



**Platt Fall eller Platt Organisation**  
**- En undersökning om Ansvar, Delaktighet och Ledarskap på**  
**Industrigolvet**

**Författare: Magnus Eriksson**  
**Handledare: Leif Rydstedt**

**Examensarbete i Arbets- och Organisationspsykologi, fördjupningsnivå 1**

**10 p Uppsats**

**Institutionen för Individ och Samhälle**

**Maj 2004**

## Innehållsförteckning

<i>Sammanfattning</i>	1
<i>Delaktighet och Ansvar</i>	3
<i>Ledarskap i arbetsgrupper</i>	5
<i>Organisationens inverkan på arbetsgruppen</i>	8
<i>Nackdelar med arbete i grupp</i>	9
<i>Organisationen i denna studie</i>	9
<i>Syfte</i>	11
<i>Frågeställningar</i>	11
<b>Metod</b>	12
<i>Respondenter</i>	12
<i>Frågeformulär</i>	12
<i>Tillvägagångssätt</i>	12
<b>Resultat</b>	13
<i>Bakgrundsfrågor</i>	13
<i>Upplevt inflytande över beslut i den dagliga verksamheten</i>	13
<i>Hur väl anser medarbetarna att arbetsledningen fungerar idag?</i>	15
<i>Fördelas och organiseras arbetet på ett tillfredsställande sätt utifrån personalens syn?</i>	16
<b>Diskussion</b>	19
<i>Arbetsgruppen</i>	19
<i>Arbetsledning</i>	20
<i>Ledarskap</i>	22
<i>Brister i undersökningen</i>	23
<i>Framtida forskningsområden</i>	23
<i>Förslag till förbättring av organisationen</i>	24
<b>Referenser</b>	25
<b>Bilagor</b>	26
<i>Bilaga nr 1: Frågeformulär</i>	26

**Platt fall eller Platt organisation**  
**- En undersökning om Ansvar, Delaktighet och Ledarskap på**  
**Industrigolvet**  
**Magnus Eriksson**

*Sammanfattning.* Denna undersökning utfördes på uppdrag av Outokumpu Stainless AB Hot Rolled Plate i Degerfors. Studiens syfte var att undersöka huruvida personalen anser att nuvarande arbetssätt fungerar och om personalen är nöjd med hur arbetet organiseras. Undersökningen utfördes på alla avdelningar tillhörande den direkta produktionen. Ett urval av personalen på dessa avdelningar ombads att svara på en enkät. Resultaten är av deskriptiv karaktär. Tidigare forskning visar att ansvar och delaktighet, samt ett demokratiskt ledarskap, kan motverka stress och psykosociala problem på arbetsplatsen och resultera i bättre arbetsförhållanden. Utifrån resultaten framgår att deltagarna i huvudsak är nöjda med nuvarande organisationssätt. De anser sig även delaktiga både som individer och grupp vid beslutsfattande, organisering samt fördelning av arbetet. Dock framgick det att personalen önskar vara mera delaktiga i beslut som rör arbetsledning. Slutsatsen är att samordnarsystemet är uppskattat och demokratiskt men personalen är till viss del missnöjda med arbetsledarna/logistikerna.

”Arbetsorganisationer ska producera varor och tjänster till det omgivande samhället på ett så effektivt sätt som möjligt. Det är därför viktigt att åstadkomma organisationsformer och ledarskap vilka ger såväl effektiv produktion som motivation, arbetsglädje och hälsa” (Nerell och Sandberg 1994, sid.13).

Hackman (1990) påpekar att en arbetsgrupp skall sträva efter att vara flexibel, anpassningsbar samt att ha förmågan till kollektiv inläring. Detta är enligt Hackman värden som ofta inte motsvarar förutsättningarna för en arbetsgrupp i en produktionsorganisation. Gardell (1976) menar vidare att enligt traditionell industriell organisations- och rationaliseringslära skall arbetet delas upp i små detaljer som utförs av olika personer för att på så vis uppnå en så god effektivitet samt lönsamhet som möjligt. Enligt Gardell leder detta till att individens helhetssyn över produktion och resultat blir i det närmaste obefintlig. Uppdelningen leder även till att endast en liten del av individens kapacitet utnyttjas då denne endast utför korta och enkla arbetsmoment. För att motverka detta skall individen erbjudas varierade arbetsuppgifter så att dennes kunskap och förmåga tas i bruk. Individen måste ges möjlighet att utvecklas och ta ett yrkesmässigt ansvar. Detta leder enligt Gardell till ett intressantare och meningsfullare arbete.

Gardell (1976) påpekar vidare att låg arbetsglädje kan härledas till ett auktoritärt ledarskapssystem samt ett maskinstyrt arbete uppdelat i detalj. Gardell påpekar också att genom ökning av arbetstagarinflytande kan arbetsmiljön förbättras. Industriella och högrationaliserade produktionsformer leder till inskränkningar i individens självbestämmande och möjligheter till att utveckla ett yrkesmässigt ansvar. Detta leder till en konflikt mellan de mänskliga behoven och produktionssystemen. Andra faktorer som spelar in på arbetsmiljön är delaktighet i arbetets planering och uppläggning samt beslut rörande individens arbetssituation.

Karasek och Theorell (1990) skiljer, i sin krav- och kontrollmodell, på fyra olika kategorier av jobb utifrån hög eller låg grad av upplevda psykologiska krav och graden av upplevd kontroll. De fyra olika kategorierna kallas för: Hög eller låg påfrestande jobb samt aktiva eller passiva jobb. I vilken kategori jobbet kan tänkas hamna under beror enligt Karasek och Theorell på i vilken grad individen är delaktig i beslut samt hur höga eller låga de psykologiska kraven är.

Ett arbete med höga psykologiska krav och låg grad av delaktighet i beslut kan leda till att individen får psykologiska påfrestningar samt fysiska problem enligt Karasek och Theorell (1990). Jobb som kan beskrivas på detta vis är jobb där medarbetaren inte har kontroll över sin arbetssituation och är heller inte delaktig i beslut rörande dennes arbetssituation. Exempelvis inom produktion där takten ökas utan att någon av medarbetarna tillfrågas. Stressen inför sådana situationer kan inte individen själv påverka. Detta kan leda till att individen känner hopplöshet, aggressivitet samt att personen drar sig tillbaka socialt. Motsatsen till detta är enligt Karasek och Theorell jobb som kallas för låg påfrestande jobb. Detta är jobb som karaktäriseras av låga psykologiska krav med hög grad av delaktighet i beslut. Detta kan vid första anblicken ses som goda förutsättningar för ett arbete. Dock påpekar Karasek och Theorell att de låga psykologiska kraven kan innebära att individen får en känsla av att arbetsuppgifterna är meningslösa och för enkla.

Aktiva jobb är enligt Karasek och Theorell (1990) en av de mest stimulerande situationerna. Höga krav på arbetet men samtidigt en hög grad av psykologiska påfrestningar. Individen känner också en hög grad av kontroll över arbetssituationen. Utifrån dessa faktorer så kan individen enligt Karasek och Theorell uppleva en ökad motivation och utveckling samt kompetensutveckling. Den stress som kan uppkomma i och med kraven på arbetet omsätts i en aktiv och positiv problemlösning. Detta leder i sin tur till en ökad kompetensutveckling eftersom medarbetaren har friheten att ta egna beslut och prova sig fram genom olika lösningar. Karasek och Theorell påpekar vidare att en passiv arbetssituation ofta uppstår för

en medarbetaren som tidigare haft ett arbete som kan kategoriseras som aktivt. Arbetsuppgifterna har förändrats eller helt enkelt slutat existera av olika anledningar. Individen har inga psykologiska krav och ingen inverkan på beslut och sin arbetssituation. Karasek och Theorell anser att detta leder till att individens arbetsuppgifter känns meningslösa och han/hon upplever möjligheterna till att påverka situationen som små.

Karasek och Theorell (1990) fann att den grupp som befann sig i kategorin med låg grad av delaktighet i beslut och höga psykologiska påfrestningar var den grupp som löpte störst risk att drabbas av psykosociala problem. Arbetsplatser med maskinstyrd arbetstakt så som montering, kontrollering och inspektion, frakt och godshantering, operativa funktioner samt service jobb med låg status var arbetsuppgifter som enligt Karasek och Theorell hamnade under denna kategori.

För att uppnå bättre arbetsmiljö måste alltså organisationerna öka delaktigheten och ge arbetstagarna möjlighet att utveckla och utnyttja sin kompetens. Enligt Forslin (1990) är ambitionen med arbete i grupp att överföra ansvar och befogenheter till gruppen. Att arbeta i grupp underlättar också för medarbetarna att samarbeta och kanske växla arbetsuppgifter. Arbetet kan också berikas genom att indirekta uppgifter samt ledningsbefogenheter tillförs gruppen. Enligt Lantz och Sconfienza (1994) så innebär arbete i grupp en ökad arbetsrotation, ökad variation av uppgifter samt längre arbetscykler vilket ses som positivt av individen. Dock inverkar inte detta på upplevelsen av arbetet som repetitivt. En ytterligare positiv faktor är den ökade möjligheten till kompetensutveckling som grupparbete ger enligt Lantz och Sconfienza.

Forslin (1990) påpekar vidare att synen på organisationer och arbetsgrupper som självreglerande och lärande system svarar mot behovet av kontinuerlig anpassning, flexibilitet och korta beslutsvägar. Detta är i linje med den kraftfulla decentralisering av viktiga funktioner och informationssystem samt utvecklingen av självständiga arbetslag. Forslin menar också att arbetslaget kommer vara den självreglerande minsta enheten, där en rad frågor kommer att lösas bättre än som tidigare av enskilda individer.

Lantz och Sconfienzas (1994) genomgång av olika forskningar ger en nästan enad bild vad det gäller individens upplevda ökade arbetstillfredsställelse vid arbete i grupp. Denna ökade arbetstillfredsställelse kan enligt Lantz och Sconfienza härledas till ökad interaktionen mellan individerna i gruppen vilken leder till ett ökat socialt och emotionellt stöd. En avvikande mening presenterades dock av Eriksson och Warnström (refererade i Lantz och Sconfienza, 1994) som menade att arbete i grupp inte förändrade graden av upplevd arbetstillfredsställelse hos individen.

En effektiv grupp enligt Nerell och Sandberg (1994) är den arbetsgrupp som kan identifiera syften och mål och upplever dem som viktiga, värdefulla och relevanta. Den planerar sina aktiviteter och fördelar roller och arbetsuppgifter på ett riktigt sätt. Ledarskapet utvecklas som en funktion av gruppens arbete. Gruppen attraherar och har förmågan att behålla viktiga medlemmar. Individen inom gruppen ges möjligheter att identifiera sig med gruppens mål samt att den kan handla individuellt. Gruppen söker kunskaper och drar lärdom av erfarenheter vilket kan leda till ännu bättre resultat än förväntat. Den har även förmågan att sätta resurser i relation till både kort- och långsiktiga mål.

### *Delaktighet och Ansvar*

Som ovan nämndes så är vikten av delaktighet och ansvar stort vad det gäller individens arbetsmiljö. Nerell och Sandberg (1994) påpekar att människor behöver goda arbetsvillkor för att se arbetet som positivt, känna handlingsutrymme, självständighet och ansvar, detta för att bättre bemästra svårigheter, lösa problem och arbeta för organisationens

mål. Inte bara ekonomisk ersättning utan även sociala behov samt behov av uppskattning och självförverkligande är viktiga för individen.

För att uppnå detta menar Nerell och Sandberg (1994) att det måste ges möjlighet till inflytande över arbetsutformning och styrning för den enskilde arbetstagaren. Organisationen bör utveckla kommunikation, gruppsamverkan samt socialt stöd. I mesta möjliga mån bör även organisationen undvika kortcykliga maskinstyrda repetitiva arbetsuppgifter och använda den moderna teknologin på ett så mänskligt sätt som möjligt. Det är lätt att arbetet blir en kombinationen av kvantitativ överbelastning och kvalitativ underbelastning. Detta innebär kort, mycket att göra, högt tempo samt att arbetsuppgifterna kräver lite kunskap, problemlösning och låg grad av social kontakt. Individen måste även ges möjlighet att se sin arbetsinsats till helheten och få en förståelse för sin insats i produktionen och på marknaden.

Många forskare är ense om att en för hög grad av okontrollerbar stress på arbetet leder till ohälsa, Karasek och Theorell (1990), Nerell och Sandberg (1994). "En arbetssituation som innebär stor arbetsbelastning och låg egenkontroll med höga krav på arbetsmängd och kvalitet förenat med små möjligheter till val och styrning av arbetssätt och arbetstakt har visat sig innebära större risk för psykiska problem och sjukdomar i hjärta och kärlsystem", enligt Nerell och Sandberg (1994, sid.56). Karasek och Theorell (1990) påpekar att nästan alla hjärtsjukdomar, enligt offentliga läroböcker, uppkommer till följd av individens livsstil. Enligt Karasek och Theorells så tenderar rökare att röka mer i stressade situationer och vad individen gör på fritiden eller vid lediga stunder påverkas också det av arbetsmiljön. Enligt detta kan alltså individen utsätta sig själv för större risker i och med en stressande arbetsmiljö och detta även då individen inte är på arbetet.

Att arbetsgruppen och individer har tillgång och är delaktiga i planeringsarbete ger en ökad förståelse för vilka krav som ställs på verksamheten enligt Forslin (1990). Desto närmre kontakt operatören och gruppen har med planeringsarbetet desto större blir känslan av självständighet för arbetsgruppen. Detta gäller enligt Forslin även kvalitet och ansvar för det samma. Ju större ansvar gruppen och individerna har ju större blir förståelsen för kvalitetsfrågor inom produktion. Detta leder till att uppkomna kvalitetsproblem kan upptäckas av operatörerna i ett tidigt skede samt att gruppen kan lära sig av eventuella misstag och svårigheter.

Att involvera arbetsgrupperna i högre grad vid rationaliseringar och -åtgärder ger en både ökad acceptans för eventuella åtgärder samt en ökad uppslagsrikedom, Forslin (1990). Det är också ett väldokumenterat faktum att medverkan vid problemlösning ger ett ökat engagemang som kan leda till extraordinära insatser och ansvarstagande enligt Forslin. Förutsättning för detta är dock att uppgiften tillhör arbetet och att den inte ses som en ovidkommande störning.

"Ju mer arbetet möjliggör självbestämmande och ju mer allsidiga krav som ställs på individens intellektuella, sociala och manuella resurser, desto bättre är förutsättningarna för att uppleva glädje och mening med sitt arbete" Gardell (1976, sid.21).

Enligt Gardell (1976) pekar alla undersökningar på att ökat egeninflytande över arbetets utförande och ett ökat kollektivt inflytande bidrar till att höja inte bara arbetstillfredsställelsen utan också människors medvetandenivå och anspråk på demokratiska inflytandeförhållanden. Det ökade självbestämmandet i arbetet ger individen ett bättre helhetsperspektiv över den egna arbetsinsatsen i förhållande till verksamheten i stort. Det ger också individen en större insikt om hur övergripande planerings- och beslutsprocesser påverkar det egna arbetet. Om man inte tar detta i beaktning så leder det till att individen har ett lågt självbestämmande över det egna arbetet och ensidiga arbetskrav vilket i sin tur leder till låg arbetsglädje och individen värderar arbetet endast utifrån förtjänstsynpunkt.

Enligt West (1998) kan det uppstå problem vid beslutsfattande inom en grupp. Detta eftersom gruppen ofta styrs av en sträng hierarki. På grund av individers olika status så läggs

olika vikt vid olika personers åsikter. En gruppledares åsikter får ofta större vikt än de övriga medlemmarnas, detta oavsett om synpunkterna är korrekta eller ej. Även personlighetsdrag påverkar beslutsfattandet i en grupp. En dominerande personlighet påverkar gruppens åsikter och synpunkter mer än en mer tillbakadragen.

Att vara en del av en grupp innebär att dela dess målsättning, strategi och utveckling påpekar West (1998). Att arbeta i grupp innebär alltid en uppdelning av arbetsuppgifter och ansvar. Detta leder till att olika personer kommer att ta olika roller i gruppen. Ledaren är dock inte själv ansvarig för beslut, handlingsplaner och ett gott resultat. I en väl fungerande grupp är alla individer medvetna om och lyhörda för hur gruppen fungerar enligt West.

En utveckling där den operativa personalen måste vara flexibla och kunniga för att lösa de allt mer avancerade problem som kan uppkomma i och med den ökande tekniska utvecklingen anser Forslin (1990) som nödvändig. Att arbeta i grupp underlättar detta då gruppen blir flexibla och samarbetsmöjligheterna ökar. Gruppen har bättre förutsättningar att ta över indirekt arbete vilket innebär snabbare och sannolikt mer ändamålsenligt utförande samt en mer självständig och utvecklande arbetssituation. Enligt Forslin så minskar också stressen genom att gruppen fungerar som en stödjande funktion. Stressen decentraliseras alltså genom en ökad självständighet.

En annan faktor att ta i beaktning enligt Forslin (1990) är att om arbetsgruppen ges ett ökat ansvar och större del av indirekta arbetsuppgifter så ökar tiden till andra arbetsuppgifter för personal högre upp i organisationen. Dessa kan då i större utsträckning lägga sina resurser på omvärldskontakter och verksamhetsutveckling. Exempelvis kan arbetsledaren i prioritera arbetsuppgifter som rör information, personalutveckling, konfliktlösning och samordning mellan grupper.

### *Ledarskap i arbetsgrupper*

Ledarskapet är enligt Granström (2000) mycket viktigt för gruppens funktion. Många anser att gruppen ska styras av ett kollektivt ledarskap vilket Granström till viss del anser felaktigt. Även om demokrati och medinflytande är viktigt så krävs det att någon har mandat att sköta samordningen, sammanfatta, ställa krav på gemensamt ansvar, leda möten samt att se till att beslut blir fattade. Att leda en arbetsplats eller ett arbetslag ställer alltså stora krav på ledarens omdöme och koncentration. Gruppledares viktigaste uppgift är att verka för att alla åsikter och kunskaper kommer fram och att gruppen arbetar med de uppgifter som gruppen gemensamt kommit överens om. Enligt Granström kan gruppledares ses som en samordnare mellan organisationens ledning och gruppen. Holmgren (citerad i Lantz och Sconfienza, 1994) påpekar att vid delegering av arbetsledaruppgifter till en grupprepresentant är det av stor vikt att dessa uppgifter roterar på olika representanter i gruppen. Detta för att förhindra att en individ hamnar och fastnar mitt i mellan arbetsgruppen och arbetsledningen.

Karasek och Theorell (1990) menar att en arbetsplats som ställer små krav på sina medarbetare vad det gäller utbildning och kompetens leder till en arbetsplats med låg grad av delaktighet och krav på arbetsskicklighet på grund av inkompetent ledarskap. De menar att organisationen måste lära sig att bättre involvera samt utveckla den befintliga personalens kompetens. Liten grad av delaktighet i beslut leder till högre andel medicinska symtom, högre grad av psykisk stress, lägre intresse av att gå till jobbet samt en lägre grad av arbetstillfredsställelse.

Forslin (1990) påpekar vikten av att kunna anpassa sitt ledarskap efter vad de underställda kräver eller har behov av, situationsanpassat ledarskap. Exempel som Forslin visar på är att nyanställda och oerfarna medarbetare med bristande kunskaper för sin uppgift inledningsvis behöver klara besked om vad som förväntas, detaljerade instruktioner samt

frekvent uppföljning av utfört arbete. I motsats till det behöver den kunnige, ansvarstagande och självständiga medarbetaren mindre arbetsledning i form av såväl aktivt stödjande beteende som föreskrifter och kontroll. Detta ställer stora krav på ledaren vad det gäller en bred repertoar av beteenden och en flexibilitet som möjliggör växling mellan dessa. Ledaren måste även kunna bedöma medarbetarnas kompetens och utvecklingsmöjligheter för att uppnå ett effektivt ledarskap enligt Forslin.

En gruppleddare skall enligt West (1998) kunna ge klara riktlinjer, adekvat stöd, kontinuerlig feedback samt vara bra på att fatta beslut. Att leda en grupp kan innebära att ledaren ställs inför dubbla budskap och andra oklarheter. Som ledare är det viktigt att kunna ge klara och tydliga besked. Personen måste också ha god människokännedom och vara flexibel då det ofta uppstår konflikter i grupper.

Enligt West (1998) är grupper mer mottagliga för förändringar och råd från arbetsledaren i inledningen eller i naturliga avbrott i arbetet. Detta gäller även när processen/arbetet är avklarat. West påpekar, så som Forslin, vikten av att kunna anpassa sitt ledarskap då olika situationer kräver olika förhållningssätt.

I både motsats och likhet till ovan nämnda resonemang kring ledarskap menar Granström (2000) att det inte är ledaren som väljer sin roll utan det är gruppen som väljer rollen åt ledaren. Med detta menar Granström att beroende på hur gruppmedlemmarna agerar så blir ledarens roll påverkad av detta. Om individerna i gruppen betar sig hjälplöst, okunnigt och "barnsligt" så tvingas ledaren bära fram medarbetarna. Gruppleddaren känner då också en hög tilltro till den egna förmågan och det egna omdömet. Andra förhållningssätt från medarbetarna som påverkar ledarskapet i gruppen kallas av Granström flykt och kamp.

Flykt kännetecknas enligt Granström (2000) av att medarbetarna inte följer sin ledare, man slingrar sig även bort från arbetet. Medarbetarna kan hålla sig aktiva med helt ovidkommande uppgifter, så länge de tilldelade uppgifterna kan undvikas har ansträngningarna varit lyckade. Vad det gäller kamp ses det som att gruppen blir anförda av sin gruppleddare gentemot en yttre eller inre fiende. Gruppens ansträngningar ligger inte på uppgiften utan på den utnämnda fienden. Kampen behöver dock inte ledas av gruppleddaren utan även han/hon kan ha blivit utsedd till fienden av gruppen som då leds av en informell ledare.

Resultaten av en undersökning utförd av Gardell (1976) visade att arbetsledarens uppträdande har stor inverkan på arbetsglädjen oberoende av arbetets art och innehåll. Arbetsledarens uppträdande kan även i stor grad motverka de psykologiska nackdelarna av ett maskinstyrt repetitivarbete. I undersökningen framgick det att andelen auktoritära och demokratiska ledare på arbetsplatsen var jämnt fördelade förutom i verkstadsindustrin där andelen auktoritära ledare var högre. Detta gällde då förutsättningarna för arbetet kännetecknas av lågt självbestämmande samt låga kvalifikationskrav.

I Gardells (1976) undersökning fanns alternativen auktoritärt och demokratiskt ledarskap. Det demokratiska ledarskapet stod för god personlig kontakt chef/medarbetare, att arbetsledaren visar förtroende och inhämtar underställdas synpunkter på gruppens planering och beslutsfattande. Den demokratiska ledaren skall heller inte utöva övervakning och kontroll av medarbetarna. Motsatsen till denna beskrivning är den auktoritära ledaren. Nerell och Sandberg (1994) påpekar att ett auktoritärt och allt för detaljerat ledarskap, små möjligheter att påverka arbetets planering och upplägg, styrd arbetstakt, förplanerade metoder, få eller inga mänskliga kontakter under arbetet, låga krav på kunskaper och initiativ samt ensidiga och monotona arbeten kan leda till att anställda bara ser arbetet som en inkomstkälla. Arbetsmiljön har lett till att individen utför arbetsuppgifterna utan förhoppningar om personlig utveckling tillfredsställelse.

Skillnaderna enligt Gardell (1976) mellan ledarstilarna var främst att en arbetsplats med en auktoritär ledare samt låg grad av självbestämmande leder till en ökad upplevelse av



monotoni och stress. Med en demokratisk ledarstil och samma förutsättningar som ovan såg man en markant avtagande skillnad på upplevelsen av monotoni samt stress. Karasek och Theorell (1990) påpekar att stöd från medarbetare och arbetsledare kan vara en av de viktigaste faktorerna för att förhindra stress på arbetsplatsen.

En annan faktor som enligt Phillips, Douthitt och Hyland (2001) tillkommer till det ovan förda resonemanget är graden av upplevd rättvisa i gruppen. Deras undersökning visar att medlemmar i ett team/grupp känner en större grad av rättvisa om ledaren visar respekt, tar hänsyn till allas åsikter och är en aktiv lyssnare. Phillips et al. (2001) påpekar att upplevd rättvisa är starkt knutet till känslan av tillhörighet till gruppen samt hur nöjd gruppen är med ledaren. Dessa faktorer har i sin tur en stor inverkan på effektiviteten i gruppen. Undersökningen visade också att en gruppmedlem som upplever ledaren som orättvis känner en mindre grad av tillhörighet till gruppen och risken för att medlemmen vill lämna gruppen ökar.

Phillips et al. (2001) undersökning visar vidare att en grupps prestation påverkar hur gruppen ser på ledaren vad det gäller rättvisa och inflytande. Medlemmar i en grupp som presterar väl anser att ledarskapet hade en fördelaktig effekt på gruppen oavsett om ledaren visade hänsyn och tog deras åsikter i beaktning eller inte. Men om gruppen presterar dåligt så blir effekten motsatt, gruppen ser ledaren som orättvis och ignorant vad det gäller medlemmarnas åsikter även om ledaren hade varit rättvis och lyhörd för förslag. Detta ger en viss samstämmighet med Granströms (2000) teori om att gruppen väljer ledarstil åt ledaren. Enligt Phillips et al. (2001) påverkar resultatet gruppens uppfattning om ledaren vad det gäller rättvisa.

Nerell och Sandberg (1994) delar upp ledarskapet i två delar, uppgift och process. Task står här för kraven på tekniskt kunnande hos ledarna, teknisk kompetens. Process står för det som sker mellan människor under tiden arbetsprocessen, social kompetens. För att uppnå ett gott ledarskap måste ledaren enligt Nerell och Sandberg kunna kombinera och behärska dessa två faktorer.

I dagens organisationer har inriktningen varit för mycket på uppgift enligt Nerell och Sandberg (1994). Detta har enligt Nerell och Sandberg lett till att organisationen blir stel och mister sin kreativitet, förmåga till förändring och nyorientering. I andra fall har även organisationer fokuserat för mycket på process vilket lett till att medarbetares känslor och inbördes relationer fått så stor vikt att produktionen blivit lidande.

”Ledarskapets uppgift är att optimera och balansera individers och gruppers mål med organisationens i dess helhet. Relationer måste skapas och vidmakthållas, administration, produktionsteknik och ekonomi samordnas och organiseras för den gemensamma målsättningen”. Nerell och Sandberg (1994)

Ekman (2003) har i sammanhanget en lite annorlunda syn på hur medarbetarna ser på och accepterar ledaren. Enligt Ekman (2003) så ligger det informella småpratet till grund för medarbetarnas acceptans av chefen/ledaren. Historier växer fram i samtal och sprids inom organisationen. Dessa blir en sorts norm enligt Ekman, de handlar om medarbetare, organisationen, organisationens texter och chefen. Om några av dessa historier är av negativ karaktär, exempelvis om chefen, kan denne bli informellt avsatt till följd av detta. Chefens möjlighet till att påverka medarbetarnas tankar kring arbetet minskar betydligt. Detta är enligt Ekman vanligt i dagens organisationer. Många chefer/ledare har ignorerat det informella väsendet i verksamheten. De har prioriterat bort att lära känna sina medarbetare med hjälp av det informella samtalet till förmån för formella möten samt administration.

Ekman (2003) påpekar vidare att det går att dela upp samtalen i dolda och öppna samtal. Ju mer ledarskapet ger förutsättningar för det öppna småpratet ju mindre blir det dolda. Det är det dolda småpratet som enligt Ekman kan leda till ett ökat gap mellan medarbetarna och chefen. Ju mindre detta gap är ju bättre blir förutsättningarna för att

cheferna och medarbetarna talar samma språk och kan enas i olika frågor. Det resonemang som Ekman för kan till viss del jämföras med det som Gardell (1976) samt Nerell och Sandberg (1994) för angående demokratiskt och auktoritärt ledarskap. Den demokratiska ledaren inhämtar medarbetarnas synpunkter och har en god personlig kontakt mm, medan den auktoritära ledaren ger små möjligheter för medarbetarna att påverka planering, upplägg mm.

### *Organisationens inverkan på arbetsgruppen*

Nerell och Sandberg (1994) påpekar att det är viktigt att inse att det inte finns någon given organisationsform som garanterar framgång, effektiv produktion i ett konfliktfritt samarbete mellan alla inblandade. Nerell och Sandberg anser att gapet mellan upplevd och önskad verklighet, vad det gäller individens föreställningar om organisationen, inte får vara för stort. Ett för stort gap kan leda till missnöje, främlingskap, låg motivation och ohälsa. Dåligt fungerande kommunikation i kombination med otydliga bilder och målsättningar från organisationen kan leda till destruktiv inbördes konkurrens, konflikter, ryktsespridning, bristande lojalitet och ökande frånvaro.

Granström (2000) anser att en arbetsgrupps misslyckande ofta skylls på individer som inte passar in, lagbasen lyssnar inte, personkemin stämmer inte o.s.v. En stor faktor som ofta ignoreras är organisationens betydelse för gruppernas arbete. Arbetsplatsens historia, struktur och ansvarsfördelning påverkar i hög grad både individen samt gruppens arbete. Ofta utses en bärare av organisationens brister, dessa kan vara chefen, lagbasen m.fl. Det är vanligt förekommande att en individ får ta skulden för en organisations brister. Enligt Granström så kan också arbetet bli mer meningsfullt och produktivt om individerna har kunskaper om organisationen och de antaganden den vilar på.

Granström (2000) påpekar vikten av hur organisationen styrs, är det av regler och bestämmelser eller är det målstyrt, är det problembaserat och anpassat till materiella och personella villkor som har inverkan på gruppens funktion. Även hur arbets- och ansvarsfördelningen sköts påverkar. Utgår de från enskilda befattningshavare och individer eller från gruppen och produktionslagen. Dessa faktorer anser Granström påverka hur arbetsgruppen kommer att fungera. Enligt West (1998) påverkar även graden av feedback gruppens effektivitet i arbetet. Det krävs att företaget förser gruppen med feedback kontinuerligt samt att den ges vid rätt tidpunkt. Väl preciserad och konstruktiv feedback ger gruppen chansen att rätta till eventuella fel. Det är också viktigt att återkopplingen är en klar och tydlig respons på gruppens prestationer.

Granström (2000) anser att organisationer kan skiljas åt genom att vara antingen tydliga eller otydliga. En tydlig organisation ger en arbets- eller handlingsplan för arbetet eller andra överenskommelser som anger ansvarsfördelningen mellan exempelvis chefen och arbetsgruppen. Här får arbetslaget information om vad den ska arbeta med, i vilka frågor gruppen har rätt att ta beslut och ansvarsområden. Gruppen vet vilken policy som gäller för arbetet, vilka medel den kan använda för att nå målen, samt vilket utrymme den har att agera inom. Gruppen har även ett ekonomiskt ansvar och den har möjlighet att själv disponera tid och ledighet.

I motsats till detta ger en otydlig organisation enligt Granström (2000) förvirrande förutsättningar för arbetet. Ofta styrs arbetet i gruppen av akuta problem eller individuella problem och intressen istället för en gemensam handlingsplan. Individerna vet inte vilka beslut gruppen har rätt att fatta samt vilka befogenheter den har. Ofta präglas arbetet av en brist på framförhållning.

## *Nackdelar med arbete i grupp*

Att arbeta i grupp har hitintills beskrivits som mestadels positivt. Dock måste organisationer vara medvetna om att det även kan uppstå negativa effekter av grupparbete. Enligt West (1998) så är en fara vid arbete i grupper/team att det uppstår "grupptänkande". Denna företeelse kännetecknas av att gruppen blir sluten och är mer angelägen om sin sammanhållning och enighet än att ta ett korrekt beslut. Gruppen avskärmar sig från omgivningen. Information och synpunkter som inte stämmer överens med gruppens ignoreras. Det beslut som gruppen först enats om anses direkt som det rätta utan att tänka över andra alternativ. "Grupptänkande" kännetecknas av att gruppen har en stark ledare samt att gruppen måste fatta avgörande beslut under starka påtryckningar. Granström (2000) beskriver "Groupthink" som en bristfällig analys- och beslutsprocess som beror på att medlemmarnas strävan efter enighet begränsar viljan eller förmågan till realistiska värderingar och förmåga att pröva alternativa handlingsstrategier.

Granström (2000) nämner även kollektiv projektion som en eventuell negativ effekt av arbete i grupp. Kollektiv projektion är ett sätt att skydda arbetsgruppen mot misslyckanden. Gruppens egna inkompetens, misslyckande och felhandlingar skylls på en utomstående person, händelse eller något annat som gruppen anser har påverkat dem negativt. Ett problem som kan uppstå vid arbete i grupp enligt Forslin (1990) rör befogenheter och ansvarsfördelning. Arbetsledaren kan uppleva det som motsägelsefullt att ge underordnad personal större befogenheter och mer ansvar då ledaren kan anse att individen eller gruppen inte tar det ansvar den redan har. Arbetsledaren kan då utsättas för motsättningar mellan de officiella direktiven och den personliga erfarenhet han/hon anser sig ha.

Ett hinder för maximal prestation vid arbete i grupp är social maskning som West (1998) kallar det. Den enskilde individen anstränger sig inte till fullo för att den individuella insatsen inte märks lika väl i grupparbete. Detta menar West är ett mänskligt beteende och ytterst svårt att göra någonting åt. West påpekar vidare att "Brainstorming" i grupp kan ha negativ inverkan på resultatet. Vissa individer kommer inte till tals och kanske inte vågar nämna sin, enligt dem själva, medelmåttiga idé. Istället är det gruppledaren eller en informell ledare som tar initiativet. Detta har enligt West bevisats genom undersökningar som visat att en grupp inte kan generera lika många idéer som enskilda individer kan under samma förutsättningar. Detta för att hierarkin och olika personlighetsdrag har stor inverkan på gruppens effektivitet.

## *Organisationen i denna studie*

Det är av stor vikt för Outokumpu Stainless AB Hot Rolled Plate att bibehålla eller upprätta en så god arbetsmiljö och trivsel på arbetsplatsen som möjligt trots uppsägningar och förflyttning av personal. Denna undersökning har till syfte att ta reda på hur personalen inom produktion ser på delaktighet, ansvar och arbetsledning. Detta eftersom dessa faktorer i hög grad påverkar arbetsmiljön som i slutändan även påverkar effektiviteten samt lönsamheten enligt Nerell och Sandberg (1994).

På Outokumpu Stainless AB Hot Rolled Plate i Degerfors produceras det idag rostfri plåt. Denna rostfria plåt säljs sedan och användas då främst till anläggningar inom pappers och massa industrin, kemikalietankers, avsaltningsanläggningar, rör och konstruktionsmaterial, husfasader mm. Det har varit en turbulent tid för det som, än idag, i folkmun kallas "Degerfors Järnverk". Nedläggningar, uppsägningar och försäljningar/fusioner av och med "Degerfors Järnverk" mellan olika koncerner har lett till omkastningar i

organisationen. Dessa omkastningar har inte lett till några större förändringar på hur organisationen är utformad inom produktion.

Idag består Outokumpu Stainless AB Hot Rolled Plate av åtta avdelningar tillhörande produktion, de går under följande beteckningar: Valsverk, Delning, Sliphall, Bethus, Karbet/Packning, Provberedning, Terminal och Media/Central förråd.

Avdelningarna Valsverk, Sliphall, Bethus, Karbet/Packning och Terminal har idag samordnare på varje skiftlag. Beroende på arbetsuppgifter samt storleken på arbetsplatsen så kan vissa arbetsgrupper ha två samordnare på varje skiftlag. Dessa samordnare har, utöver de ordinarie arbetsuppgifterna, ansvar för ledighet, information, tidkort, arbetsinstruktioner samt organisering av arbetsuppgifter och personal.

Delning avviker från de andra avdelningarna vad det gäller arbetets organisation. Avdelningen utgörs av små arbetsgrupper, två till tre individer i varje grupp. Därför har företaget, på de anställdas förfrågan, tagit bort samordnarsystemet som finns på de övriga avdelningarna. En annan faktor till detta är den geografiskt stora arbetsplatsen och de många olika arbetsuppgifterna. Man kan beskriva Delning som en avdelning med små avdelningar i sig själv. Istället för samordnare så ansvarar där hela gruppen gemensamt för de sysslor som samordnaren tidigare hade. Avdelningarna Provberedning samt Media/Central förråd är också de avvikande. Detta för att de är mycket små, till antalet anställda, och deras speciella arbetsområden faller utanför den direkta produktionen.

Vid alla avdelningar finns det antingen en arbetsledare eller en logistiker (planering), detta är beroende på vilka arbetsuppgifter som finns på avdelningen. Medarbetarna inom denna funktion finns oftast på arbetsplatsen kontorstid trots att produktionen är skiftgående. Den tid då de inte är tillgängliga så har samordnaren en del av deras ansvar. På varje avdelning finns även en avdelningschef som har det övergripande ansvaret. Ansvaret för alla avdelningar har i sin tur produktionschefen.



Figur 1. Organisationsbeskrivning

## *Syfte*

Syftet med denna undersökning är att belysa vad personalen inom produktion på Outokumpu Stainless AB Hot Rolled Plate i Degerfors anser om den metod som idag används för att organisera och leda arbetet. Studien skall även belysa personalens syn på den egna rollen i arbetslaget vad det gäller delaktighet och ansvar.

## *Frågeställningar*

I vilken grad anser sig personalen både individuellt och som arbetsgrupp involverad i beslut rörande den dagliga verksamheten?

Hur väl anser medarbetarna att arbetsledningen fungerar idag?

Fördelas och organiseras arbetet på ett tillfredsställande sätt utifrån personalens syn?

## Metod

### *Respondenter*

Inom Outokumpu Stainless AB Hot Rolled Plate finns det sex avdelningar där de anställda har arbetsuppgifter som tillhör den direkta produktionen. Inom produktion är merparten av de anställda män. Det finns ytterligare två avdelningar men dessa ingick inte i undersökningen på grund av arbetsuppgifternas karaktär samt antalet anställda. Inte heller arbetsledare/logistiker, avdelningschefer eller produktionschefen ingick i undersökningen. Utifrån en anställningslista där tillsvidare- och visstidsanställd personal inom produktion ingick, i detta fall totalt 280 stycken, skedde ett slumpmässigt urval. Var fjärde anställd utifrån anställningslistan valdes slumpmässigt ut vilket innebar 70 respondenter. Av de 70 utskickade enkäterna så besvarades 43 stycken vilket ger en svarsfrekvens på 61 procent.

### *Frågeformulär*

Enkäten som skickades ut tillsammans med ett följebrev bestod av sammanlagt 15 frågor (se bilaga nr:1). De tre första frågorna handlade om respondentens ålder, kön samt hur länge denne har arbetat på nuvarande arbetsplats. Av de resterande frågorna så hade fyra stycken av dem följdfrågor. Exempelvis: I vilken utsträckning får Du klara direktiv och instruktioner från arbetsledningen? Med följdfrågan: Om Du fick förändra detta skulle Du då vilja ha? Huvudfrågan hade svarsalternativen: Aldrig, Sällan, Ibland, Ofta och Alltid och följdfrågan hade tre alternativ: Mer, Bra som det är och Mindre. Frågorna med tillhörande följdfrågor hade alla samma gradering på respektive svarsalternativ.

De fyra kvarvarande frågorna hade inga följdfrågor, två av dem hade samma gradering och svarsalternativ som huvudfrågorna ovan. De andra två frågorna hade svarsalternativen: Mycket bra, Ganska bra, Varken bra eller dåligt, Ganska dåligt och Mycket dåligt. Ett exempel på en av frågorna är: Hur väl anser Du att det nuvarande sättet att leda arbetsgruppen fungerar? För att konstruera denna enkät har jag tagit del av Gardell och Rydsteds (1986) undersökning, Arbetsorganisation vid Tomtebodas postterminal, personalens synpunkter. Jag har även använt mig av Hovmark och Thomssons (1995), ASK- ett frågeformulär för att mäta arbetskrav, socialt stöd, kontroll och kompetens i arbetslivet.

### *Tillvägagångssätt*

Enkäten distribuerades via posten den 23/3 och var respondenterna till handa den 24/3. I kuvertet låg förutom enkät samt följebrev ett adresserat svarskuvert. Detta var inte frankerat utan respondenterna ombads använda den interna posten eller att personligen lämna enkäten till mig. Den 31/1 hade 34 stycken enkäter lämnats in. Samma dag skickades en påminnelse via posten, den var respondenterna tillhanda den 1/4. I denna påminnelse gavs ytterligare tid för inlämning av enkäten, sista datum sattes till 6/4. Denna påminnelse resulterade i ytterligare 9 inlämnade enkäter.

Med tanke på fördelningen av respondenterna är det svårt att utföra en bortfallsanalys. Merparten av respondenterna är män över 40 år som har arbetat på samma arbetsplats i över 5 år, vilket speglar strukturen väl på Outokumpu Stainless AB Hot Rolled Plate. En faktor som kan ha spelat in på bortfallet är den skift reglerade arbetstiden.

## Resultat

Resultaten från undersökningen redovisas utifrån syftets frågeställningar: I vilken grad anser sig personalen både individuellt och som arbetsgrupp involverade i beslut rörande den dagliga verksamheten. Hur väl anser medarbetarna att arbetsledningen fungerar idag. Fördelas och organiseras arbetet på ett tillfredsställande sätt utifrån personalens syn. Undersökningen belyser även ålder, kön samt hur länge individen har arbetat på nuvarande arbetsplats.

### *Bakgrundsfrågor*

I undersökningen fick respondenterna svara på frågor om deras ålder, kön samt hur länge de har arbetat på nuvarande arbetsplats. På frågan om ålder svarade 72 procent att de var över 40 år eller över och 28 procent att de var 39 år eller yngre. Ursprungligen fanns svarsalternativet 24 år och yngre men detta alternativ togs bort då endast en respondent angav det svaret. Könsfördelningen var 88 procent män och 12 procent kvinnor. På frågan hur länge respondenten arbetat på nuvarande arbetsplats svarade 53 procent att det arbetat 10 år eller längre på nuvarande arbetsplats. 21 procent hade arbetat 5-10 år på nuvarande arbetsplats och resterande 26 procenten svarade mellan 0 till och med 5 år.

### *Upplevt inflytande över beslut i den dagliga verksamheten*

Frågorna som respondenterna ombads att svara på i detta fall var följande: Kännetecknas Ditt arbete av gruppvis ansvar för arbetsuppläggning och utförande? Kännetecknas Ditt arbete av eget individuellt ansvar för arbetets uppläggning och utförande? I vilken utsträckning anser Du att gruppen får vara med och bestämma i frågor som rör arbetsledning? Till samtliga dessa frågor fanns även följdfrågorna: Om Du fick förändra detta skulle Du då vilja ha?

På frågorna om arbetet kännetecknas av gruppvis/individuellt ansvar för arbetsuppläggning och utförande så är resultaten likvärdiga. Cirka 70 procent av respondenterna anser att ofta eller alltid kännetecknas deras arbete av både gruppvis samt individuellt ansvar för arbetsuppläggning och utförande (se tabell 1 och 2). Cirka 75 procent anser även att de tycker det är bra som det är på båda följdfrågorna. De resterande 25 procenten anser att det skall förekomma mer av gruppvis och individuellt ansvar för arbetets uppläggning och utförande.

På frågan om huruvida arbetet kännetecknas av gruppvis ansvar för arbetsuppläggning och utförande fick ett medelvärde som motsvarar ofta ( $M=3,93$ ,  $s=1,1$ ), svarsalternativen gavs i följande ordning, "Aldrig", "Sällan", "Ibland", "Ofta" och "Alltid". Medelvärdet och standardavvikelsen var likvärdigt på frågan om arbetet kännetecknades av individuellt ansvar för arbetsuppläggning och utförande ( $M=3,88$ ,  $s=1,0$ ), medelvärdet motsvarar ofta. Svarsalternativen gavs i samma ordning och gradering som ovan.

Tabell 1

*Kännetecknas Ditt arbete av gruppvis ansvar för arbetsuppläggning och utförande? (Fråga 6)*

Variabel	Antal	Procent (%)
Aldrig	2	5
Sällan	2	5
Ibland	8	19
Ofta	15	35
Alltid	15	35
Inget svar	1	2
Totalt	43	101

Tabell 2

*Kännetecknas Ditt arbete av eget individuellt ansvar för arbetets uppläggning och utförande? (Fråga 7)*

Variabel	Antal	Procent (%)
Aldrig	1	2
Sällan	3	7
Ibland	9	21
Ofta	17	40
Alltid	13	30
Totalt	43	100

På frågan i vilken utsträckning anser du att gruppen får vara med och bestämma i frågor som rör arbetsledning, så svarade cirka 88 procent ibland, sällan eller aldrig. 12 procent svarade att de ansåg att gruppen fick vara med och bestämma ofta eller alltid i frågor som rör arbetsledning (se tabell 3). Medlevärdet på frågan är ( $M=2,28$ ,  $s=1,1$ ) där 1 motsvarar "Aldrig" och 5 "Alltid". På följdfrågan om du fick förändra detta så skulle du då vilja ha mer, bra som det är eller mindre så svarade 65 procent mer, 35 procent bra som det är och ingen respondent svarade mindre.



Tabell 3

*I vilken utsträckning anser Du att gruppen får vara med och bestämma i frågor som rör arbetsledning? (Fråga 8)*

Variabel	Antal	Procent (%)
Aldrig	11	26
Sällan	16	37
Ibland	11	26
Ofta	3	7
Alltid	2	5
Totalt	43	101

*Hur väl anser medarbetarna att arbetsledningen fungerar idag?*

Frågorna som fanns med i enkäten för att belysa denna frågeställning löd: Hur tycker Du informationen är från arbetsledningen rörande saker som är av betydelse för att Du kan utföra det dagliga arbetet effektivt? Hur väl anser Du att det nuvarande sättet att leda arbetsgruppen fungerar? Resultaten från frågan: I vilken utsträckning anser Du att gruppen får vara med och bestämma i frågor som rör arbetsledning, med följdfråga, som redovisades ovan kommer även att beröras i detta fall.

På den första frågan i detta fall framkom ett medelvärde som ungefärligt motsvarar ett mellanting mellan varken bra eller dåligt och ganska bra ( $M=2,65$ ,  $s=1,1$ ). 28 procent av svaren var varken bra eller dåligt och 49 procent av respondenterna ansåg att det var ganska bra eller mycket bra. De resterande 23 procenten svarade ganska dålig eller mycket dålig (se tabell 4).

Tabell 4

*Hur tycker Du informationen är från arbetsledningen rörande saker som är av betydelse för att Du kan utföra det dagliga arbetet effektivt? (Fråga 4)*

Variabel	Antal	Procent (%)
Mycket bra	6	14
Ganska bra	15	35
Varken bra eller dålig	12	28
Ganska dålig	8	19
Mycket dålig	2	5
Totalt	43	101

Respondenterna anser att det nuvarande sättet att leda arbetsgruppen är övervägande positivt. 68 procent anser arbetssättet som ganska bra eller mycket bra (se tabell 5). 19 procent svarade varken bra eller dåligt och 11 procent svarade ganska dåligt eller mycket dåligt. Medelvärde ( $M=2,17$ ,  $s=1,0$ ) motsvarar ganska bra där 1 betyder "Mycket bra" och 5 "Mycket dåligt". För att ytterligare undersöka denna frågeställning inkluderas, som ovan nämndes, även frågan: i vilken utsträckning anser du att gruppen får vara med och bestämma i frågor som rör arbetsledning (se tabell 8). Medelvärde ( $M=2,28$ ,  $s=1,1$ ) ger en bild av att gruppen sällan får vara med och bestämma i frågor som rör arbetsledning och att 65 procent svarade att de ansåg att gruppen skulle vara mer involverade i dessa frågor.

Tabell 5

*Hur väl anser Du att det nuvarande sättet att leda arbetsgruppen fungerar? (Fråga 11)*

Variabel	Antal	Procent (%)
Mycket bra	12	28
Ganska bra	17	40
Varken bra eller dålig	8	19
Ganska dålig	4	9
Mycket dålig	1	2
Inget svar	1	2
Totalt	43	100

*Fördelas och organiseras arbetet på ett tillfredsställande sätt utifrån personalens syn?*

För att belysa denna frågeställning så användes dessa frågor i enkäten: Min arbetsgrupp planerar gemensamt hur vårt arbete ska genomföras. Min arbetsgrupp planerar gemensamt hur arbetsuppgifterna ska fördelas. I vilken utsträckning får Du klara direktiv och instruktioner från arbetsledningen? Med följdfrågan: Om Du fick förändra detta skulle Du då vilja ha?

På frågan huruvida arbetsgruppen planerar för hur arbetet ska genomföras och fördelas var svaren på båda frågorna övervägande till att respondenterna ofta eller alltid var involverade i planeringen (se tabell 6 och 7). Skillnaden på de två frågorna var att 44 procent ansåg sig alltid involverade i planeringen av hur arbetsuppgifterna ska fördelas. Motsvarande siffra för frågan hur arbetet ska genomföras samt svarsalternativet alltid var 33 procent. Medelvärdena för de båda frågorna var för genomförandet ( $M=3,79$ ,  $s=1,1$ ) och för fördelas ( $M=3,88$ ,  $s=1,3$ ). Detta motsvara ungefär ofta på båda frågorna, 1 är "Aldrig" och 5 "Alltid".

Tabell 6

*Min arbetsgrupp planerar gemensamt hur vårt arbete ska genomföras: (Fråga 9)*

Variabel	Antal	Procent (%)
Aldrig	2	5
Sällan	4	9
Ibland	9	21
Ofta	14	33
Alltid	14	33
Totalt	43	101

Tabell 7

*Min arbetsgrupp planerar gemensamt hur arbetsuppgifterna ska fördelas: (Fråga 10)*

Variabel	Antal	Procent (%)
Aldrig	2	5
Sällan	6	14
Ibland	6	14
Ofta	10	23
Alltid	19	44
Totalt	43	100

På frågan i vilken utsträckning respondenten får klara direktiv och instruktioner från arbetsledningen fick ett medelvärde som motsvarar ibland ( $M=3,0$ ,  $s=0,9$ ). De mest frekvent använda svarsalternativen på denna fråga var ibland och sällan med sammanlagt 79 procent. Ingen respondent svarade aldrig och resterande 21 procent svarade ofta eller alltid (se tabell 8). Respondenterna fick även ta ställning till följdfrågan om de ville ha, ”Mer”, ”Bra som det är” eller ”Mindre” om de fick förändra denna faktor. 61 procent svarade att de ville ha mer klara direktiv och instruktioner medan 37 procent tyckte det var bra som det var och 2 procent ville ha mindre.

Tabell 8

*I vilken utsträckning får Du klara direktiv och instruktioner från arbetsledningen? (Fråga 5)*

Variabel	Antal	Procent (%)
Aldrig	-	-
Sällan	13	30
Ibland	21	49
Ofta	5	12
Alltid	4	9
Totalt	43	100

## Diskussion

Syftet med denna undersökning var att belysa vad personalen inom produktion på Outokumpu Stainless AB Hot Rolled Plate i Degerfors anser om den metod som idag används för att organisera och leda arbetet. Studien skulle även belysa personalens syn på den egna rollen i arbetslaget vad det gäller delaktighet och ansvar. För att undersöka detta så formulerades tre frågeställningar: I vilken grad anser sig personalen både individuellt och som arbetsgrupp involverad i beslut rörande den dagliga verksamheten? Hur väl anser medarbetarna att arbetsledningen fungerar idag? Fördelas och organiseras arbetet på ett tillfredsställande sätt utifrån personalens syn?

### *Arbetsgruppen*

Enligt Karasek och Theorells (1990) krav- och kontrollmodell så delas och kategoriseras olika arbetsuppgifter utifrån hur stora de psykologiska påfrestningarna är samt i hur stor grad individen har kontroll över sin arbetssituation. Vidare påvisar Karasek och Theorell att arbetsplatser med maskinstyrd arbetstakt så som montering, kontrollering och inspektion, frakt och godshantering och operativa funktioner är arbetsplatser som ofta kännetecknas av låg grad av delaktighet i beslut och höga psykologiska påfrestningar.

I och med att de olika avdelningarna på Outokumpu Stainless AB Hot Rolled Plate ingår i en produktionskedja med arbetsförhållanden som kan jämföras med ovan nämnda kan det antas att de är i riskzonen för att drabbas av psykosociala problem på grund av arbetsförhållandena. Även Hackman (1990) och Gardell (1976) påpekar att det ofta finns motsägelser mellan goda arbetsförhållanden och produktion inom industrin på grund av de höga kraven på effektivitet. För att motverka detta och skapa ett bättre arbetsklimat måste organisationerna öka delaktigheten och möjligheterna till utveckling för individerna. Enligt Forslin (1990), Lantz och Sconfianza (1994) samt Nerell och Sandberg (1994) så kan arbete i grupper ge en ökad känsla av delaktighet och ansvar vilket leder till en ökad arbetstillfredsställelse.

På merparten av avdelningarna på Outokumpu Stainless AB Hot Rolled Plate så organiseras arbetet i grupper. Arbetsgrupperna organiseras och leds av en eller i vissa fall två samordnare. Varje avdelning har även en arbetsledare eller logistiker beroende på avdelningens arbetsuppgifter. För att belysa den första frågeställningen som löd: I vilken grad anser sig personalen både individuellt och som arbetsgrupp involverad i beslut rörande den dagliga verksamheten? Ombads respondenterna att svara på frågorna huruvida deras arbete kännetecknades av individuellt/gruppvis ansvar för arbetsuppläggning samt utförande. Medelvärdena på dessa frågor ( $M=3,93$ ,  $s=1,1$ ) för frågan om gruppvis ansvar för arbetsuppläggning och utförande samt ( $M=3,88$ ,  $s=1,0$ ) för frågan om individuellt ansvar ger en bild av att respondenterna ofta både som grupp och individuellt har ansvar för arbetsuppläggning samt utförandet.

Enligt mig ger detta resultat en positiv bild av hur grupperna fungerar vad det gäller arbetsuppläggning och utförande. Respondenterna ger en bild av att de både individuellt och som grupp är involverade i besluten som rör det dagliga arbetet. En ytterligare bekräftelse på detta är enligt mig att cirka 75 procent av respondenterna svarade att de tyckte det var bra som det är på de båda följdfrågorna som löd: Om du fick förändra detta skulle du då vilja ha? Det resterande antalet ansåg att det fanns utrymme för mer individuellt och gruppvis ansvar för arbetsuppläggning och utförande. Det är dock viktigt att påpeka att bara för att respondenterna är nöjda med hur de både individuellt och i grupp fattar beslut om arbetets uppläggning och

utförande så behöver inte detta innebära att detta är det bästa och ända sättet att organisera arbetet.

Vikten av att involvera personalen i beslut, planering och delegera ansvar är enligt Forslin (1990) och Gardell (1976) stor. Detta dels för att överhuvudtaget få arbetsgruppen att fungera som en grupp och dels för att organisationen på så vis ökar arbetstillfredsställelsen. Genom att gruppen och individer har tillgång och är delaktiga i planeringsarbete ger det en ökad förståelse för vilka krav som ställs på organisationen enligt Forslin (1990). Gardell (1976) påpekar vidare att ökat egeninflytande över arbetets utförande och ett ökat kollektivt inflytande bidrar till att höja arbetstillfredsställelsen. Enligt Karasek och Theorells (1990) krav- och kontrollmodell är den mest stimulerande arbetsituationen den där de psykologiska kraven samt kontrollen över arbetsituationen är höga. Dessa förutsättningar är inte alltid möjliga, men organisationen kan alltid sträva efter att uppnå dessa i så stor grad som möjligt.

Enligt resultaten från undersökningen så fördelar arbetsgruppen ofta arbetsuppgifterna demokratiskt. Det samma gäller även för hur dessa arbetsuppgifter sedan enligt arbetsgruppen skall utföras och lösas. Alltså så genomsyras både fördelningen av arbetsuppgifterna och hur dessa skall genomföras av ett demokratiskt tänkande inom gruppen. Enligt Nerell och Sandberg (1994) måste personalen ges möjlighet till inflytande över arbetsutformning och styrning för den enskilde arbetstagaren för att uppnå bättre arbetsvillkor. Nerell och Sandberg påpekar vidare att låg egenkontroll med höga krav på arbetsmängd och kvalitet förenat med små möjligheter till val och styrning av arbetsätt och arbetstakt har visat sig innebära större risk för psykiska problem och sjukdomar i hjärta och kärlsystem. Detta resonemang stöds även av Karasek och Theorell. Forslin (1990) menar även att individer som har tillgång och är delaktiga i planeringsarbete även har en ökad förståelse för vilka krav som ställs på verksamheten. Desto närmre kontakt operatören och gruppen har med planeringsarbetet desto större blir känslan av självständighet för arbetsgruppen enligt Forslin. Även Gardell (1976) påpekar vikten av självbestämmande och allsidiga krav på individens intellektuella, sociala och manuella resurser. Detta för att öka förutsättningarna för ökad arbetsglädje samt en upplevd mening med individens arbete.

Arbetsgrupperna på Outokumpu Stainless AB Hot Rolled Plate verkar enligt undersökningen vara duktiga på att involvera all personal i beslut som rör arbetet. Organisationssättet med en eller ibland flera samordnare är enligt undersökningen uppskattad bland personalen. Några viktiga faktorer att ta i beaktning är dock enligt West (1998) och Granström (2000) begreppet "Groupthink". Detta kan beskrivas som en bristfällig analys- och beslutsprocess som har sin grund i medlemmarnas strävan efter enighet vid beslutsfattande. Detta begränsar förmågan till realistiska värderingar och förmåga att pröva alternativa handlingsstrategier. Ofta tas det beslut som gruppen först enats om utan att ta andra handlingsalternativ i beaktning. Ett annat problem enligt Granström (2000) är kollektiv projektion. Gruppens egna inkompetens, misslyckande och felhandlingar skylls på en utomstående person, händelse eller något annat som gruppen anser har påverkat dem negativt för att skydda gruppen mot misslyckanden. Forslin (1990) påpekar även att arbetsledaren kan uppleva det motsägelsefullt att ge underordnad personal större befogenheter då arbetsledaren kan anse att individen eller gruppen inte tar det ansvar den redan har.

### *Arbetsledning*

Hitintills drar jag den slutsatsen att personalen på de undersökta avdelningarna är nöjda med det sätt som arbetsgrupperna involverar enskilda individer och även tar hela gruppens åsikter i beaktning vid beslutsfattande som rör arbetsfördelning och utförandet. Till den ovan nämnda frågeställning fanns även frågan: I vilken utsträckning anser Du att gruppen

får vara med och bestämma i frågor som rör arbetsledning? Undersökningen visar här att respondenterna ansåg att deras arbetsgrupp sällan ( $M=2,28$ ,  $s=1,1$ ) involveras i beslut som rör övergripande arbetsledning. Svarefrekvensen uppgick till 37 procent för alternativet ”sällan”. Endast 12 procent svarade att deras arbetsgrupp ofta eller alltid involverades i beslut rörande arbetsledning. Jag anser att detta är en markant skillnad mellan hur arbetsgruppen och samordnarna fungerar tillsammans och ger en kritisk bild av hur personalen anser att arbetsledarna agerar gentemot arbetsgruppen. På följdfrågan svarade 65 procent av respondenterna att de ville vara mer involverade om de fick förändra detta.

Detta kan alltså ses som en faktor som organisationen kan behöva att lägga vissa resurser på, om inte annat för att ytterligare undersöka frågan. Dock är det viktigt att påpeka att det finns olika åsikter om arbetsledarens roll. Enligt Granström (2000) är demokrati och medinflytande viktigt men det krävs att någon har mandat att sköta samordningen, sammanfatta, ställa krav på gemensamt ansvar, leda möten samt att se till att beslut blir fattade. Enligt Gardells (1976) undersökning så har arbetsledarens uppträdande stor inverkan på den upplevda arbetsglädjen oberoende av arbetets art och innehåll. Arbetsledarens uppträdande kan även i stor grad motverka de psykologiska nackdelarna av ett maskinstyrt repetitivarbete. Gardell påpekar att en demokratisk ledarstil kan motverka upplevelsen av stress och monoton på ett arbetet, medan en auktoritär stil kan ha motsatt effekt. Det är också svårt att säga till vilken grad arbetsledaren/logistikern skall involvera arbetsgruppen för att ledarskapet skall anses som demokratiskt. Det som kan fastslås är att ett stort antal respondenter (65 procent) ansåg att arbetsgruppen borde involveras mer i beslut som rör arbetsledning.

För att ytterligare undersöka vad personalen anser om samordnarens samt arbetsledarens/logistikerns roll fanns frågeställningen: Hur väl anser medarbetarna att arbetsledningen fungerar idag? Enligt mina tolkningar så är personalen ganska så nöjda med hur arbetsgruppen leds av samordnarna. Personalen anser sig delaktiga och är överlag nöjda. Till denna frågeställning fanns även frågan: Hur tycker Du informationen är från arbetsledningen rörande saker som är av betydelse för att Du kan utföra det dagliga arbetet effektivt? Att dra allt för stora slutsatser utifrån resultaten från denna fråga kan diskuteras. Givetvis är information en faktor som är ytterst viktig för ledarskapet. Men i detta fall kan relevansen av det ifrågasättas då arbetsgruppen och arbetsledaren/logistikern långt ifrån alltid är på arbetsplatsen samtidigt. Å andra sidan kan information som berör arbetsgruppens dagliga verksamhet då vara av yttersta vikt att hantera väl. Detta eftersom personalen och arbetsledaren inte kanske träffas under regelbundna tider på grund av olika arbetstider.

Resultaten visar att personalen överlag är ganska positiva till hur arbetsledaren informerar dem om faktorer som inverkar på deras möjligheter till att utföra sina arbetsuppgifter effektivt. Jag anser det nu även viktigt att belysa att respondenterna ansåg att arbetsledaren/logistikern i större omfattning skulle ge klara direktiv och instruktioner. Dessa resultat kan alltså ställas mot varandra. På ena frågan om huruvida informationen sköts så var resultaten skiftande men med övervikt åt positivt. Medelvärde på frågan om respondenterna fick klara direktiv och instruktioner motsvarade svaret ibland men respondenterna svarade att de ville ha mer (61 procent) om de fick förändra detta. Det är alltså svårt att dra några direkta slutsatser utifrån dessa resultat. Jag anser dock det som intressant att återigen påpeka att cirka två tredjedelar av respondenterna ansåg att de ville vara mera delaktiga i beslut som rör arbetsledning och att arbetsgrupperna sällan var involverade i beslut som rör arbetsledning.

## Ledarskap

Enligt Karasek och Theorell (1990) så måste organisationen involvera samt utveckla personalens kompetens. De menar vidare att liten grad av delaktighet inte bara leder till en lägre grad av arbetstillfredsställelse utan även högre andel medicinska symtom, högre grad av psykisk stress, lägre intresse av att gå till jobbet. Det är dock enligt mig viktigt att påpeka att det givetvis inte går att involvera hela personalstyrkan i beslut mm. Denna undersökning visar dock att personalen anser sig vilja delta mer i beslut som rör arbetsledning. Slutsatsen jag drar av detta är den att organisationen borde se detta som en indikation på att personalen i arbetsgrupperna inte är helt nöjda med förhållandet till arbetsledarna/logistikerna.

En annan viktig faktor vad det gäller ledarskap är hur ledaren anpassar sitt ledarskap till arbetsgruppen. Både Forslin (1990), West (1998) och även, om än i något annorlunda form, Granström (2000) påpekar vikten av att anpassa ledarskapet och förhållningssättet beroende på situationen. Ett exempel enligt Forslin är att nyanställda och oerfarna medarbetare med bristande kunskaper för sin uppgift inledningsvis behöver klara besked om vad som förväntas, detaljerade instruktioner samt frekvent uppföljning av utfört arbete. I motsats till det behöver den kunnige, ansvarstagande och självständiga medarbetaren mindre arbetsledning i form av såväl aktivt stödjande beteende som föreskrifter och kontroll. Enligt Granström är det gruppen som medvetet genom sitt agerande väljer ledarstil åt ledaren.

Detta borde vara en viktig faktor att ta i beaktande för Outokumpu Stainless AB Hot Rolled Plate. Enligt undersökningen är cirka tre fjärdedelar av respondenterna över 40 år. Till detta skall tilläggas att tre fjärdedelar av alla respondenter har arbetat fem år eller längre på nuvarande arbetsplats. Av dessa tre fjärdedelar har hälften arbetat tio år eller längre på nuvarande arbetsplats. Detta borde innebära att kompetens och erfarenheten är stor bland de anställda. En fundering är om arbetsledarna/logistikerna inte enligt personalen har anpassat sitt ledarskap tillräckligt. Detta eftersom respondenterna ansåg att delaktigheten var god inom arbetsgruppen och graden av nöjdhet på nuvarande arbetssätt var hög medan undersökningen visade att personalen ansåg att de ville vara mera delaktiga vad det gäller frågor som rör arbetsledning. Även resultaten om instruktioner och klara direktiv, som vidare diskuteras nedan, samt informationen från arbetsledaren/logistikern till personalen var tvetydiga.

För att vidare undersöka huruvida arbetsgruppen ser på arbetsledarnas/logistikernas roll fanns frågan: I vilken utsträckning får du klara direktiv och instruktioner från arbetsledningen? Undersökningen visar här att personalen anser att de får klara direktiv och instruktioner ibland (se tabell 8) från arbetsledningen. Det intressanta enligt mig är svaren på följdfrågan: Om du fick förändra detta skulle du vilja ha? Tre femtedelar svarade att de ville ha mer klara direktiv och instruktioner medan de resterande två femtedelarna ansåg det bra som det är, endast en respondent svarade mindre. Detta resultat går lite stick i stäv med mitt ovan förda resonemang angående situationsanpassat ledarskap. Enligt teorierna om situationsanpassat ledarskap tillsammans med mitt antagande om den höga kompetens på avdelningarna i och med den höga medelåldern samt det stora antalet år som respondenterna arbetat på nuvarande arbetsplats borde resultera i att personalen kan och vill agera relativt självständigt. Men resultaten visar att personalen i ganska stor utsträckning vill ha mer klara direktiv och instruktioner från arbetsledningen. Enligt mig kan dessa resultat tolkas så att personalen anser att arbetsledarna skall ta ett större ansvar för produktionen och delta mer i arbetsledningen ute på industrigolvet än att personalen skulle vilja ha en auktoritärare ledarstil från arbetsledarna/logistikerna.

Ett problem enligt mig är att personalen på grund av olika arbetstider genom skiftarbete i olika utsträckning träffar sin arbetsledare/logistiker. Personalen kanske inte ges möjlighet att träffa arbetsledaren/logistikern dels på grund av arbetstiderna och dels för att när väl personalen och arbetsledaren väl är på arbetsplatsen samtidigt kan någon av parterna vara



upptagen med annat. Detta kan enligt mig leda till en känsla av vi och dem, i detta fall arbetsgrupperna och arbetsledarna/logistikerna. Enligt Ekman (2003) och i viss mån även Gardell (1976) samt Nerell och Sandberg (1994) så är det viktigt att småpratet tillåts och att arbetsledarna ger möjlighet för detta. Enligt tidigare nämnda forskare är detta en faktor som främjar samarbetet mellan arbetsgruppen och ledningen för den samma. Att ignorera denna faktor och prioritera annat kan enligt Ekman (2003) leda till ett ökat gap mellan personalen och ledningen. Detta kan enligt mig vara en anledning till de resultat som framkommit från undersökningen angående personalens syn på arbetsledaren/logistikern.

### *Brister i undersökningen*

Det är viktigt att belysa att denna undersökning är relativt liten. 70 respondenter ombads att svara på enkäten utifrån en population på cirka 280 personer. Svarsfrekvens uppkom till 61 procent vilket motsvarar 43 svar. För att ytterligare öka svarsfrekvensen kunde respondenterna fått ytterligare tid för inlämnande av enkäten. Allt för stora slutsatser kanske inte skall dras av detta material med tanke på antalet respondenter gentemot populationen. Det är också viktigt att belysa att även personal på Delning ingick i urvalet. Alltså ingår dessa resultat i undersökningen trots att denna avdelnings organisation i produktion ser annorlunda ut gentemot de övriga avdelningarna som ingår i undersökningen.

Undersökningen är även bara utförd på en grupp och det finns heller inga tidigare undersökningar att jämföra resultaten med. För att ge kunna lägga större vikt vid denna undersökning är det relevant att ha något att ställa dess resultat emot.

### *Framtida forskningsområden*

Enligt mig skulle det vara mycket intressant att jämföra någon av de olika avdelningarna med samordnare med avdelningen, Delning. Detta eftersom denna avdelning leds av hela gruppen och ingen samordnare. Dock skall det tilläggas att dessa grupper endast består av två till tre individer i varje grupp. Detta gör dock det hela ytterligare intressant, trivs personalen på Delning med detta som rimligtvis borde innebära att de har färre arbetsuppgifter att rotera på. Enligt Holmgren (citerad i Lantz och Sconfienza, 1994) så är det viktigt att rotera på ledarskapet inom gruppen för att en individ inte skall fastna mellan sin arbetsgrupp och arbetsledare. Kanske är arbetsuppgifternas karaktär på Delning annorlunda vilket gör att personalen trivs trots färre individer i varje arbetsgrupp och därför även färre arbetsuppgifter. Kanske kan detta, beroende på personalens arbetstillfredsställelse på Delning, vara idé att införa även på andra avdelningar.

I och med att resultaten från undersökningen visar att det enligt personalen finns utrymme för mer delaktighet i beslut som rör arbetsledning så skulle det vara intressant och framförallt viktigt för Outokumpu Stainless AB Hot Rolled Plate att ytterligare undersöka personalens syn på arbetsledarna/logistikernas roller. Att ytterligare undersöka denna faktor skulle kunna leda till förslag och idéer till förändringar, som skulle kunna leda till ökad arbetstillfredsställelse. Det är dock viktigt att återigen påpeka att personalen även vill ha klarare direktiv och instruktioner från arbetsledaren/logistikern.

### *Förslag till förbättring av organisationen*

Jag tror att det kan ha uppstått ett för stort glapp mellan arbetsgruppen och arbetsledaren/logistikern. Vart samordnaren befinner sig i detta låter jag vara osagt. Detta tror jag beror på att det finns en begränsad möjlighet att träffa sin arbetsledare då arbetstiderna är som de är. Ett annat problem tror jag är personalens uppfattning om arbetsledarens/logistikerns arbetsuppgifter. Ett sätt att förtydliga detta är att låta personalen ta del av arbetsbeskrivningen för arbetsledaren. Detta skulle underlätta för personalen att dels ställa krav på delaktighet och ansvar men även för att öka förståelsen för arbetsledarnas/logistikernas arbetsuppgifter. Det går exempelvis inte att involvera alla i alla beslut. Varför är inte arbetsledaren tillgänglig och kanske ute mera på industrigolvet, för att han/hon har mycket att göra för tillfället på grund av olika omständigheter. En ökad förståelse för varandras roller ger en förbättrad arbetsmiljö och ökade möjligheter att ställa rimliga krav på varandra.

## Referenser

- Ekman, G. (2003). *Från prat till resultat- Om vardagens ledarskap*. Malmö: Liber ekonomi.
- Granström, K. (2000). *Dynamik i arbetsgrupper*. Lund: Studentlitteratur.
- Forslin, J. (1990). *Det klippta bandet, en VOLVO- industri byter kultur*. Stockholm: Norstedts Förlag.
- Gardell, B. (1976). *Arbetsinnehåll och livskvalitet (2:a upplagan.)*. Arlöv: Berlings
- Gardell, B., & Rydstedt, L. (1986). *Arbetsorganisation vid Tomtebodas postterminal, personalens synpunkter*. [Opublicerad rapport], Stockholms universitet.
- Hackman, J. (1990). *Groups that work (and those that Don't)* San Francisco/Oxford: Jossey-Bass Publishers.
- Hovmark, S., & Thomsson, H. (1995). *ASK- ett frågeformulär för att mäta arbetskrav, socialt stöd, kontroll och kompetens I arbetslivet, rap.nr.86*. Stockholms universitet: Psykologiska institutionen.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work*. USA: Basic Books.
- Lantz, A., & Sconfienza, C. (1994). *Working in groups in Swedish industry – a critical research review from a socio- psychological perspective*. Solna: Arbetarskyddsstyrelsens tryckeri
- Nerell, G., & Sandberg, C G. (1994). *Ledarskap & Arbetsorganisation, för hälsa, kvalitet och effektivitet*. Stockholm: Ja- Tryck AB.
- Phillips, J., Douthitt, E., & Hyland, M. (2001). The role of justice in team member satisfaction with the leader and attachment to the team. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 316-325.
- West. M. (1998). *Effektiva team*. Stockholm: Svenska förlaget.

## Bilagor

### *Bilaga nr 1: Frågeformulär*

#### Enkätfrågor

#### **Sätt en ring kring det alternativ som gäller för dig på fråga 1-3**

*Fråga 1.* Inom vilket åldersintervall är Du?

- 24 år

40 år -

25 – 39 år

*Fråga 2.* Kön?

Kvinna

Man

*Fråga 3.* Hur länge har Du jobbat på din nuvarande arbetsplats?

- 1 år

1 –3 år

3 – 5 år

5 – 10 år

10 - år

#### **Sätt ett kryss i rutan för det alternativ som passar Dig på fråga 4-11 samt på de eventuella följdfrågorna**

*Fråga 4.* Hur tycker Du informationen är från arbetsledningen rörande saker som är av betydelse för att Du kan utföra det dagliga arbetet effektivt?

Mycket bra

Ganska bra

Varken bra eller dålig

Ganska dålig

Mycket dåligt

*Fråga 5.* I vilken utsträckning får Du klara direktiv och instruktioner från arbetsledningen?

Aldrig

Sällan

Ibland

Ofta

Alltid

- Om Du fick förändra detta skulle Du då vilja ha?

Mer   
Bra som det är   
Mindre

*Fråga 6.* Kännetecknas Ditt arbete av gruppvis ansvar för arbetsuppläggning och utförande?

Aldrig   
Sällan   
Ibland   
Ofta   
Alltid

- Om Du fick förändra detta skulle Du då vilja ha?

Mer   
Bra som det är   
Mindre

*Fråga 7.* Kännetecknas Ditt arbete av eget individuellt ansvar för arbetets uppläggning och utförande?

Aldrig   
Sällan   
Ibland   
Ofta   
Alltid

- Om Du fick förändra detta skulle Du då vilja ha?

Mer   
Bra som det är   
Mindre

*Fråga 8.* I vilken utsträckning anser Du att gruppen får var med och bestämma i frågor som rör arbetsledning?

Aldrig   
Sällan   
Ibland   
Ofta   
Alltid

- Om Du fick förändra detta skulle Du då vilja ha?

- Mer   
Bra som det är   
Mindre

*Fråga 9.* Min arbetsgrupp planerar gemensamt hur vårt arbete ska genomföras:

- Aldrig   
Sällan   
Ibland   
Ofta   
Alltid

*Fråga 10.* Min arbetsgrupp planerar gemensamt hur arbetsuppgifterna ska fördelas:

- Aldrig   
Sällan   
Ibland   
Ofta   
Alltid

*Fråga 11.* Hur väl anser Du att det nuvarande sättet att leda arbetsgruppen fungerar?

- Mycket bra   
Ganska bra   
Varken bra eller dålig   
Ganska dåligt   
Mycket dåligt

*Tack för din medverkan*

**Högskolan i Trollhättan / Uddevalla**  
Institutionen för Individ och Samhälle  
Box 1236  
462 28 Vänersborg  
Tel 0521-26 40 00 Fax 0521-26 40 99  
[www.htu.se](http://www.htu.se)