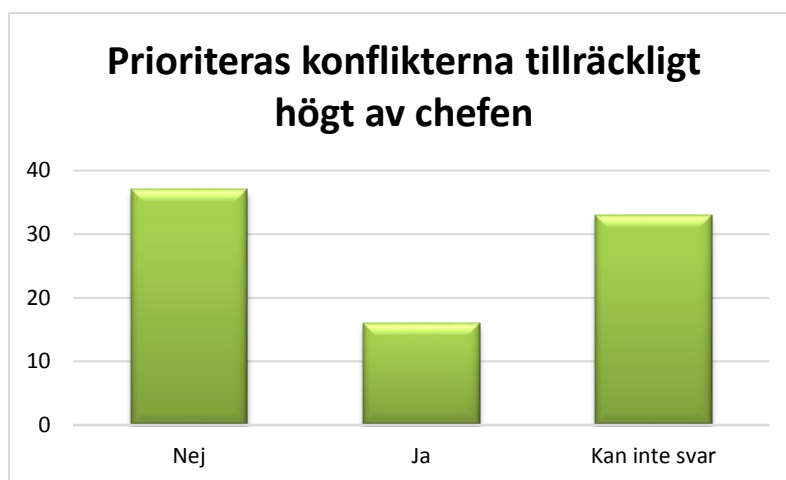
Fråga 22-24 behandlar chefens förmåga att hantera och lösa konflikter mellan medarbetare samt hur högt konflikterna prioriteras i organisationen. Dessa tre frågor besvarades endast av medarbetarna.



Figur 16. Hur bra chefen hanterar konflikter mellan medarbetare

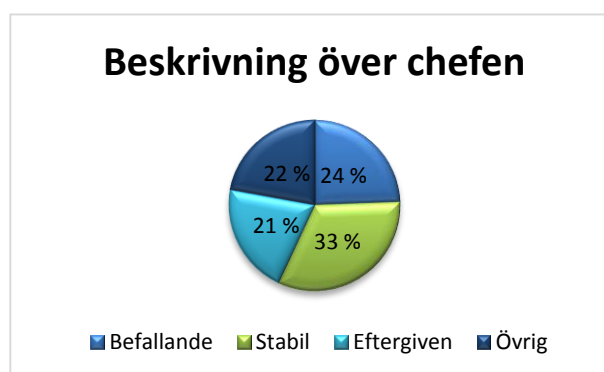
Ovanstående figur visar hur medarbetarna anser att chefen hanterar de konflikter som uppstår i organisationen. Av alla 64 kvinnor var det 21 respondenter som ansåg att konflikterna hanteras dåligt medan 16 personer var av den åsikten att chefen hanterar dem bra. 24 kvinnor svarade lagom bra och endast tre utmärkt. Av de 22 manliga respondenter var det fem som

svarade dåligt och sju personer bra. Nästan hälften av alla män (9 pers.) tycker att konflikterna hanteras lagom bra och en utmärkt.



Figur 17. Prioriterar chefen konflikter som uppstår tillräckligt högt

I fråga nummer 23 ville jag ta reda på ifall den närmaste chefen prioriterar tillräckligt högt de konflikter som uppstår. I figur 17 kan man se att av de 86 medarbetare som besvarade denna fråga var det hela 37 personer som ansåg att konflikter prioriteras inte tillräckligt högt, medan 16 ansåg att chefen prioriterar konflikterna högt. 33 respondenter kunde inte svara på denna fråga vilket är en väldigt stor andel.



Figur 18. Beskriver chefen bäst

I den sista frågan skulle medarbetarna välja mellan fyra alternativ som enligt dem beskrev den närmaste chefen på bästa sätt. Svartalternativen var; befallande, stabil, eftergiven och övrig. Svaren fördelades väldigt jämnt på alla fyra alternativ. Figur 18 visar att 24 % av respondenterna svarade befallande, dvs. chefen talar om hur uppgifterna bör skötas. Enligt

33 % av respondenterna är den närmaste chefen stabil, han eller hon lyssnar först och förhandlar till ett slutresultat. Eftergiven var det 21 % som hade svarat på, vilket betyder att chefen strävar efter att vara trevlig åt alla. 22 % av respondenterna hittade ingen passande beskrivning och valde därför övrigt.

Den del av frågeformuläret som var avsedd endast för chefer började med fyra bakgrundsfrågor om det egna chefskapet. Som jag redan tidigare nämnde var det endast 11 som satt i chefsposition av alla 97 respondenter. Av de 11 respondenter var fem i åldern 46-55, fyra i åldern 56-65 och två i åldern 36-45.

Den första bakgrundsfrågan behandlade hur många år respondenterna suttit i chefsposition. Av de 11 respondenter var det fyra som varit i chefsposition i under fem år. 11-15 och över 15 år fick bägge tre svar. Den sista respondenten hade fungerat som chef i 6-10 år.

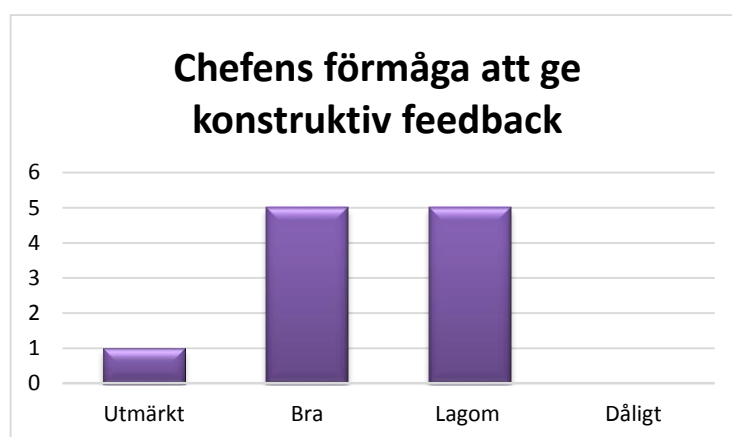
<b>Vilken påverkan har den egna självkänndomen i chefsarbetet</b>
Hjälper till i beslutfattandet och att hålla sig till dem
Ledarskap börjar från en god självkänndom
Viktig del av ledarskapet
Viktigt och avgörande i produktivt arbete
En viktig del som utvecklas med hjälp av erfarenhet
Hjälper att hantera och förstå interaktion situationer
Att veta de egna styrkor och svagheter ger en bra grund för chefsarbetet
Är en central del
Viktigt
Självkänndom är extremt viktigt, desto svagare jag är med mig själv desto sämre leder jag och resultaten blir sämre.
Väldigt viktigt

*Figur 19. Vad har självkänndomen för påverkan på chefsarbetet*

Figur 19 visar vilka kommentarer respondenterna gav till frågan om vad de anser att självkänndomen har för påverkan på chefsarbetet. Alla var ense om att självkänndomen har en central del i chefsarbetet. Figuren talar för sig själv och därför kommer jag inte att beskriva den desto mera.

Den sista bakgrundsfrågan behandlade vilken ledarstil cheferna anser att de har. Sju respondenter ansåg att de följer en transformativ ledarstil som går ut på att motivera och bygga starka relationer med de anställda. Tre valde demokratisk som är en ledarstil där chefen är väldigt resultat inriktad och ute efter ett bra resultat. En respondent hittade ingen lämplig ledarstil som passade in på honom eller henne.

Som jag redan tidigare nämnde handlar frågorna 27-31 om hur chefen anser att kommunikationen mellan chef och medarbetare fungerar. Av de elva chefer som svarade på formuläret var det sju som hade en skolning om hur man bör kommunicera som chef och fyra som inte hade. På frågan om du som chef ger tillräckligt med feedback åt dina medarbetare för det gjorda arbetet var det nio respondenter som ansåg att feedback ges tillräckligt. En person svarade nej medan en respondent inte kunde svara på frågan.



Figur 20. Chefens förmåga att ge konstruktiv feedback

På frågan om hur bra cheferna anser vara på att ge konstruktiv feedback åt medarbetarna var det en person som ansåg sig vara utmärkt på det. Fem respondenter är enligt dem själva bra och fem lagom bra. Ingen av de elva chefer som svarade ansåg sig vara dålig på det.

På fråga nummer 31 skulle cheferna nämna hur de för det mesta kommunicerar med medarbetarna. Sju respondenter kommunicerar mestadels ansikte mot ansikte, tre på möten och en respondent kommunicerar för det mesta via e-post.

Fråga 32 behandlade ifall cheferna använder sig av organisationen egna handbok när det kommer till att hantera och lösa en konflikt mellan medarbetare. Fem av respondenterna svarade att de använder sig av den specifika handboken medan sex personer inte använder.

På frågan ifall cheferna har någon skolning över hur konflikter skall hanteras var det fem av respondenterna som hade och sex som inte hade fått eller gått någon skolning.



*Figur 21. Tillräckligt med kunskande om hur konflikter löses*

Som man kan se i figur 21 så är det 64 % av alla chefer som anser att de har tillräckligt med kunskande om hur konflikter skall lösas. 18 % svarade att de inte har det kunskande som behövs och av respondenterna var det även 18 % som inte kunde svara på frågan.

På frågan om hur viktig cheferna anser att den egna rollen är i en konfliktlösningssituation var det fem av alla chefer som ansåg att den egna rollen är väldigt viktig. De resterande sex chefer tyckte däremot att deras roll är viktig.



*Figur 22. Vilka problem orsakar uppkomsten av konflikt*

I figur 22 ser man vilka som är de problem som orsakar mest konflikter i organisationen. Fem respondenter svarade att konflikter uppstår för det mesta på grund av brister i kommunikationen. Tre personer ansåg att det beror på problem som uppstår individer sinsemellan. Av de 11 chefer som besvarade frågan var det två som svarade att konflikter uppstår när det finns olika åsikter om arbetet eller uppgiften. Det var även en person som ansåg att de ovanstående problemen inte är de som mest orsakar konflikter.

<b>Hurudant stöd behöver du som chef för att hantera och lösa konflikter på ett bättre sätt</b>
Skolning
Kontinuerlig skolning, en likvärdig chef som man kan gå igenom situationen med
-
Konflikternas mängd har sjunkit, när anställdas mängd har sjunkit
Inget speciellt stöd. Det behövs tid för att hinna diskutera om allting
Träff med arbetskamraterna
En trygg grupp som man kan öppna situationen med och få eventuella modeller över hur situationen skall lösas.
Skolning, t.ex. det ordnades en judo-tal skolning som man fick massor med inspiration av och råd över hur man skall bete sig i problemsituationer
Kan inte svara
Praktiska övningar och stöd av arbetskamraterna

*Figur 23. Hurdant stöd önskas det av cheferna*

Ovanstående fråga var väldigt viktig för uppdragsgivaren för de ville ta reda på hurudant stöd cheferna behöver för att hantera och lösa konflikter på ett bättre sätt. I figur 23 ser man kommentarerna som cheferna gav på frågan. Det var flera som önskade mera skolning men även praktiska övningar och en likvärdig kollega att gå igenom situationen med fanns på önskelistan. Kommentarererna var väldigt korta och några respondenter lämnade frågan obesvarad vilket är synd, eftersom uppdragsgivaren önskade att få så mycket information som möjligt på denna fråga.

Den sista frågan i frågeformuläret behandlade ifall det uppstår mera uppgift- eller relationskonflikter i organisationen. Av respondenterna var det sex som ansåg att det uppstår mera uppgiftskonflikter medan fem personer var av den åsikten att relationskonflikter uppstår mera.

## 7 Resultatanalys

Som jag tidigare redan nämnde skickades formuläret ut 9.3.2015 och efter det hade respondenterna knappt två veckor på sig att besvara enkäten. Under denna tid fick jag 97 svar, vilket jag är rätt nöjd med. Men med tanke på att enkäten skickades ut till närmare 200 personer skulle jag ha önskat mig fler svar. Jag anser att jag inte fått tillräckligt många svar av enbart chefer för att kunna dra tillförlitliga slutsatser.

Syftet med arbetet var att undersöka hurdan syn chefer har på konflikter och hur konflikter hanteras och löses i organisationen. Jag ville även undersöka hur kommunikationen fungerar mellan chef och medarbetare samt hurdan feedbackpolicy som finns.

Jag upprepar forskningsfrågorna på nytt för att besvara frågorna som presenterades i ett tidigare skede:

- Finns den kunskap som behövs för att lösa konflikter?
- Hur löses de konflikter som uppstår?
- Är medarbetarna nöjda över den feedback som fås?
- Hur ser informationsflödet ut i organisationen?

Att kunna hantera konflikter är något varje ledare och chef bör lära sig och kunna, eftersom konflikter pågår överallt. Det är viktigt att konflikter tas på allvar och prioriteras tillräckligt högt. I den organisation jag utförde min undersökning var respondenterna inte speciellt nöjda över hur cheferna hanterar de konflikter som uppstår. Majoriteten av respondenterna var av den åsikten att de hanteras lagom bra eller dåligt, vilket är en aning oroväckande. Anledningen till varför så många var missnöjda kan eventuellt bero på det att chefen inte agerat i små konflikter, vilket lett till att respondenterna anser att chefen inte skött sin andel tillräckligt bra, även fast det inte varit nödvändigt. Men resultatet visar även att 55 procent av alla chefer inte har någon skolning i hur konflikter skall hanteras, vilket kan vara anledning till varför resultatet är som det är. I den öppna frågan om hurdan stöd som behövs för att hantera och lösa konflikter bättre var det flera som kommenterade skolning.

I min undersökning ville jag få svar på ifall cheferna har den kunskap som behövs för att kunna lösa konflikter. Det var som sagt endast elva chefer som besvarade mitt frågeformulär så inga tillförlitliga slutsatser kan dras vad kommer till hela organisationen. Av de elva re-

spondenter var det sju som själva ansåg att de har den kunskap som behövs för att lösa konflikter. Det intressanta var att av dessa sju var det sex respondenter som inte använder organisationens egen handbok över hur konflikter skall lösas, medan de två som ansåg att de inte har tillräckligt med kunskap använder sig av den. I samband med formulering av frågor nämnde uppdragsgivaren att de uppmanat cheferna att använda den specifika handboken, men som resultatet visar så är det inte alla som gör det.

Det finns inget rätt sätt på hur en konflikt skall lösas utan alla har sin egen metod de följer, men situationen och konfliktens art påverkar förstås också. Resultatet i undersökningen visar att lösning av konflikter i den undersökta organisationen börjar alltid med en diskussion med de inblandade. Vissa diskuterar genast med båda parterna medan andra föredrar endast en åt gången. Det är viktigt att bägge parter åsikter hörs och tillsammans försöka komma fram till en lösning som tillfredsställer alla. Diskussionerna går ansikte mot ansikte men vissa tar även gärna upp problemet på möten.

Resultatet i undersökningen visade att 48 procent av medarbetarna var missnöjda med den mängd positiv feedback som fås av chefen vilket är väldigt intressant, eftersom att 82 procent av alla chefer ansåg att de ger tillräckligt med feedback. Resultatet visade även att 65 procent önskar mera feedback medan 21 procent inte önskar det. Till den grupp respondenter som inte ville ha mer feedback hör två manliga respondenter och 16 kvinnliga. Men det som är intressant är att 36 procent av respondenterna anser att de får tillräckligt med feedback men ändå är det hela 65 procent som önskar sig mera. I allmänhet kan slutsatsen dras, att medarbetarna inte är nöjda med den mängd positiv feedback som fås i organisationen. Men som jag tidigare skrev i min teoridel så behöver var och en av oss olika mycket feedback, vilket gör det svårt att avgöra vad som egentligen är tillräckligt. Oberoende av resultatet är det ändå viktigt att komma ihåg att var och en av oss behöver få feedback för det gjorda arbetet, hur skall man annars kunna veta ifall man lyckats eller inte? Feedbacken visar även var man står och håller en i rätt riktning. Tack vare den feedback som fås vet man sina egna styrkor och svagheter och man är kapabel att göra de rätta besluten. (Ahonen & Ahonen 2011, 13).

Undersökningen visade också resultat på vad medarbetarna ansåg om hur bra chefen är på att ge konstruktiv feedback. Av de kvinnliga respondenterna var det hela 32 procent som tycker att den konstruktiva feedbacken är dålig medan motsvarande andel av männen ligger på 18 procent. 25 procent av kvinnorna och 32 procent av männen ansåg att den konstruktiva feedbacken är bra. Det är intressant att se att fastän så pass många respondenter tycker att



chefen är dålig på att ge konstruktiv feedback, så var det ändå fem personer som svarade att chefen är utmärkt på det. Detta visar på det faktum att alla individer är väldigt olika.

Det är viktigt att satsa på relationen mellan chef och medarbetare. Att närma sig chefen bör vara enkelt, man kan öppet ge sin åsikt hörd och det är trevligt att gå diskussioner med honom eller henne. Men dessa diskussioner går ofta inte, eftersom att chefen inte fås tag på. 42 procent av medarbetarna tycker det är enkelt att öppna en diskussion med chef och ledning medan 43 procent tycker det är svårt. Chefen är den som skall finnas tillhands och som man skall kunna få hjälp och stöd av, därför är det viktigt att kunna öppna en diskussion i vilken situation som helst. Det som förvånade mig var att 29 procent vågar inte säga rakt ut den egna åsikten till chefen, troligtvis handlar det inte bara om vågandet utan även om att det inte finns tillräckligt med intresse att göra det.

I en organisation är det viktigt att alla får information om vad som händer i organisation samt hur framtiden ser ut. Det bör även finnas en fungerande öppen diskussion mellan chef och medarbetare. Forskningar visar att när den interna kommunikationen fungerar i en organisation känner medarbetarna större tillfredsställelse med det arbete de gör, har lägre sjukfrånvaro och är mer produktiva och innovativa. Dessutom påverkar kommunikationen hur medarbetarna uppfattar den egna rollen och engagemanget för olika uppgifter ökar. (Ledarna 2012). I min undersökta organisation var det närmare femtio procent som ansåg att tillräcklig information fås inte. Vilket är en väldigt stor andel med tanke på hur viktigt en fungerande kommunikation är i en organisation. Som individer är vi alla olika och mängden information vi behöver är också mycket individuellt. Det som förvånade mig var att 83 procent av alla de missnöjda var kvinnor. Frågan är då, behöver kvinnor mer information eller är det kvaliteten som är mer viktig? Men eftersom 30 procent av respondenterna ansåg att i organisationen ses det dåligt till att samma information når alla, kan det hända att informationsflödet verkligen bör förbättras. Det kom även upp olikheter mellan chef och medarbetare i frågan om vad som är viktigt en chef bör kommunicera över, vilket kan påverka resultatet då det finns olik syner på vad som är viktigt.

## **7.1 Undersökningens reliabilitet och validitet**

När undersökningar görs är det viktigt att mäta reliabiliteten, dvs. tillförlitligheten. Reliabilitet handlar om frågor som berör måttens och mätningarnas pålitlighet och följdriktighet. Reliabilitet kan mätas på flera olika sätt, till exempel genom att göra samma undersökning

om igen, men då bör resultatet inte skilja sig åt i någon större utsträckning. Validitet däremot handlar om ifall forskningsmetoden verkligen mäter det som skall undersökas. Validitet dvs. vad vi mäter och reliabilitet hur vi mäter hänger ihop och tillsammans ger de en utrednings pålitlighet. (Bryman & Bell 2005, 93-94).

Detta examensarbete ger svar på de forskningsfrågor som jag ställde, vilket gör att validiteten i undersökningen är bra.

Reliabiliteten i denna undersökning var helt bra, eftersom att svarstiden för enkäten var enligt uppdragsgivaren för kort, kan det eventuellt ha påverkat svarsprocenten. Svarsprocenten blev runt 50 procent, men eftersom enkäten skickades ut till närmare 200 respondenter så kan jag vara nöjd med den svarsmängd som jag fick. Alla respondenter hade även likadana enkäter dvs. standardiserade frågeenkäter vilket ökar på reliabiliteten, eftersom att möjligheten att frågorna missförstås är samma för alla. Genom att fler svar skulle ha samlats in kunde undersökningen helt klart ha kunnat göras mer pålitlig.

Frågeformuläret besvarades av 68 kvinnor men endast av 29 män. Det låga antalet chefer (11 st.) och manliga respondenter kan dra ner reliabilitet i jämförelse med svaren från kvinnliga respondenter.

## **8 Sammanfattande diskussion**

Målsättningen med min undersökning var att undersöka hurdan syn chefer har på konflikter och hur de hanteras och löses i organisationen. Jag ville även undersöka hur kommunikationen fungerar mellan chef och medarbetare samt hurdan feedback policy som finns. Undersökningen genomfördes som planerat och enkäten som metod gav nöjaktiga svar med tanke på syftet. Under arbetets gång kan jag dra slutsatsen att jag fick en bra överblick om hur kommunikationen fungerar och hur konflikter hanteras i den undersökta organisationen. I mitt examensarbete hade jag fyra forskningsfrågor som jag ville få svar på. Jag anser att frågorna besvarades och därmed uppfylldes arbetets syfte.

I stort sätt är jag nöjd med min undersökning men jag anser att jag eventuellt hade för många frågor med svarsalternativet ”kan inte svara”. Det var väldigt många respondenter som valde detta alternativ på de frågor där alternativet förekom. Möjligen skulle resultatet inte vara

detsamma ifall jag enbart skulle ha haft svarsalternativen ja och nej och uteslutit helt ”kan inte svara” alternativet.

Arbetet lyckades bra fastän jag till en början hade problem med att hitta en målgrupp till undersökningen. Den kvantitativa forskningsmetoden var enligt mig den rätta, eftersom jag anser att med hjälp av den metoden kan de riktiga slutsatserna dras. Uppdragsgivaren ställde sig positivt till mitt arbete och kom fram med förslag till frågor, och tillsammans formulerade vi frågeformuläret på önskvärt sätt. Redan efter första mötet med uppdragsgivaren fick jag en känsla om att undersökningen kommer att bli bra, de var väldigt ivriga med att hjälpa mig och enligt dem var tajmningen den bästa tänkbara. Jag tror resultatet kommer att intressera dem och speciellt delen om feedback, eftersom den delen var viktig för dem. Åt uppdragsgivaren kan det föreslås att tillsammans med de i chefsposition, sitta ner och diskutera över resultatet för att ändringar skall ske.

## Källförteckning

- Aarnikoivu, H. (2013). *Keskity olennaiseen esimies*. Talentum
- Abrahamsson, B & Andersen, J. A. (2010). *Organisation. Att beskriva och förstå organisationer*. Liber AB
- Ahonen, R & Lohtaja-Ahonen, S. (2011). *Palaute kuuluu kaikille*. Infor
- Angelöv, B. (2013). *Ledarskapshandboken. Att utveckla och stärka ledarskapet*. Natur och Kultur, Stockholm
- Berglund, L & Sewerin, T. (2013). *Ledarskap och organisation*. Gleerups utbildning Ab
- Bruzelius, L & Skärvad, P-H. (2012). *Management*. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber Ekonomi
- Fellinger, Å-A. (2005). *Svåra medarbetarsamtal. En handbok för chefer*.
- Hamrefors, S. (2014). *Kommunikativt ledarskap: den nya tidens ledarskap i värdeskapande nätverk*. Studentlitteratur.
- Havunen, R & Lavikkala, A. (2010). *Ongelmia ratkaiseva esimies*. Talentum
- Honkala, P & Kortetjärvi-Nurmi, S & Rosenström, A & Siira-Jokinen, S. (2009). *LINKKI. Työyhteisön viestintä*. Edita
- Juholin, Elisa. (2008). *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. WSOY
- Järvinen, P. (1998). *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. WSOY
- Järvinen, P. (2001). *Onnistu esimiehenä*. WSOY
- Nilsson, B & Waldemarson, A-K. (2008). *Kommunikation. Samspel mellan människor*. Studentlitteratur
- Salminen, J. (2001). *Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa*. Kauppakaari.
- Önnevik, T. (2011). *Ledarskapets grunder. Organisationens hjärna*. Lund: Studentlitteratur

Bonnier ledarskap. 2013. *Feedback är ett viktigt verktyg i ditt ledarskap.*

<http://www.bonnierledarskap.se/book/praktiskt-ledarskap/leda-andra-individer/feedback-ar-ett-viktigt-verktyg-i-ditt-ledarskap> (Hämtad: 31.3.2015)

Editori. 2013. *Työpaikan ristiriidat ovat kalliita.*

<http://www.editori.fi/hr/tyopaikan-ristiriidat-ovat-kalliita/#.VRkZEvmsUWU> (Hämtad: 30.3.2015)

Ledarna. 2012. *Kommunikativa chefer bidrar till bättre resultat.*

<http://www.ledarna.se/sv/OmLedarna/Aktuellt/Kommunikativa-chefer-bidrar-till-battre-resultat/> (Hämtad: 1.4.2015)

Ledarna. 2013. *Situationsanpassat ledarskap.*

<http://www.ledarna.se/sv/Chefsguider/Ledarskap/Situationsanpassat-ledarskap/> (Hämtad: 30.2.2015)

Ledarskap. 2015, *Auktoritärt ledarskap.*

<http://ledarskap.eu/auktoritart-ledarskap/> (Hämtad: 29.2.2015)

# Bilaga 1

## *Kommentarer om vad medarbetarna anser vara det viktigaste en chef bör kommunicera över.*

1. Tiedottaminen
2. Työn suuntaaminen
3. Olennainen, taustoittava ja ajankohtainen
4. Mitä hänellä on työn alla mitä mieltä hän on asiasta
5. Yhteiset tavoitteet
6. Tiedonkulku
7. Mielestäni tärkeintä ei ole asia vaan se, että esimiehen viestintätapa on työntekijöiden tiedossa
8. Yhteishengen nostattaminen
9. Tehtävänanto ja ohjeistus
10. Muutokset, uudistukset, koulutukset, sijaisuudet
11. Työtehtäviin (mukaan lukien niiden muutoksiin), työhyvinvointiin ja työsuojeluun liittyvät asiat. Esimiehen tulisi keskustella työtehtäviin mahdollisesti tulevista muutoksista ensin työntekijän kanssa - työntekijän pitää voida kokea, että hän pystyy vaikuttamaan oman työnsä sisältöihin ja aika-tiloihin. Esimiesten tulisi myös paremmin tiedostaa, että heidän lakisääteinen velvollisuutensa on huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista - heillä on siis velvollisuus tarkkailla esim. työtehtävien kuormittavuutta ja määrää ja huolehtia siitä, että työntekijät jaksavat työssään. Esimiesten tulee ottaa vakavasti ja ryhtyä toimenpiteisiin, jos työntekijä kertoo esimiehelle, että hänellä on ylikuormitusta ja vaikeuksia työssäjaksamisen kanssa. Tämä ei tällä hetkellä toteudu.
12. Ohjata toimintaa oikeaan suuntaan, olla linkkinä muiden osastojen välillä.
13. Ajankohtaiset asiat, jotka on tarpeen tietää. Esim. strategisen HR:n esimiestiedotteen sisältö.
14. Ennakoiva kertominen tulevista muutoksista
15. Työpaikalla tapahtuvat muutokset
16. Tiimin keskeiset tavoitteet osana kaupunkikonsernin strategiaa ja keinot, millä niihin päästään.
17. ...
18. Varmaan liittyy siihen, että yhdessä tätä tehdään.
19. Tärkeät työtehtävät.
20. Huolehtiminen siitä, että henkilöstö tekee oikeita asioita, ts. implementoi omassa työssään Turun kaupungin strategiaa.
21. -
22. Työssä tapahtuvat muutokset
23. Il
24. itseä ja omaa työyhteisöä koskevat asiat
25. Avoimuus ja tasapuolinen kohtelu kaikessa. Viestien ja tiedon kulku sama kaikille.
26. Ajan tasalla pitäminen kaikissa työasioissa
27. Oikeudenmukaisuus
28. Työtehtävien tasapuolinen jako
29. Työnjako
30. Missä mennään tällä hetkellä.
31. Ryhmäkurin ylläpitäminen ja palaute työn laadusta.
32. Yksikön tulevaisuus
33. Jaa 'ah
34. Että hän myös toimii niin kuin esimiehen odotetaan toimivan roolissaan, eikä unohda hoitaa henkilöstöasioita. Osa toimia objektiivisesti, kannustavasti ja oikeudenmukaisesti esimiehenä omalle henkilökunnalle.

35. Työtehtävät
36. Tulevat muutokset. Toimintaan ja henkilökuntaan vaikuttavat tekijät
37. Ajan tasalla pitäminen kaikissa asioissa
38. Työhyvinvointiin liittyvät asiat
39. Mitä päätöksiä on ylemmällä taholla tehty ja miten ne koskevat henkilöstöä.
40. Yleisesti esimiehelle tulleet kuukauden ajankohtaistiedotteiden sisältö!!
41. Jakaa tietoa tasapuolisesti
42. Muutokset.
43. Että kaikkia kohdellaan tasapuolisesti.
44. Muutokset esimerkiksi toimintatavoissa jne.
45. Työtehtävien organisointi
46. Ajankohtaiset asiat
47. Tiedonkulku organisaatiossa
48. Kaikki osaston toimintaan liittyvät asiat nyt ja tulevaisuudessa suunnitellut toimenpiteet.
49. Uudet työtehtävät ja tulevat organisaatiomuutokset hyvissä ajoin.
50. Antaa kiitosta hyvin tehdystä työstä. Pitää alaisensa samanarvoisina ikään katsomatta.
51. Työyhteisöön liittyvät henkilöstö ja työasiat.
52. Että kaikki saavat tiedot, mitä tarvitaan
53. tiedonkulku yleensä
54. Tärkeintä on se, että kaikilla on mahdollisuus sanoa mielipiteensä.
55. Tekemisen suunta, kurssissa pysymisen tuki ja hengen / motivaation ylläpitäminen ja jatkuva rakentaminen.
56. Tulevatko annetut tehtävät suoritetuksi hyvin ja jos eivät niin missä vika. Jos tulevat niin positiivista palautetta.
57. Selkokielellä tapahtuneet muutokset (kaikki). Joskus asiat kerrotaan liian "hienolla" kielellä, jota ei aina maallikko ymmärrä.
58. Yleensä kaikki henkilöstöä koskevat asiat.
59. Pitää henkilökunta ajan tasalla, tiedottaa oikeista asioista, kertoa missä mennään. Tasapuoliset ja oikeudenmukaiset ohjeet/päätökset.
60. Sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tulevat työasiat.
61. Että hän ottaa vastuun, tapahtui mitä tahansa. Pitää alaisensa puolia tarvittaessa.
62. Se, että esimies on henkilöstön tukena, viimekäden päätöksentekijänä, tiedonlähteenä asioille, jotka tulevat ylempää ja osoittaa kulkusuuntaa ja että hän luottaa henkilöstönsä.
63. Ajankohtaiset asiat, jotka koskevat työntekijöiden työtä.
64. Aikataulukysymys, tehtävien jako
65. Kaikki yhteiset asiat
66. Työtehtävät, YT-neuvottelut.
67. Tavoitteet ja keinot
68. Osastoa koskevat asiat, ohjeet miten toimia ja mitä pitää tehdä, mitä meiltä vaaditaan. Päivittää tietoja niistä muutoksista joita viiteryhmissämme tapahtuu, henkilömuutokset, organisaatiomuutokset, kaupunginjohtajan terveiset / toiveet.
69. Miten tulevaisuudessa tullaan menettelemään. Mihin organisaatio ja tiimimme on "menossa". Päätöksiä ja suunnitelmia on, mutta niitä ei kerrota.
70. Meneillään olevat ja tulevat asiat, jotka koskevat hlöstään.
71. Mitä keneltäkin odotetaan työssä, ja miten kunkin tekeminen liittyy kokonaisuuteen.
72. Esimiehen kuuluu kertoa alaisilleen heidän velvollisuuksista että oikeuksista. Kun lähin työtoverini pyysi viime perjantaita etäpäiväksi, esimieheni antoi luvan sillä ehdolla, ettei hän kertoisi muille. "Ettei kaikki ala vaatimaan etäpäiviä". Toinen esimerkki: kun teimme sunnuntai-päivän messuilla, sain tietää toisen vastuualueen ihmiseltä, että sunnuntait korvataan muuten kuin tunti tunnista. Oma esimieheni on niin varovainen nyherrä, ettei pidä meidän puolia.
73. Alaisten arvostaminen ja selkeät toimenkuvat.
74. Tehtävät työt

75. xxxx
76. Ajankohtaiset asiat
77. Kiitosta ja kannustusta hyvin tehdystä työstä ei voi antaa liikaa. Meillä niitä ei saa lainkaan, tai ainakaan minun korviini kiitos ei kantaudu.
78. Työn teon raamit: tehtävänannot, aikataulut, sisältövaatimukset jne.
79. On tasapuolinen kaikille työntekijöille, eikä puhu työntekijän asioita muualle...muutenkin kuuntelee alaisiaan...
80. Omat aikataulunsa
81. Osaston tehtävien ja tavoitteiden ja saavutusten viestiminen, niin että kaikki tietävät mitä odotetaan. Työnohjaus. Isojen muutosten kertominen.
82. Informaatio siitä, mitä vireillä olevaa konsernihallinnossa on meneillään.
83. työtehtävien sisällön jäsentely tärkeys- ja kiireellisyyss aikataulumuodossa.
84. Luottamus ja tuki
85. Tehtävien onnistuminen tai epäonnistuminen, kehitystarpeet ja - tavoitteet
86. -



## Bilaga 2

# Viestintä ja konfliktit

Olen tradenomiopiskelija Novian ammattikorkeakoulusta ja teen lopputyötäni [REDACTED] konsernihallinnon Strategiselle HR:lle aiheesta: Esimiehen ja työntekijän välisestä viestinnästä sekä esimiehen kyky ratkaista konfliktit työntekijöiden välillä.

Tutkimusaineisto kerätään kyselylomakkeella. Aineisto käsitellään luottamuksellisesti. Tuloksista ei pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa eikä toimipistettä.

Toivon, että sinulla olisi muutama minuutti aikaa vastata muutama kysymykseen. Saadakseni parhaan tuloksen tutkimuksesta toivon sinun olevan rehellinen vastatessasi.

Valitse oikea vaihtoehto joko rastittamalla ruutuun tai vastaamalla vapaamuotoisesti siihen tarkoitettuun tekstikenttään.

\*Pakollinen

### Sukupuoli \*

- Mies
- Nainen

### Ikäluokka \*

- 25 vuotta
- 26-35 vuotta
- 36-45 vuotta
- 46-55 vuotta
- 56-65 vuotta
- Yli 65 vuotta

### Ammatillinen koulutus \*

- Peruskoulu
- Toinen aste
- Korkeakoulu
- Ylempi korkeakoulu

### Työvuodet organisaatiossa \*

- Alle 5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16-20 vuotta
- Yli 20 vuotta

### Esimiesasema \*

- Ei
- Kyllä

# Esimiehen ja työntekijän välinen viestintä

Työntekijän näkökulmasta

Saatko esimieheltäsi riittävästi positiivista palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä? \*

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Kuinka hyvin esimiehesi antaa palautetta tekemästäsi työstä? \*

- Erinomaisesti
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti

Haluaisitko saada esimieheltäsi enemmän palautetta tekemästäsi työstä? \*

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Kuinka hyvin esimiehesi antaa rakentavaa palautetta esimerkiksi tekemistäsi virheistä? \*

- Erinomaisesti
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti

Kuinka hyvin saat tarvittaessa opastusta esimieheltäsi työsi tekemiseen liittyvissä asioissa? \*

- Erinomaisesti
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti

Miten hyvin esimiehesi ottaa vastaan palautetta omasta työstään? \*

- Erinomaisesti
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti

Uskallatko sanoa mielipitesuoraan esimiehellesi? \*

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Kuinka tärkeänä viestinnän muotona pidät esimiehen kanssa käydyt kehityskeskustelut? \*

- Erittäin tärkeänä
- Tärkeänä
- Ei niin tärkeänä
- Ei ollenkaan tärkeänä

Saatko mielestäsi riittävästi koko organisaatiota koskevaa tietoa? \*

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**Mikä on mielestäsi esimiehen tärkein viestittävä asia osastonsa henkilöstölle? \***

**Kuinka hyvin organisaatiossanne huolehditaan siitä ,että sama tieto kulkee kaikille? \***

- Erinomaisesti
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti

**Tiedätkö kenen puoleen kääntyä erilaisissa työsi koskevissa ongelmatilanteissa? \***

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**Onko mielestäsi helppoa työntekijänä avata keskusteluyhteys johtajiin ja esimiehiin? \***

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**Kuinka saat mielestäsi mielipiteesi/asiasi kuultua ja eteenpäin esimiehille ja johtajille? \***

- Erinomaisesti
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti

## **Esimiehen kyky ratkaista konfliktit työntekijöiden välillä**

Työntekijän näkökulmasta

**Miten hyvin koet esimiehesi käsittelevän organisaatiossanne syntyviä konflikteja työntekijöiden välillä? \***

- Erinomaisesti
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti

**Priorisoiko esimiehesi konfliktien ratkaisua tarpeeksi korkealle? \***

- Kyllä
- Ei
- En osaa sano

**Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvailee esimiestäsi parhaiten? \***

- Käskevä, joustamaton: Kertoo miten asiat on hoidettava
- Jämäkkä eli assertiivinen: Kuuntelee ensin, neuvottelee lopputulokseen
- Myöntyvä: Pyrkii olemaan mukava kaikille
- Muu:

## Esimiehen taustatietoja

Työvuodet esimiestehtävissä \*

- 5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- Yli 15 vuotta

Mitä ajattelet itsetuntemuksen merkityksestä johtamistyössä? \*

Voisiko itsetuntemuksen hyödyntämisestä olla apua ongelmanratkaisussa? Miten? \*

Mikä johtamistyyli kuvaa eniten omaa johtamistasi? \*

- Autoritääriinen- johtajakeskeinen, esimiehen tyyli hyökkäävä ja etäinen
- Demokraattinen- ihmiskeskeinen tyyli, työntekijöiden tarpeet tuotantoa tärkeämpi
- Ihannejohtaminen- huomioi sekä työntekijät että tulokset. Työntekijät ovat motivoituneita ja tavoitteet koetaan yhteisiksi.
- Traditionaalinen- Taipumus tehdä kompromisseja. Työntekijöillä tilaa omaan jaotteluun ja saa mahdollisuuden omien ratkaisujen tekoon.
- Jokin muu

## Esimiehen ja työntekijän välinen viestintä

Esimiehen näkökulmasta

Onko sinulla koulutusta esimiesviestinnästä? \*

- Kyllä
- Ei

Annatko mielestäsi esimiehenä tarpeeksi palautetta työntekijöillesi heidän tekemästä työstä? \*

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Kuinka hyvin osaat antaa rakentavaa palautetta työntekijöillesi heidän tekemistä virheistä? \*

- Erinomaisesti
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti

Mikä on mielestäsi esimiehen tärkein viestittävä asia osastonsa henkilöstölle? \*

Mitä kautta annat työntekijöille eniten tietoa? \*

- Kasvotusten
- Kokouksissa ja palavereissa
- Sähköpostitse
- Puhelimitse
- Muu:

## Esimiehen kyky ratkaista konfliktit työntekijöiden välillä

Esimiehen näkökulmasta

Käytätkö apuna HYVÄ KOHTELU XXXXXXXXXX TYÖPAIKOILLA-oppaan määrittelemää ajattelua konfliktin ratkaisutilanteessa? \*

- Kyllä
- Ei

Oletko esimiehenä saanut koulutusta siitä miten konfliktit alaisten välillä ratkaistaan? \*

- Kyllä
- Ei

Omaatko mielestäsi tarpeeksi tietotaitoa konfliktien ratkoamiseen? \*

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Kuinka tärkeänä koet oman roolisi esimiehenä konfliktien ratkaisutilanteessa? \*

- Erittäin tärkeänä
- Tärkeänä
- Ei niin tärkeänä
- Ei ollenkaan tärkeänä

Mikä on yleisin ongelma konfliktien syntyyn alaisten välillä organisaatiossanne? \*

- Työn tekemisen ongelmat
- Kommunikaation ongelmat
- Ihmissuhde ongelmat
- Muu:

Millainen on sinulle luontainen tapa ratkoa konflikteja? Oletko esimiehenä \*

- Käskevä, joustamaton: kerrot, miten asiat on hoidettava
- Jämäkkä eli assertiivinen: kuuntelet ensin, neuvottelet lopputulokseen
- Myöntyvä: pyrit olemaan mukava kaikille
- Muu:

**Minkälaista tukea esimiehenä tarvitsisit mahdollisten konfliktien parempaan käsittelyyn ja ratkaisuun? \***

**Kuvaile lyhyesti miten käsittelet alaisesi välisiä konflikteja? \***

**Mikä seuraavista konfliktityypeistä on yleisempi organiaatiossanne? \***

- Asiaristiriita
- Henkilöristiriita
- En osaa sanoa