

**Relationen mellan ledare och medarbetare i en decentraliserad organisation.  
Hur tar den sig uttryck i en LSS-enhet**

---

**The relationship between managers and employees in a decentralized organization.  
How it manifests within a LSS-unit**

Författare:  
Abetare Lulaj  
Jennifer Reinhold  
Handledare: Ulla André  
Examinator: Marie Hjalmarsson

Pedagogik – Examensarbete 15 hp.  
Kandidatnivå  
VT 2014

## Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de respondenter som ställt upp i studien. Vi är tacksamma för att ni har tagit er tid till de intervjuer som legat till grund för studien. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Ulla Andrén för det stöd och alla idéer som vi fått under resans gång, samt våra familjer som alltid funnits där med stöttande ord och hej rop.

Tack!

Trollhättan Maj 2014

Abetare Lulaj

Jennifer Reinhold

## Abstrakt

We have completed our investigation on a LSS organization located in Västra Götalandsregionen. This organization has four leaders who has responsibility for multiple devices but do not have any physical contact daily. We have seen that organizations constantly living in some kind of change, which means that organizations are becoming more decentralized. This decentralization affects leaders' way of working in the organization, because the employees are geographically dispersed in the municipality. Our survey shows that the physical meetings between managers and employees are an important factor in creating a motivated team. This study aims to explore how the interaction between managers and employees in a decentralization organization may look to create a congenial working atmosphere. We will also present which ingredients that's important in this organization to create a good working atmosphere. The questions are: How can the relationship between leaders and employees take place into this type of organization? What factors are important for the interaction? How is worker's perception of importance of interaction in the working atmosphere? To answer these questions we used a qualitative approach with focus group interviews. We had two different professions, leaders and employers which meant we created two interview guide, specially adapted for the focus groups. The content was the same, but adapted for the different groups. The content of the interview guides were divided into three categories, leadership, employeeship and teamwork. The study clearly shows how important the interactions between leaders and employees in a decentralized organization have for the work climate. The study also shows that social relationships are created through physical meetings, but maintained remotely by good communication.

*Keywords: Leadership at a distance, leadership, cooperation, interaction, relationships, trust, respect, communication.*

## Sammanfattning

Vi har genomfört vår undersökning på en LSS verksamhet som ligger i Västra Götalandsregionen. Denna verksamhet har fyra ledare som har ansvar för flera enheter men de har inte någon fysisk kontakt dagligen. Sedan institutionsvård bytts ut mot mindre enheter menar vi att de arbetar i en decentraliserad organisation efter det att institutionsvård bytts ut mot gruppboende. Med decentraliserad menas att organisationen är uppdelad i flera enheter och den fysiska kontakten mellan ledare och medarbetare är begränsad. Vår undran är vad det innebär för samspelet mellan ledare och medarbetare i en verksamhet som är geografiskt spridd i kommunen. Vår undersökning visar att de fysiska mötena mellan ledare och medarbetare är en viktig faktor för att skapa ett motiverat arbetslag. Studiens syfte är att studera hur ett samspel mellan ledare och medarbetare i en decentraliserad organisation kan se ut för att skapa ett trivsamt arbetsklimat. Vidare presenteras vilka ingredienser som är viktiga i denna organisation för att skapa ett trivsamt arbetsklimat. Frågeställningarna är: Hur kan relationen mellan ledare och medarbetare se ut i denna typ av organisation? Vilka faktorer är betydelsefulla för samspelet? Hur är arbetstagares uppfattning av samspelets betydelse för arbetsklimatet? För att få svar på frågorna användes en kvalitativ ansats med fokusgruppsintervjuer. Vi hade två olika yrkeskategorier vilket gjorde att vi skapade två intervjuguider, speciellt anpassade för fokusgruppen. Innehållet var samma, men anpassat för de olika grupperna. Innehållet i intervjuguiderna var uppdelat i tre kategorier, ledarskap, medarbetarskap och samspel. Studien visar tydligt hur stor betydelse samspelet mellan ledare och medarbetare har för arbetsklimatet. Studien visar även att sociala relationer skapas via fysiska möten, men upprätthålls på distans genom god kommunikation så som mail och telefon.

*Nyckelord: Ledarskap på distans, ledarskap, medarbetarskap, samspel, relationer, tillit, respekt, kommunikation.*

## Innehållsförteckning

<b>Bakgrund</b> .....	<b>6</b>
Decentraliserad organisation.....	9
<b>Syfte</b> .....	<b>9</b>
Frågeställning.....	9
<b>Teoretisk referensram</b> .....	<b>10</b>
Ledarskap.....	10
<i>Ledarskap som position</i> .....	10
<i>Ledarskap som relation</i> .....	11
<i>Ledarskap som perspektivseende</i> .....	12
Medarbetarskap.....	13
<i>Medarbetarskap som roll och position</i> .....	13
<i>Medarbetarskap som individuella egenskaper</i> .....	14
Samspelets betydelse för arbetsklimatet.....	15
<i>Samspel som socialt behov och identiteter</i> .....	16
<b>Tidigare forskning</b> .....	<b>17</b>
Ledarskap.....	17
Medarbetarskap.....	18
Samspelets betydelse för arbetsklimatet.....	19
<b>Metod</b> .....	<b>21</b>
Kvalitativ ansats.....	21
Urval.....	22
Fokusgruppintervju.....	22
Tillförlitlighetsfrågor.....	23
Analysmetod.....	24
Etiska aspekter.....	25
Metoddiskussion.....	26
Trovärdighet.....	27
<b>Resultat och analys</b> .....	<b>27</b>
Att våga prata.....	28
Ansvarsförskjutning kräver tillit.....	31
Förhållningssätt i relationer.....	35
Bidra till utveckling.....	38
Ett gott skratt förlänger livet.....	40
Sammanfattning av resultat och analys.....	42
<b>Diskussion</b> .....	<b>43</b>
Medarbetarskapsperspektiv.....	43
Ledarskapsperspektiv.....	45
<b>Implikationer för tillämpning</b> .....	<b>46</b>
<b>Konklusion</b> .....	<b>46</b>
<b>Framtida forskning</b> .....	<b>47</b>
<b>Referenser</b> .....	<b>48</b>
<b>Missivbrev</b> .....	<b>50</b>
<b>Intervjuguide ledare</b> .....	<b>51</b>
<b>Intervjuguide medarbetare</b> .....	<b>52</b>
<b>LSS organisationsuppbyggnad</b> .....	<b>53</b>

## Bakgrund

Synen på arbetet har förändrats på många olika sätt sedan det förindustriella och industriella samhället. Stora delar av de regelverk som finns kring arbetet utvecklades i och genom de första fabrikerna (Allvin, m.fl. 2006, s. 22). Sedan 1970-talet har företagens villkor kommit att ändras, vilket har inneburit att flera organisationer övergått till en mer flexibel organisation. Det flexibla arbetet har kommit att innebära att arbetet i många fall ”flyter” in i det privata livet och vice versa. Individen har i större utsträckning ett arbetssätt som innebär frihet under ansvar. Gränserna har därmed luckrats upp och det kan vara svårt för individen att själv sätta en gränsdragning om vad som är privatliv och vad som ska vara arbete och planeringen av dess arbetstimmar (Allvin m.fl. 2006, s. 122-123). Dagens organisationer ställs också inför större utmaningar då samhället går mot en större individuell flexibilitet. Nutidens organisationer ser annorlunda ut i jämförelse med det klassiska hierarkiska organisationerna, vilket har resulterat i att den moderna arbetstagaren bör se till både organisationen och till verksamheten i sin helhet (Norgren och Olsen 2006, s. 66-67).

Det flexibla arbetet har fört med sig en del biverkningar, Allvin m.fl. (2006, s. 109 & 128-123) skriver att en konflikt mellan arbete och livet i övrigt är starkt förknippat med någon form av ohälsa, såsom stress, depression och även minskad trivsel på sin arbetsplats samt minskad produktivitet. Men att det flexibla arbetet också kan ge en upplevelse av tillfredsställelse hos individen som istället kan vara en buffert mot ohälsa. Det kan dock vara problematiskt att sätta en gräns när arbetena i många fall inte låter sig begränsas med vad gäller plats och dessutom inte heller inom teknikområdet. Vilket innebär att individer i större utsträckning är mer kontaktbara via till exempel mail och telefon (Allvin m.fl. 2006, s. 131).

Forskarna menar att stressen i arbetslivet ökat sedan senare delen av 1900-talet och en av orsakerna kan vara den nya tekniken, men även att det har gett upphov till ohälsa för individen, såsom trötthet, sömnbesvär, oro och ångslan vilket är vanliga sjukskrivningsorsaker idag. Både den nya tekniken, men även att världen vidgas och gränserna upplöses är några av de faktorer som kan komma att bidra till att stress utlöses för individen och att kraven är så stora att resurserna inte räcker till (Allvin m.fl. 2006, s. 134-138). Det handlar dels om hur hälsa påverkar individerna, men även ledarskapet och organisationernas struktur för att öka bl.a. trivsel, motivation och dess produktivitet.

Organisationer kan vara komplexa, mångtydiga och fulla med överraskningar. Eftersom många av dagens organisationer har blivit stora har de även blivit svårare att förstå och leda. Ledaren är ofta ovetande och aningslösa. Den bild som oftast finns av chefer/ledare är att de är rationella och har full kontroll över sin verksamhet. Detta stämmer dåligt överens med den konfliktfyllda och osäkerhetspräglade värld de befinner sig i. För att överleva i denna värld enligt forskarna bör man behärska de olika perspektivens glasögon och kunna använda sig av dem alla. Många studier visar på att de framgångsrika företagen och organisationerna använder sig av flera perspektiv på samma gång och för att analysera och få en helhetsbild av den komplexa verkligheten. Den huvudsakliga förklaringen i ledarskapsmisslyckande enligt Bolman och Deal (2012) är felaktigt tänkande som i sin tur grundar sig i felaktiga idéer. Ledaren och konsulterna kan vara närsynta och ser endast en del av verkligheten (Bolman & Deal 2012, s. 27-37).

Den verksamhet som vi studerat är en LSS organisation. LSS är en förkortning till lagen om stöd och service. Har man en funktionsnedsättning eller särskilda behov i vardagen kan man få en insats enligt lagen om stöd och service. Det kan handla om en personlig assistent, en korttidsavlastning eller ett fast gruppboende. I denna kommun har verksamheten en avdelningschef samt tre enhetschefer som sitter i kommunhuset. De har i sin tur ansvar för ca 150 anställda runt om på de olika enheterna. LSS är en politisk styrd organisation vilket kräver vissa anpassningar för alla arbetstagare, för att se organisationens styrning finns bifogad bilaga att tillgå. Anpassningar kan innefatta beslut och budget. Beslut kan i vissa fall fattas 1,5 år innan de skall verkställas och det är också under beslutsfattning som budgeten sätts. Detta innebär att budgeten störs, till exempel genom beslut om nedskärningar, påverkar det organisationen med 1,5 år senare.

Inom LSS har det skett omfattande förändringar under 1990- talet då både ädelreformen (1992) och psykiatrireformen (1995) strukturerats om. Ellström och Ekholm (2004 s.137) skriver att dessa reformer har inneburit att landstingens ansvarsområde har lämnats över till kommunerna, vilket resulterat i att kommunerna fått ett samlat ansvar för långvarig service inom vård och omsorg.

Ädelreformen kom att bli en av de mest omfattande strukturförändringar som genomförts inom vård och omsorg. Utgångspunkten var en helhetssyn på den äldre människan. Sociala och medicinska behov skulle tillgodoses på ett sammanhållet sätt. Institutionstänkandet

övergavs och särskilda boendeformer för äldre blev ett nytt samlingsbegrepp för sjukhem, ålderdomshem, servicehus och gruppboendestäder. Med den egna bostaden som förebild genomfördes en omfattande modernisering och upprustning av boendestandarden i de särskilda boendeformerna. Många nya äldreboendestäder byggdes. Kommunerna övertog ansvaret för hälso- och sjukvården, upp till och med sjuksköterskenivå, i de särskilda boendeformerna och i dagverksamhet. Ansvaret för läkarinsatser låg kvar hos landstingen, även ansvaret för hemsjukvården låg kvar hos landstingen. Kommunerna fick dock befogenhet att, efter överenskommelse med landstinget och om regeringen medger det, överta ansvaret för hemsjukvården (1).

Psykiatrireformen vilar på fyra hörnstenar. Den första innebär först och främst tidig intervention, vilket innebär tidiga insatser vid insjuknande och återinsjuknande. Familj och vänner skall tidigt involveras för att vara ett viktigt stöd. Den andra hörnstenen är en aktiv psykiatrisk vård, vilket menas att patienterna är inskrivna på en psykiatrisk öppenvårdsavdelning. Där får patienten vård och behandling. Vården kan även utföras i hemmet. Dessa två hörnstenar är psykiatrians ansvar, det vill säga landstingets. Hörnsten tre och fyra är kommunens ansvar, där hörnsten nummer tre handlar om boendet. Med boende menas att alla skall ha möjlighet att bo som "vanligt", antingen ett eget boende, eller gruppboende, beroende på behov. Den fjärde och sista hörnstenen handlar om sysselsättning. Att ha något att göra – att få en struktur på dagen är en viktig förutsättning för välbefinnande och tillfrisknande (2).

Som reformerna presenterar har det skett en del förändringar som innebär att olika ansvar omfördelats om. Idag skall arbetstagare i större utsträckning själva ansvara för att planera och strukturera sitt arbete, både som ledare och medarbetare. Arbetsvillkoren handlar idag om ett eget ansvar som i sin tur är sammankopplat med den egna prestationen. Tidigare var arbetsvillkoren generella och givna, arbetstagaren visste mer exakt vad han/hon skulle göra och vad som förväntades av denne (Allvin, m.fl. 2006, s. 18). På dagens arbetsmarknad är arbetstagaren dessutom mer utbytbara och har andra typer av anställningsformer såsom vikariat, timvikariat, deltids, behovs och projektanställningar. För organisationerna innebär detta att de har möjlighet till att vara mer flexibla och kunna bemöta omvärlden på ett bättre och mer effektivare sätt. För den enskilda individen innebär detta att han/hon blivit mer utbytbar och sårbar (Allvin m.fl. 2006, s. 23). Förändringarna har även inneburit att individer



ständigt lever i någon form av lärande, vilket förutsätter att det bör finnas tillräckligt med resurser för att detta lärande kan stimuleras (Dewey 2004, s. 137).

### **Decentraliserad organisation**

Vad vi menar med en decentraliserad organisation i den här uppsatsen är, en organisation där en ledare har ansvar för flera enheter eller att en ledare sitter på ett våningsplan och har medarbetare på flera olika platser vilket leder till att medarbetarna inte träffar sin chef/ledare så ofta. Det finns en viss distans för en fysisk nära kontakt mellan ledare och medarbetare.

Dagens organisationer har varit snabba på att ta till nya arbetssätt och en rad av distansarbetsformer har ökat. Dagens ledare måste därmed anpassa sig till nya organisationsförändringar. Ledarskap på distans kan vara på flera olika sätt, det kan handla om kulturella -, mentala -, tidsmässiga- eller geografisk distanser. Att vara en ledare på distans är inte ett nytt fenomen, utan förekommer inom olika branscher såsom till exempel IT. Distans går att definieras på olika sätt, det finns verksamheter där de anställda aldrig har kontakt med sin chef medan andra distansformer innebär en viss fysisk kontakt. Det som har gjort det möjligt för individer i företag att arbeta på distans och att vara vart som helst, när som helst utan att fysiskt mötas eller närvara är utvecklingen inom informationsteknologin (Blomquist & Röding 2010, s. 275).

Mot denna bakgrund av organisationsutveckling och verksamhetsutveckling är LSS verksamheten mer geografiskt spridd än tidigare, vilket innebär att de fyra ledarna sitter i samma hus och de olika enheterna har ett större ansvar för att strukturera och ansvara för varandra och det egna arbetet. Forskningen pekar ut hur viktigt det är med närhet och god kommunikation för att arbetet skall fungera. Vi undrar därför hur detta fungerar i denna decentraliserade organisation.

### **Syfte**

Denna studies ändamål är att studera hur ett samspel mellan ledare och medarbetare i en decentraliserad organisation kan se ut för att skapa ett trivsamt arbetsklimat. Specifikt undrar vi vilka faktorer som blir viktiga då den fysiska kontakten är begränsad.

### **Frågeställning**

- Hur kan relationen mellan ledare och medarbetare se ut i denna typ av organisation?

- Vilka faktorer är betydelsefulla för samspelet?
- Hur är arbetstagares uppfattning av samspelets betydelse för arbetsklimatet?

## **Teoretisk referensram**

I detta kapitel kommer vi att presentera den teoretiska referensramen. Vi har inte valt att fördjupa oss i en specifik teori kring olika organisationer så som, lärandeorganisation, linjeorganisation och teamorganisation eftersom att vår studie inriktar sig till att hitta anpassningar och förhållningsätt för att skapa ett bra samspel mellan ledare och medarbetare. Vi anser att samspel innefattar anpassningar och förhållningsätt som är en form av organisatoriskt lärande. De tre områden som vi teoretiskt har begränsat oss till är ledarskap, medarbetarskap och samspel. De tre begreppsdelarna inom ledarskapet innefattas av ledarskap som positioner, relationsorienterat beteende och perspektivseende. Inom medarbetarskapet har avgränsningar gjorts till medarbetarskap som roll och position, relation samt individuella egenskaper. Inom samspelet lyfter vi upp två viktiga faktorer som, samspelets betydelse för arbetsklimatet och samspel som socialt behov och identiteter. Dessa tre är de faktorer som har undersökts i förhållande till hur de påverkar relationen mellan ledare och medarbetare i en decentraliserat organisation.

### **Ledarskap**

#### **Ledarskap som position**

För att skapa en förståelse kring begreppet ledarskap bör vi ta hänsyn till relationerna mellan medarbetare och dess ledare den så kallade interpersonella kommunikationen mellan individerna. Det är i den sociala processen och dess kontext som tolkningar görs. Ledarskap handlar om att praktisera inflytande utefter hur verkligheten byggs upp utifrån det mellanmänskliga samspelet mellan individerna. Hur och på vilket sätt reagerar medarbetarna på ledarens handlingar (Alvesson och Sveningsson, 2007 s. 320-322). Dewey (2004, s. 15) förklarar att det är ledarens ansvar att aktivt stimulera, bredda och fördjupa medarbetarnas utveckling.

I en organisation fattas ständigt beslut som en chef/ledare ska verkställa i den konkreta verksamheten. Med chefskap menas att få en grupp att arbeta och verkställa mot de uppsatta målen för organisationen. Att vara chef är en formell position och har som funktion att dela av

ledningssystemet och har till uppgift att uppnå den högsta ledningens mål (Döss & Waldenström, 2008, s.30). För att uppnå dessa mål har chefen till sitt förfogande dels olika resurser som medarbetare, pengar, lokaler och dels rättighet att fatta vissa beslut. Om man gör en bildlig liknelse så går chefen före sin grupp och visar den vägen som leder till de mål, som chefen satt upp. Gruppen följer chefen mot de uppsatta målen för att det är deras uppgift, vare sig de vill eller ej. Döss och Waldenström (2008, s. 29) skriver att den formella positionen inte är tillräcklig för att uppnå mål och för att skapa resultat. Det förutsätter att man har ett konstruktivt ledarskap. Ledarskap handlar om på vilket sätt chefen väljer att utöva sitt chefskap, det handlar inte om makt och auktoritet utan om motivation och inspiration. Genom att tillsammans med gruppen sätta upp mål och hitta vägen dit, leder en ledare sin grupp mot det gemensamma målet. Det handlar också om att stimulera medarbetarna genom att fatta beslut och handling, individuellt och gemensamt samt att agera så att organisationens mål uppnås. Döss och Waldenström (2008) menar att ledarskap kan ses som den viktigaste förutsättningen för att bli en framgångsrik chef och är en kompetens som kan tränas och utvecklas.

Nordgren och Olsen (2006) hävdar att ledarskap på distans skiljer sig något från andra typer av ledarskap, det är vissa faktorer i ledarskapet som blir viktigare än andra. De menar att en viktig faktor som får större betydelse i ledarskap på distans är kommunikationen (Nordengren & Olsen 2006, s. 67). Enligt Nordgren och Olsen (2006) innebär kommunikation att man förmedlar information, mål, tankar, idéer till sina medarbetare. När man leder på distans är det viktigt att skapa tillit och en viktig förutsättning för att skapa tillit är att det finns en fungerande personlig relation i grunden samt att ett bra ledarskap är kopplat till effektiv kommunikation. Detta är särskilt viktigt för ledarskap på distans samt att man är framgångsrik på att organisera, strukturera och att motivera sina anställda (Nordengren & Olsen 2006, s. 46-50).

### **Ledarskap som relation**

Bruzelius och Skärvad (2001, s. 371) belyser begreppet ledarskap, där de lyfter fram det som en social process och en relation mellan ledare och ledda. Författarna menar att vid ett väl fungerande ledarskap växer medarbetarnas respekt, tillit och förtroende för ledare. Den goda relationen på arbetsplatsen är en viktig del i frågan kring arbetsklimat, men även för en framgångsrik utveckling för organisationen. Dewey (2004, s.15-16) menar att individer utvecklas genom samspel med sin omvärld och att det är ledarens uppgift att detta samspel

fungerar på arbetsplatsen. Det är också ledarens uppgift att vägleda, styra och organisera detta samspel. Vidare skriver Nordengren och Olsen (2006, s. 80) att ledaren ska ha ett humant synsätt och behandlar sina medarbetare som individer, lyssnar på dem, lära känna dem samt sätta deras behov i fokus där varje person har förmågan att fråga, lyssna svara och diskutera. För att undvika missförstånd och för att få ett effektivt samspel och en stark relation mellan ledare/chef och medarbetare är det viktigt att ha en tydlig kommunikation. Med tydlig kommunikation innebär det att vara tydlig när man kommunicerar med både tankar och känslor. I organisationen är det individerna som är den viktigaste resursen och för att bygga relationer mellan ledare/chefer och medarbetare är det viktigt att vara öppen för förändringar, där alla idéer släpps fram för att skapa stimulering och självförverkligande hos arbetstagarna.

Vidare skriver Fellingner (2007, s. 43) att ett bra ledarskap byggs på ledarens förmåga att hantera mänskliga beteenden. Ledarens förmåga till detta är avgörande för hur arbetsmotivationen och resultatet yttrar sig. Effektiva ledare uppmuntrar rätt beteende, beaktar eller arbetar bort oönskade beteenden samt arbetar med positiv och negativ förstärkning av beteenden. Med dessa metoder skapas ett gynnsamt arbetsklimat där personalen känner sig uppmärksam, konstruktivt kritiserad samt erhåller en känsla av återkoppling till sin ledare.

### **Ledarskap som perspektivseende**

Det går att se på ledarskap utifrån flera organisationsperspektiv. Bolman & Deal (2012) lyfter upp fyra olika perspektiv, det strukturella, politiska, symboliska och HR perspektivet. Det strukturella perspektivet ser inte individer utan tittar på organisationens sociala arkitektur. Strukturella perspektivet förespråkar ett mönster av genomtänkta roller och relationer dessa i mellan (Bolman & Deal 2012, s. 56-68). Det politiska perspektivet har traditionellt sett skapas och kontrolleras organisationer av legitima styrande (Bolman & Deal 2012, s. 73-88). Det symboliska perspektivet lägger betoning på de moderna organisationers stamaspekt, fokus på komplexitet och mångtydighet (Bolman & Deal 2012, s. 153-165). HR-perspektivet sätter förhållandet mellan människor och organisationer i fokus. Människor behöver organisationer och organisationer behöver människor (Bolman & Deal 2012, s. 236-243). För att ha ett bra ledarskap i en organisation bör dessa fyra perspektiv fungera som kartor, vilket gör det lättare för ledaren att se och lösa problem. Perspektiven kan användas som manus eller scenarier som ger nya handlingsalternativ i svåra situationer. Ledaren kan använda sig av perspektiven för att kunna föreställa sig och pröva nya sätt att spela sin roll vid stora beslut och möten med

höga insatser. Att behärska de olika perspektiven och kunna använda sig av dem alla är en kunskapsbas som är otroligt viktigt för att ha ett fungerande ledarskap. Många studier visar på att de framgångsrika företagen och organisationerna använder sig av flera perspektiv på samma gång och detta behövs för att skapa en helhetsbild av den komplexa verkligheten (Bolman & Deal 2012, s. 38-46). Som en ledare i distans organisation är det extra viktigt att behärska dessa perspektiv då organisationen är decentraliserad.

Dessa teorier är relevanta till vårt ämne eftersom dessa pekar och ger en förklaring till området samt succesivt bygger upp en förståelse kring ämnet ledarskap på distans som undersöks i studien.

### **Medarbetarskap**

Medarbetarskap beskriver hur medarbetaren hanterar relationen till chefen/ledarna och det egna arbetet. Det är något som förekommer inom alla organisationer (Hällsén & Tengblad, 2006 s. 165). Blomquist och Röding (2010, s. 67) hävdar om ett gott medarbetarskap ska existera måste medarbetaren vara villiga att ta ansvar. Ledaren har ett ansvar för att medarbetarskap ska existera, där möjligheten finns att vara delaktig och kunna påverka ens arbetssituation.

Medarbetarskap är något som alltid uppträder, det spelar ingen roll om det är en positiv eller negativ relation. Begreppet medarbetarskap är en definition för hur medarbetarna hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet. Det ingår att man har förmågan att arbeta självständigt och är ansvarstagande samt att det är viktigt att den enskilda medarbetaren kan hitta och behålla en balans mellan sitt privatliv och arbetet samt utveckla en förmåga att ta ansvar på arbetsplatsen. Medarbetare är också en medskapare av ledarskapet i en organisation, ett ömsesidigt samspel med den formella ledaren. (Hällsten & Tengblad, 2007 s.153-173). Bertlett (2011) hävdar att balans mellan personliga och yrkesmässiga färdigheter ger en kraft som utvecklar arbetet på ett tillfredställande sätt.

### **Medarbetarskap som roll och position**

Hällstén & Tengblad (2006, s. 10) skiljer på den beskrivande definitionen och den normativa definitionen av begreppet medarbetarskap. Den beskrivande definitionen täcker all slags medarbetare oberoende av hur väl det fungerar, och att det handlar om *hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet*. Begreppet är här knuten till

rollen och positionen som anställd i organisationen. Medarbetaren ska framförallt vara aktiv, ta ansvar, vara positiv till förändring och vara motiverad. Nordegren och Olsen (2006, s.77) hävdar att medarbetaren ska vara representant för sitt företag/organisation, dess produkter och tjänster samt varumärke. Genom att vara företagets/organisationens ögon och öron, det vill säga spana av marknadens konkurrenter, kundbehov och reaktioner, skapar man ett kunnande som kommer hela organisationen till godo eftersom kunskapen blir alltmer avgörande för framgång i dagens samhälle.

### **Medarbetarskap som individuella egenskaper**

Hällsten & Tengblad (2006, s. 11) anser att medarbetarskap är en individuell egenskap som baseras på strategier, förhållningssätt och beteendemönster som påverkas av hur den enskilda medarbetaren väljer att förhålla sig till och bete sig mot sin arbetsgivare, sina arbetskamrater och sitt arbete. Den vanligaste förekommande definitionen i organisationer är den normativa definitionen som beskriver hur ett väl fungerande medarbetarskap ser ut, att det upplevs som positivt både av organisationen och av medarbetarna (Kilhammar 2011, s. 207-209). Hällsten & Tengblad (2006, s. 11) talar om det *myndiga* medarbetarskapet som baseras på att medarbetaren betar sig ansvarsfullt och att det finns en balans mellan befogenheter och ansvar. Enligt Nordgren och Olsen (2006, s. 16-77) strävar ledare på distans efter att medarbetarna på egen hand ska tänka igenom saker och utveckla sina egna egenskaper och att de har förmågan att hantera de egna gränserna och utöva ett ledarskap över sig själv.

Detta betonas även inom Human Resources perspektivet, Lima (2007, s. 136) skriver att utifrån detta perspektiv skall ledaren knyta samman varje enskild medarbetare med två eller fler funktioner och på så sätt försöka att tillgodose flera av medarbetarnas kvalifikationer och intressen. Genom delegering av olika arbetsuppgifter ger ledaren medarbetarna större ansvar för arbetsuppgifter, kvalitetskontroll och planering. Denna delegering kan göras till både arbetsgrupper och till enskilda medarbetare. Förutsättningar med detta sätt att tänka är enligt Lima (2007, s. 137) att dessa består av att själva ramen för det dagliga arbetet aldrig ifrågasätts. Human Resources opererar hela tiden inom ramen för kända uppgifter, organisatoriska betingelser och politiska förhållanden. Medarbetarnas individuella möjligheter i human Resources perspektivet kan göra en blind för denna omständighet, vilket kan leda till en utbredd acceptans av organisationens grundläggande processer. Men möjligheten med detta perspektiv skriver Lima (2007, s. 137) är att human Resources lämnar större utrymme för att fler aspekter av personligheten kan aktualiseras i arbetet. Det formas också av och

hämtar sin dynamik från medarbetarnas intresse och motiv för att förverkliga sig själva i ett sammanhang som även kan vara betydelsefullt för andra.

Dessa teorier har visat att en kombination av chef och ledare är att föredra och att relationer mellan dessa kan stärkas. Ledare på distans strävar efter att medarbetarna på egen hand ska utvecklas samt att det finns tillit och förtroende till chefen/ledaren för att undvika kommunikationsproblem (Nordgren och Olsen (2006, s. 16-77). Hällstén och Tengblad (2006, s.11) menar att det är viktigt med ansvarstagande inom organisationer och att det är centralt del inom begreppet medarbetarskap samt att medarbetarna har möjlighet att ta ansvar men författarna menar även att vissa medarbetare inte vill ta ansvar.

### **Samspelets betydelse för arbetsklimatet**

I boken *Medarbetarskap i praktiken* lyfter författarna att många organisationer strävar efter en stärkt samverkan mellan ledare och medarbetare t ex genom delaktighet, dialog och gemensamt ansvarstagande – en form av medledarskap - och ett ökat samarbete över yrkesgränser. Tanken är att det finns hos medarbetarna en potential av engagemang och ansvarstagande som kan bidra till ett ökat kundfokus och förbättringsarbete (Hällstén & Tengblad 2006, s. 97-156).

Begreppet empowerment handlar om att delegera makt till människor för att de ska känna sig delaktiga (Hällstén & Tengblad, 2006). Det delegerade ansvaret skapar motivation hos arbetstagarna och ställer samtidigt krav på att de verkligen tar sitt ansvar. För att stärka empowerment för en individ är delaktighet en central komponent. Det behövs handlingsutrymme för att kunna använda sin handlingsförmåga som skapar känsla av att vara delaktig. Delaktighet skapas genom att låta alla delta, både i det strukturella området och i frågor och möten. Laverack (2004 s, 74) hävdar, att vara med och påverka är det viktigaste när det gäller delaktighet och att ett deltagande gör att människan upplever meningsfullhet och känner sig viktig i det som skall komma. Kilhammar (2011) anser att processen när det gäller empowerment i huvudsak har använts för att skapa effektivitet och ge goda resultat för organisationer. Medarbetarskapsbegrepp kan därmed anses vara ett vidare begrepp än empowerment eftersom det även innefattar rollen som medarbetare oberoende av hur den hanteras.

## **Samspel som socialt behov och identiteter**

Mayos synsätt om human relations som Maltén (2000, s. 24) beskriver bygger på det sociala samspelet där kommunikation är något som kan ses ur ett socialt samspel, där människan motiveras av sociala behov och får en grundläggande känsla av identitet i samspelet med andra. Malten (2000, s. 25) skriver att en ledare bör lyssna på sina anställda, vara lyhörd för stämningar och behov. En socialt inriktad ledare bör tillåta känslor, ha fastställda ramar, men inom dessa ha frihet att underlätta och stödja samt använda kollektiva arbetsformer. Enligt Mayos teori motiveras människor bara av behov så länge de inte tillfredsställs. Ledarens tillvägagångssätt bör då vara att först se till att det behovet hos medarbetarna är uppfyllt genom att ge tillräckligt med lön och fördelar för att tillgodose sina fysiologiska behov, så som föda, vatten och syre samt med säkerhet, att inte utsättas för faror eller hot. Sedan är det viktigt att åtgärda och lära ut hur konstruktiva relationer kan byggas upp och hur samarbetsförmågan kan förbättras genom att undvika konflikter och att ledaren bör se till att medarbetarna känner sig uppskattad och känner tillhörighet och kärlek. Teorin säger att sannolikheten att de anställda motiveras är när dessa behov är uppnådda.

Lima (2007, s. 136) skriver utifrån ett human relations perspektiv att human relations bygger på grundläggande sociala mekanismer som är i verksamheten då människor samspekar med varandra. När någon ställer en fråga, svarar man. I den bemärkelsen kommer bra sociala relationer på arbetsplatsen att under i övrigt lika omständigheter medföra större arbetsglädje och ett bättre liv. Dock skriver Lima (2007, s. 136) att även om man höjer de sociala relationerna och stöd/omsorg, behöver inte handlingsutrymmet bli större. Lima (2007, s.146) Skriver även utifrån Lennéer – axelsson och Thylefors (1983, s. 82) att den effektiva arbetsgruppen har klara mål och roller, ömsesidig respekt, tydlig kommunikation när det gäller både fakta och känslor, konstruktiv kritik, ömsesidig förståelse.

HR-perspektivet sätter förhållandet mellan människor och organisationer i fokus. Människor behöver organisationer och organisationer behöver människor. Här belyser man relationerna mellan chef och personal samt medarbetarna mellan varandra. Nyckelord såsom medinflytande, flexibilitet och konfliktlösning genom kommunikation är några av ledorden. Organisationen passar inte alltid människan eller tvärtom, men är passformen god tjänar båda parter på det. HR-perspektivet ser människan som en tillgång värd att investera i det är han/hon som är resursen i organisationen. Människor har olika typer av behov: fysiologiska, säkerhet, tillhörighet och kärlek, uppskattning och självkänsla, självförverkligande (Bolman



& Deal 2012, 236-243). Individer är tillfredsställda i organisationer om deras energi och kompetens kan utnyttjas på bästa sätt. Är inte individerna tillfredsställda kan de dra sig tillbaka och istället göra organisationen motstånd. Progressiva organisationer tillämpar engagemangstekniker för att förbättra personalhanteringen. Detta kan vara genom bra löner, anställningsstrygghet mm för att stärka banden mellan personalen och organisationen. Andra sätt kan vara genom att öka individernas makt och fylla arbetet på ett meningsfullt sätt. För att lyckas krävs det en sammanhållen helhetsbild (Bolman & Deal 2012, 153-159). Det är viktigt för personalen att känna att det de gör är meningsfullt, få använda sitt eget omdöme och erfarenheter och att få feedback så att de vet om de kan bli bättre eller vad de redan gör bra. De anställda tar med sig sina personliga och sociala behov till arbetet. De ägnar stor del åt att interagera med andra. Organisationens effektivitet beror i hög grad på kvaliteten i detta samspel. Individernas sociala kompetens är avgörande för hur samspelet på arbetsplatsen blir (Bolman & Deal 2012, 177-198).

För att arbetstagarna ska känna gemenskap och delaktighet i organisationen är det viktigt att samspelet mellan ledare och medarbetare fungerar. Teorierna visar på att det ligger ömsesidigt ansvar hos båda parter, men att ledaren bär det största ansvaret. Ledaren har i uppgift att ta reda på vad medarbetarna upplever som meningsfullt och engagerande men även att det i slutändan är medarbetarnas eget ansvar att förmedla vad de vill och vad de motiveras av för att skapa ett trivsamt arbetsklimat.

## **Tidigare forskning**

### **Ledarskap**

Det har varit svårt att hitta tidigare forskning kring ledarskap på distans. Detta bekräftar även Howell, Neufeld & Avolio (2005) som förklarar att antalet studier som belyser ämnet är begränsat.

Susanne Tafvelin, Umeå universitet, har studerat ledarskapsprocesser i socialtjänsten med fokus på ett transformellt ledarskap, som bygger på att ledaren med hjälp av visioner och genom att vara en förebild inspirerar personalen att prestera utöver förväntan. Tidigare studier har visat att transformellt ledarskap leder till ökad prestation och välmående (3). Detta är en studie med ledarskap på distans inom socialtjänsten. Anledningen till att denna studie presenteras är för att den känns relevant för vår studie. Den är gjord i en decentraliserad

organisation, med fokus på ledarskapet. Det intressanta är hur hon lyfter upp betydelsen av ett transformativt ledarskap och vilken betydelse det har för hela verksamheten.

Tafvelin (2013) skriver i sin avhandling *The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services*, att effektivt ledarskap kräver stabila arbetsrelationer. Vidare förklarar Tafvelin (2013) att ett visionsbaserat ledarskap där ledaren agerar förebild för att inspirera och motivera personalen bidrar till positiva attityder och välmående bland personalen. Men för att detta skall vara möjligt för ledaren att kunna påverka personalen i en positiv riktning krävs det stabila relationer. Tafvelin (2013, s. 7-8) lyfter fokus kring det transformella ledarskapet, vilket innebär att ledaren med hjälp av visioner och genom att vara en förebild inspirerar personalen att prestera utöver förväntan. Tafvelin (2013) skriver att tidigare studier visar att transformellt ledarskap leder till ökad prestation och välmående.

## **Medarbetarskap**

Tidigare forskning kring medarbetarskap går bland annat att hitta ur Karin Kilhammars avhandling, *idén om medarbetarskap* (2011). Hon (2011, s. 17) skriver att det övergripande syftet med avhandlingen var att öka kunskapen kring idén om medarbetarskap och hur den tar sig uttryck i organisationers praktik. Kihlhammar (2011) genomförde sin studie på ett statligt bolag. Det finns ytterst få avhandlingar av det vi hittat som definierar medarbetarperspektivet på det sättet som Kilhammar gör. Hon genomförde (2011) en kvalitativ studie med intervjuer och observationer. Kilhammar (2011, s. 87) tog även del av enhetsspecifika dokument såsom protokoll från arbetsplatsträffar som ägt rum från 2003 fram till 2007, verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser, en förteckning över ansvarsområden och vilka som innehade ansvarsuppgifter samt dokumentation från arbetet med medarbetarskap vid enhet

Kihlhammar (2011, s. 21) skriver att medarbetare och medarbetarskap ur ett historiskt perspektiv definieras olika beroende på vem som talar om det. Hur begreppen används och tolkas skiljer sig åt beroende av tid och av sammanhang, även vem som använder det och i vilket syfte har betydelse. Under 1990-talet fick begreppet medarbetarskap en accelererande aktualitet, vilket var särskilt tydligt inom konsultvärlden (Kihlhammar, 2011, s. 23). Tengblad (2003) har gjort en genomgång och analys av den litteratur som inom området utkom främst under 1990-talet. De flesta av böckerna är skrivna av konsulter och inte av forskare. Tengblad utlyser två linjer om tolkningar och användandet av medarbetarskaps begreppet. Den ena

beskriver medarbetarskap som ett effektiviseringsverktyg. Den andra enligt Tengblad (2003) anknyter till ett postmodernt synsätt på arbetslivet. Vikten ligger där på att omvärlden förändras i rask takt och att medarbetarna behöver någon slags beredskap för det. Tengblad (2003) nämner även några nyckelord som förekommer, vilka är en gemensam värdegrund, helhetssyn, flexibilitet och decentralisering. Vidare lyfts också medarbetarens eget ansvar och vikten av att ha ett aktivt förhållningssätt (Tengblad 2003, s.19-36). Hällsten och Tengblad (2006, s.10) belyser även att medarbetarskapet handlar om hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och det egna arbetet

Begreppet medarbetare går att dela upp ur en språklig synvinkel i två ord, "Med" och "arbetare". Dessa två ord kan ges olika tyngd och kan ha olika infallsvinklar. "Med" kan understryka samarbete, att man till exempel arbetar med andra människor, vilket då förutsätter minst två personer i en arbetsgemenskap (Kihlhammar, 2011, s. 25). Enligt nationalencyklopedins ordbok (4) är medarbetare en *'person som samarbetar med andra i visst arbete vanligen ifråga om tämligen kvalificerar arbete*. Kihlhammar (2011, s. 25) skriver utifrån denna definition att den första delen handlar om att samarbeta med andra, medan den senare delen antyder hur ordet lutar åt att användas och ger en utvidgad betydelse av ordets innebörd.

### **Samspelets betydelse för arbetsklimatet**

Det finns förmågor och förhållningssätt som forskare i Hammarström m.fl. (2008, s. 21) anser känneteckna arbetstagarna och hur de ska agera för att skapa framgångsrika samspel. Dessa forskare genomförde en studie där förmågorna delas in i fyra element. Den första är kreativitet, vilket innebär att individen måste vara kreativ och lyfta blicken utanför ens enhet. Den andra är attityd, det är viktigt att individen har en positiv attityd till sin omgivning och förhåller sig till de problem denne möter i vardagen. Sättet att tänka kring de problem individen möter är viktigare än storleken på problemet. Den tredje förmågan är energi, det krävs att individen har mycket energi för att skapa förändring och goda resultat. De flesta goda idéer kräver hårt arbete för att kunna förverkligas. Den fjärde och sista förmågan är att individen bör vara kompetent vilket innebär att individen bör ha kunskap och förmåga att genomföra sina arbetsuppgifter.

Sammanfattningsvis står förmågor för egenskaper som bidrar till att stärka samspelet. Ett framgångsrikt samspel kan ses ur flera perspektiv. Hammarström m.fl. (2008, s. 20-21)

fortsätter med att belysa några viktiga egenskaper för att stärka samspelet. För att uppnå framgångsrika samspel i en organisation krävs det att synen på verksamhetens samspel utgår från ett funktions- och medarbetarfokus. Det krävs att berörda parter är medvetna om det önskade resultatet och hur de tillsammans kan bidra till att uppnå dessa resultat. Arbetstagarnas behov av samspel är tillgodosett, det vill säga att samspelet stödjer det önskade resultatet. Det krävs också att samspelsförmågan är god hos de berörda. Hammarström m.fl. (2008, s. 22) skriver att om dessa förutsättningar uppfylls skapas det tillit och förtroende mellan funktionerna vilket leder till att resultatet i verksamheten förbättras, att kvalitén på produkter eller tjänster blir högre, att miljön blir mer utvecklande och stimulerande för medarbetarna och att verksamheten blir mer effektiv och prestationsorienterad.

Framgångsrika samspel är i de allra flesta fall kärnan av ett målmedvetet och systematiskt förbättringsarbete. I en verksamhet där man lyckas med detta är organisatoriska strukturer av underordnad betydelse. Det är på de arbetsplatser där ledarna får möjlighet att ägna sig åt de strategiska och övergripande frågorna. Samtidigt får medarbetarna en möjlighet att ta större ansvar, istället för att ägna mycket tid åt att hantera organisationens brister (Hammarström m.fl., 2008, s. 22).

Johan Bertlett (2011) skriver i sina avhandling: *An Employeeship Model and its Relation to Psychological Climate. A Study of Congruence in the Behavior of Leaders and Follower*. Att samspelet mellan ledare och medarbetare har en avgörande roll för arbetsklimatet. Bertlett (2011) beskriver att enbart ledare eller medarbetare inte kan ha ansvar för att arbetsklimatet skall vara bra utan genom samspelet ledare – medarbetare skapas goda förutsättningar till ett gott arbetsklimat. Därför skriver Bertlett (2011) också att det är viktigt att det ges förutsättningar för alla parter i att utveckla sin förmåga till att samspela.

Sammanfattning av tidigare forskning är att det först och främst finns ytterst lite forskning kring begreppet ledarskap på distans och medarbetarskap. Samspel finns det mer forskning kring, men vi valde att i denna studie belysa Hammarström m.fl. (2008) och Bertlett (2011) då vi ansåg att deras förklaringar till framgångsrika samspel var till god användning. Av den tidigare forskning vi hittade kring begreppet ledarskap gav det oss ändå en inblick i hur viktigt ledarskapet är i en distans organisation. Även om resurser och kontakten till sina medarbetare är begränsade krävs ett visst förhållningssätt och ett visst sätt att arbeta för att få

verksamheten att fungera på ett så bra sätt som möjligt. Medarbetar begreppet beskrivs av Kihlhammar (2011) på ett relevant sätt och var till hjälp i vår studie, det gav oss både en historisk förklaring och en nutidsförklaring som väckte intressanta tankar som hjälpt oss.

## **Metod**

Inom vetenskaplig forskning ställs forskare inför många val. Bland annat beskriver Lundh (1999, s. 233) hur en forskare bör ha ett empiriskt förhållningssätt, vilket innebär att inte ta något för givet utan att i princip vara beredd att utsätta alla sina uppfattningar om verkligheten för empirisk granskning. Vidare skriver Lundh (1999, s. 233) att det empiriska förhållningssättet innebär att teorier och föreställningar måste testas empiriskt om de skall göra anspråk på att vara vetenskapliga – eller åtminstone att de bör vara empiriskt testbara. Med att testa en uppfattning empiriskt menas t.ex. att göra observationer, intervjuer eller någon annan typ av undersökning, som gör det möjligt att ställa teorin mot verkligheten, detta för att se om teorin har stöd av fakta eller inte. Det finns två huvudsakliga varianter av det empiriska förhållningssättet inom vetenskaplig forskning. Dessa två är induktivismen och det hypotetiska deduktiva synsättet. Vår forskningsprocess kommer att ha en induktiv utgångspunkt. Vilket innebär att forskaren börja med att observera verkligheten och sedan generera teorier i grund av det empiriska materialet; empirin antas alltså föregå teorin (Lundh, 1999, s. 233-234). Resultatet presenteras utifrån en abduktiv ansats, vilket innebär att empirin förhåller sig och stärks genom teori (Fejes & Thornberg 2009, s. 25)

### **Kvalitativ ansats**

Efter val av forskningsfråga blev vår ansats kvalitativ med genomförande av fokusgruppintervjuer. Huvudsyftet med kvalitativ forskning är att empiriskt beskriva och förstå en begränsad del av den existerande sociala verkligheten (Alvesson & Deetz 2000, s. 7-8). Inom kvalitativa intervjuer är intresset riktat mot respondenternas perspektiv. Den kvalitativa intervjun ger förståelse för respondenternas egna erfarenheter, tankar och känslor (Denscombe 2009, s 232). Denscombe (2009, s. 233) menar att i en kvalitativ intervju kan verkligheten beskrivas och formas genom att människor berättar om sina tankar och upplevelser.

Det vill säga hur individen upplever sin livsvärld är beroende av olika erfarenheter och hur dem förhåller sig till den. Detta perspektiv är lämpligt för vår studies syfte, då vi vill

undersöka hur samspelet mellan ledare och medarbetare kan se ut för att skapa ett trivsamt arbetsklimat.

## **Urval**

Det viktigaste när man ser till val av personer som skall ingå i en intervju eller fokusgrupp är att de är tillgängliga och har möjlighet att delta i undersökningen, det är alltså inte alltid möjligt att få de personer som man kanske först tänkt sig (Denscombe, 2009, s. 241). Denscombe (2009, s. 251) skriver att intervjubaserade undersökningar genomförs i allmänhet med ett färre antal personer än till exempel frågeformulärsbaserade undersökningar och detta innebär att valet av respondenter väljs ut för att de har något speciellt att bidra med, har en unik inblick eller en särskild position.

Urvalet i vår studie är ledare och medarbetare på en LSS-enhet i en kommun i Västsverige. Respondenterna har valts ut via ett subjektivt urval, vilket innebär att respondenterna handplockats då dessa personer har en betydande roll i undersökningen (Denscombe 2009, s.37). Respondenterna som medverkar i studien är i åldrarna 23 till 65 år och kommer från olika delar av verksamheten. Detta för att få en sådan bred bild som möjligt av organisationen. Antalet personer som deltagit i undersökning var 15 stycken. På grund av sjukdom blev det ett bortfall som gjorde att vi inte fick ihop 16 stycken. Intervjuerna var lite drygt 1 timma långa. Vi är medvetna om att vårt urval inte är representativt för hela den svenska arbetsmarknaden, men att det däremot kan väcka intressanta diskussioner

## **Fokusgruppintervju**

Datainsamlingen har skett via fokusgrupper. En fokusgrupp skulle kunna sägas vara en variant av en gruppintervju, men det som skiljer de båda åt är graden av inblandning från intervjuarens sida. I en gruppintervju är det ett relativt stort samspel mellan intervjuare och intervjuperson, medan det i en fokusgrupp handlar mer om interaktionen mellan deltagarna i gruppen. Att gruppen pratar om ett ämne som forskaren redan har bestämt är också utmärkande för just fokusgrupper (Halkier 2008, s. 7). En av fördelarna med fokusgrupper är att man får reda på vad gruppens deltagare har för normer och tolkningar kring ett visst ämne och det är när deltagarna interagerar med varandra data som sedan ska analyseras framkommer (Halkier 2008, s. 10).

För att få fram det man vill ha reda på i fokusgruppen måste man ta ställning till hur man ska strukturera upp den. Det kräver större inblandning från moderatorns sida om man väljer att ställa flera frågor, eller mer specifika frågor (Halkier 2008 s. 37). Vi försökte lägga upp vår fokusgrupp efter den så kallade "tratt-modellen". Den innebär att vi till en början ställer lite bredare frågor, för att sedan på slutet smalna av och bli något mer specifik i våra frågeställningar. En stor fördel med att lägga upp fokusgruppen på detta sätt är att man delvis kan ge plats för deltagarnas egna tankar men också att det ger en möjlighet till att belysa det området som forskaren valt med de mer specifika frågorna enligt Halkier (2008, s. 39). Diskussionen i en fokusgrupp sätts igång av ett "stimulus". Denna stimulus kan utgöras av t.ex. någon gemensam erfarenhet som deltagarna kan bära med sig till sammankomsten. Exempel på gemensam erfarenhet kan vara att de är verksamma i samma verksamhet (Denscombe 2009, s. 237).

Intervjuguiderna var formade så att frågorna var öppna och även om vi hade en viss förkunskap inom ämnet ville vi inte att detta skulle genomsyras. Efter att ha genomfört flera provintervjuer kände vi oss nöjda med upplägget. Vi valde att dela upp intervjun i tre kategorier, ledarskap, medarbetarskap och samspel. Ordningföljden var nästan densamma, förutom att när vi intervjuade medarbetarna hade vi kategorin för medarbetarskap först och tvärt om för ledarna. Vi hade detta upplägg med anledning av att när vi kom till samspel frågorna kom flera av de svaren som de nämnt tidigare tillbaka och sattes i ett större sammanhang. Det blev även tydligt hur stor betydelse samspelet mellan ledare och medarbetare hade för arbetsklimatet. I resultatet presenteras vilka faktorer som ledare och medarbetare i en LSS verksamhet ansåg viktiga för att skapa ett trivsamt arbetsklimat. Under intervjuerna med fokusgrupperna visade det sig att det rådde samstämmighet kring ämnet. Detta visade sig genom nickande när de andra pratade. Respondenterna fortsatte också att diskutera kring vad någon i gruppen sagt, där det visade sig att de hade samma syn och upplevelser.

### **Tillförlitlighetsfrågor**

Intervjufrågorna hjälpte oss i studien för att få utförliga svar kring de frågor vi har ställt. Innan vi utförde våra intervjuer gjorde vi ett flertal provintervjuer på oss själva samt en pilotstudie för att upptäcka om frågorna fungerade och för att kunna se vilka eventuella följdfrågor som kunde bli aktuella. Respondenternas svar upplevdes som trovärdiga och rimliga, de upplevdes svara utifrån vad de kände. För att få bästa möjliga koncentration kring

intervjuerna presenterade vi oss för deltagarna som skulle intervjuas och förde en dialog med dem. Intervjuerna genomfördes i ett enskilt rum, detta gjorde vi för att skapa en behaglig miljö som gav möjlighet till god koncentration.

## **Analysmetod**

En kvalitativ innehållsanalys användes för att analysera och granska den data som vi samlat in. Lundman och Hällgren Granheim (2012, s. 187-188) beskriver att kvalitativ innehållsanalys genomförs för att fastställa slutsatser från verbala eller visuella data i syfte att beskriva och öka förståelsen av ett fenomen. Det som utmärker en innehållsanalys är indelningen av materialet i kategorier. Indelningen och kodningen i kategorierna måste vara meningsfulla och fullständiga i förhållande till problemet som ska undersökas för att skapa en kontext för genomförandet (Lundman, Hällgren, Granheim 2012, s.189).

Intervjuerna spelades in efter godkännande från respondenterna. Därefter transkriberades intervjumaterialet, vilket innebär att man utformar talat språk till skriftlig form (Lundman, Hällgren, Granheim 2012, s.189). När transkriberingen var klar skrevs alla papper ut, vi satte oss ner och läste igenom dokumenten. Vi läste först igenom i ett svep och efter det en gång till, men då i fokus att hitta meningsbärande enheter, därefter läste vi igenom ytterligare en gång för att se om samma meningsbärande enheter dök upp. Vi gick igenom varje fråga från varje kategori och jämförde svaren utifrån de olika respondentgrupperna, detta för att hitta likheter och skillnader i deras svar. Vi skapade kod scheman för att exakt se hur varje grupp svarade och vilka koder som bildades. Efter att vi funnit meningsbärande enheter började vi att kategorisera och kondensera de citat som valts ut. Kondenseringen i sin tur skapade koder och som i sista steg landade i en slut kod, denna slut kod blev alla gånger samspel. Med hjälp av koderna skapades även kategorier, som sedan blev rubriker till resultatdelen. Kategorierna är skapade genom ord som är plockade ur respondenternas svar. De koder som liknade eller hörde ihop med varandra bildade en kategori. Till exempel så är tillit och förtroende sammankopplat till en kategori. Kategorisering av data är en början på att säkerställa hög kvalitet i studien, utan detta förarbete är det svårt att dra några slutsatser (Denscombe 2009, s.370). Det var både roligt men svårt att analysera materialet, vi förstod tidigt att detta skulle ta tid, vilket gjorde att vi redan i januari satte upp en plan för när delar i processen skulle vara klar. Vi har försökt att genom hela processen följa denna plan.



Nackdelen med kvalitativ analys är att data kan vara mindre representativa. Denscombe (2009, s. 399) skriver att baksidan av den kvalitativa forskningen är att den är omöjlig att upprepa i exakt samma utförande samt att kvalitativa undersökningar oftast utförs på mindre enheter vilket gör det svårt att generalisera till andra liknande enheter. Däremot kan det skapa intressanta diskussioner som går att jämföra och dra likheter eller skillnader med andra kvalitativa undersökningar inom samma ämne. Tolkningen i en kvalitativ analys är nära kopplad till jaget. Vilket innebär att forskarens egen identitet, bakgrund och egna övertygelser spelar roll i hur forskaren tolkar den insamlade data. Detta försökte vi att ta hänsyn till genom att på bästa sätt vara medvetna om vilka bakgrunder och erfarenheter vi besitter. Det går aldrig att vara helt objektiv i sin tolkning, men genom att vara medveten om sin subjektivitet ökar det trovärdigheten.

### **Etiska aspekter**

I denna undersökning har vi informerat intervjupersonerna om undersökningens rätta syfte. För att få bättre grepp för de etiska aspekterna tycker vi att det är viktigt att följa de krav på forskningsetik som Vetenskapsrådet ställer upp i sina forskningsprinciper. Vetenskapsrådets individskyddskrav består av fyra forskningsetiska principer (5). Vi anser att dessa regler är väldigt grundläggande. Enligt Individskyddskravet, som säger att individer skall skyddas mot otillbörlig insyn och att de inte får utsättas för psykisk eller fysisk skada, förödmjukelse eller kränkning därför kommer respondenterna att behandlas på ett konfidentiellt sätt. Enligt Konfidentialitetskravet ska personens identitet och personuppgifter förvaras på ett sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. Vi har meddelat respondenterna att deras medverkan kommer att användas till forskningssyfte och att de kan ta del av det färdigställda materialet. Nyttjandekravet understryker att materialet som handlar om enskilda personer bara skall användas till forskningsändamål. Enligt Informationskravet ska forskaren meddela informanten om deras medverkan och att deltagandet är frivilligt.

Denscombe (2009, s. 243-244) belyser att i arbetet med fokusgruppintervjuer är det viktigt att det ges utrymme för alla att delta utan att lägga personliga värderingar eller antydanden till de deltagande. För att möjliggöra en fullödig, uppriktig och obunden diskussion måste det finnas en rimlig grad av förtroende bland respondenterna. Om deltagarna är misstänksamma, eller om de känner sig hotade eller utsatta, är det mindre sannolikt att de talar under sammankomsten. Hur framgångsrik en gruppintervju blir är därför beroende av att det skapas ett förtroendefullt klimat i gruppen. En av de viktigaste uppgifterna är att främja en situation

där deltagarna känner sig behagliga till mods och tillräckligt trygga tillsammans med de övriga gruppmedlemmarna för att kunna uttrycka sig på ett öppet och fritt sätt. När gruppmedlemmarna uttryckte personliga uppfattningar eller avslöjar någon del av sina privata liv, måste de kunna känna sig säkra att sådan information hanterades på ett konfidentiellt sätt av gruppen och framför allt av oss. Det som enskilda individer säger under sammankomsten förblev privat och de avslöjades inte offentligt av andra gruppmedlemmar. Denscombe (2009, s.193) Skriver att samhällsforskare skall vara etiska, både vid insamling av data och i analysprocessen. Vid publicering av fynden förväntas forskaren respektera deltagarnas rättigheter och värdighet, forskaren skall undvika att deltagarna skall ta skada genom att medverka i forskningsprojektet och forskaren skall arbeta på ett sätt som är ärligt samt respektera integritet.

## **Metoddiskussion**

Val av insamlingsmetoder anser vi vara väl fungerande för vår studie. Fördelen med fokusgruppsintervjuer är att man kommer åt fleras åsikter under ett och samma tillfälle. Då vi var på en arbetsplats där tidsaspekten spelade en avgörande roll, var fokusgruppsintervju att föredra. Dock är vi medvetna och som Denscombe (2009, s.243) skriver att det finns en risk att personer som ingår i en fokusgrupp känner sig hämmade att säga vad de tycker i grupp, men därför gav vi alla möjlighet att maila oss i efterhand om det är något de vill tillägga utöver det som sades.

I valet av respondenter fick vi hjälp av en verksamhetssamordnare som utifrån våra önskemål tog kontakt och bokade in tider för intervjuerna. Vi hade som önskemål att ha en arbetstagarer från varje arbetsområde, detta för att skapa en så pass bred bild som möjligt av helheten. Detta var genomförbart vilket vi tycker stärker vår undersökning. Vi har också ifrågasatt om respondenterna är relevanta utifrån vårt syfte, detta tycker vi då vi fick möjlighet att ha en person ifrån varje arbetsområde, alltså både ledare och medarbetare. Dock är vi medvetna om att respondenterna endast kan representera sig själva och deras upplevelser, för en ännu bredare bild hade vi fått utföra ännu fler intervjuer och även varvat med enskilda intervjuer. Dock var inte detta genomförbart till denna uppsats.

Då vi båda är relativt oerfarna och ovana intervjuare, tog vi tillfälle att under pilotstudien pröva våra intervjuguider samt sättet att lägga upp en fokusgruppsintervju på. Tack vare detta

gav det oss möjlighet att utföra intervjuerna på ett bra sätt. Vi var väldigt noga med att inte försöka ställa ledande följdfrågor utan vänta ut respondenterna och låta dem leda intervjun. Detta är helt klart en prövning, men efter att transkriberat intervjuerna tycker vi ändå att vi lyckats med detta.

### **Trovärdighet**

Den kvalitativa forskningens trovärdighet är inte lätt att bedöma utifrån flera kriterier. Validitet hänvisar till noggrannheten och tillförlitligheten i data. Tillförlitlighet hänvisar till huruvida ett forskningsinstrument är neutralt till sin verkan och om det skulle vara konsekvent ifall det användes vid en rad olika tillfällen. Generaliserbarhet innebär möjligheten till att tillämpa forsknings fynden på andra exempel av företeelsen. Objektivitet hänvisar till frånvaron av snedvridning i forskningen. Det utmärker forskning som är opartisk och neutral beträffande forskarens inverkan på resultatet, och det utmärker datainsamlings-, - och analysprocesser som är rättvisa och ärliga (Denscombe 2009, s. 378-379).

Som beskrivs är den kvalitativa forskningen inte lätt att bedöma. Det är alltså omöjligt att kontrollera forskningskvalitet och fyndkvaliteten genom att upprepa forskningen på det sättet som naturvetenskapen kan upprepa ett experiment. Det är inte möjligt att kopiera en social insamling, tiden förändras och möjligheten att samla ihop motsvarande människor med en liknande inramning i en social miljö som inte förändrats är liten (Denscombe, 2009, s. 379). Däremot är det viktigt, precis som presenterats tidigare att förhålla sig etiskt, både under insamling av materialet, under transkriberingen samt i redovisningen av de fynden. Detta har vi varit noga med och alla inspelningar, transkriberingsdokument finns arkiverade.

### **Resultat och analys**

Studiens ändamål var att studera hur ett samspel mellan ledare och medarbetare i en decentraliserad organisation kunde se ut för att skapa ett trivsamt arbetsklimat. Specifikt undrade vi vilka faktorer som var viktiga då den fysiska kontakten är begränsad.

Vi hänvisar till fokusgruppen i resultatet, snarare än till individer. Under varje kategori beskrivs de funna begreppen i empirin. Kategorierna skapades under analysprocessen, där koder från de meningsbärande citaten blev nyckeln till varje kategori. De kategorier som vi kommit fram till är:

- Att våga prata
- Visa ömsesidig respekt
- Förhållningssätt i relationer
- Bidra till utveckling
- Ett gott skratt förlänger livet

### Att våga prata

I denna kategori har vi valt att lägga inlag om vikten av att kommunicera. Respondenterna förklarade att för att skapa ett bra samspel, krävs det att alla parter vågar prata och vågar säga ifrån när något inte kändes bra. R: *Bra samspel, ärliga, inte prata bakom ryggen på varandra.* Respondenterna förklarade att ett bra samtal är när man som arbetstagare är mentalt närvarande. Det var också viktigt att vara ärlig och öppen med hur de kände inför olika situationer. En respondent säger:

När det blir problem som inte kan lösas i gruppen då har jag känt att det är skönt att kunna gå och prata och få lite hjälp och stöttning, hur gör jag här? Ha någon att bolla med för man stöter ju på grejer som inte kan lösas eller gå vidare med, då frågar man hur gör jag här och får hjälp att man får lite mer kött på benen att gå på eller så går vi och löser det med chefen. Det är tryggt att ha någon där uppe som man kan vända sig till.

Vi tolkar det som att kommunikation var en viktig aspekt utifrån respondenternas svar och att man vågade säga ifrån eller ta hjälp när det uppstod en situation där så behövdes. Nordgren och Olsen (2006, s.80) skriver att tydlig kommunikation innebär att både vara tydlig när man kommunicerar tankar, men även när man kommunicerar känslor. Respondenterna lyfte även upp problematiken kring att det lätt kunde bli skitsnack på grund av att det fanns många kvinnor på arbetet, en respondent förklarade det att R: *Det kan lätt bli mycket skitsnack när det är många kärringar på jobbet.* Gruppen är tydliga med hur viktigt det är att man talar med varandra på ett professionellt sätt, respondenterna förklarar att man inte kan trivas bra ihop med alla, men att på arbetet får man anpassa sig och göra det bästa av situationen.

Respondenterna lyfte också upp vikten av en två vägs kommunikation, detta genom att lyssna och ta till sig av vad andra arbetskollegor säger. Då organisationen är uppbyggd på ett sätt som gör att mycket av kommunikationen sker på distans diskuterade respondenterna hur

viktigt det är att berörda parterna i samtalet förstår eller åtminstone försöker förstå varandra. Respondenterna förklarade det på detta sätt:

En två vägs kommunikation, en vägs kommunikation är bara order och då kan det ske antingen slingrande eller pekande med hela handen men har du en två vägs kommunikation så har vi ju möjligheten att säga ”förstår jag dig rätt, att du säger så här” då får man igång ett samtal där båda två förstår varandra, så att det inte blir missuppfattningar.

Precis som respondenterna förklarar så är två vägs kommunikationen eller dialogen en viktig aspekt i denna typ av organisation. Detta kan såklart gälla i alla organisationer, men vi tolkar det som att när den fysiska kontakten är begränsad är det extra viktigt att man vet hur man skall kommunicera så att man får ut sitt budskap på rätt och effektivt sätt. Detta tror vi är en viktig del i samspelet och precis som respondenterna förklarade så tolkar vi det som att det gäller alla arbetstagarna. Att det finns ett gemensamt ansvar att man som arbetstagare blir förstådd och får ut sitt budskap. Vi kopplar också kommunikation som en viktig komponent till samspelet. Där Berlett (2011) förklarar, att samspelet mellan ledare och medarbetare en avgörande roll för arbetsklimatet. Bertlett (2011) menar att enbart ledare eller medarbetare inte kan ha ansvar för att arbetsklimatet skall vara bra utan genom samspelet ledare – medarbetare skapas goda förutsättningar till ett gott arbetsklimat.

Respondenterna diskuterade vidare kring de olika anpassningarna som finns inom en LSS verksamhet och återigen lyfts kommunikation upp som en viktig aspekt. Som tidigare presenterats så var ärlighet och att våga prata något som hade en betydelsefull del inom kommunikationen, men förutom ärlighet och att våga prata förklarade respondenterna vikten av att vara mentalt närvarande (även på distans). Respondenterna förklarade vikten av att lyssna, ta in och visa engagemang när motparten talade var viktigt.

Tydlig, närvarande, mentalt närvarande. Det här som vi sa förut att vara tydlig, att man vet vad de menar, inga dubbla budskap, rakt och kunna lita på dem och på vad de har sagt. Ja eller nej, inga kanske liksom och inga ”jag vet inte” det är inte ett bra svar när man ringer och behöver hjälp, det är inte kul att få det svaret.

Det är alltså tydligt utifrån vår tolkning att man som arbetstagare är tydlig, rak, närvarande och ärlig när man talar till och med sina arbetskolligor. Även om kommunikationen ofta sker

via mail eller telefon skall det finnas ett engagemang som återspeglar dessa punkter. R: *Att vara här och nu, kommunicera, lyssna och vara närvarande även att det sker på distans.* Även Nordengren och Olsen (2006, s. 67) bekräftar att det finns vissa anpassningar som en ledare på distans har att förhålla sig till. Vi anser även att medarbetarna har olika anpassningar som kräver ett visst arbetssätt när den fysiska kontakten med ledaren är begränsad. Vi tror även att respondenterna menar att genom att vara tydlig, närvarande och mentalt närvarande skapar det ett bättre samspel mellan alla arbetstagarna. Respondenterna lyfter även upp ett annat exempel om att vara här och nu. Det hör till viss del ihop med att vara mentalt närvarande och det är enligt respondenterna en konst att kunna stänga av allt som är runt omkring. Men även om det är svårt så belyser respondenterna detta som en viktig ingrediens att förmedla, från och till alla arbetstagarna.

Det var någon som sa att det är gött att du är här och nu, och jag kan säga att egentligen skulle jag inte behöva vara här och nu och det är ju också att man; nu har jag haft det jobbigt där och jag kan också få något jobbigt där, men nu pratar jag med er. Nu har jag tid för er. Att inte ockupera hjärnan med det som komma skall eller det som varit. Det är en tränings sak, men det ser människor och är också kommunikation.

Detta anser vi är ett tydligt exempel på en situation där en respondent är här och nu. Teorin stärker även respondenternas tankar där Malten (2000, s. 25) bland annat skriver att en ledare bör lyssna på sina anställda, vara lyhörd för stämningar och behov. En socialt inriktad ledare bör tillåta känslor, ha fastställda ramar, men inom dessa ha frihet att underlätta och stödja samt använda kollektiva arbetsformer. Respondenterna belyste även att alla arbetstagare har ett ansvar för att lyssna och vara närvarande trots att det ibland är mycket runt omkring. Vi får känslan av att flera respondenter har kunskap kring hur man bör kommunicera men att det tyvärr ändå brister av olika anledningar. Vi tolkar det även som att när ett möte sker fysiskt är det extra viktigt att förmedla den mentala närvaron då den mesta kommunikationen annars sker via telefon. Alltså att värdera den fysiska kontakten lite extra.

En annan viktig aspekt är också enligt respondenterna att acceptera varandras olikheter, både i tankar och arbetssätt. Detta kopplar respondenterna ihop med att våga säga ifrån och de förklarar återigen hur viktigt det är med en öppen dialog, men också att alla människor har olika egenskaper, erfarenheter och bakgrunder.

Att våga säga att jag inte tycker som du och att respektera att du tycker som du. Men kan vi kanske göra på ett annat sätt? Eller våga vara öppen, det är en bra medarbetare för mig. Våga vara öppen men även ta ansvar och våga ta ansvar, ah det är svårt att säga men vad är en bra medarbetare. Men att ha roligt, att man inte alltid; ah men tänk om det vore på ett annat sätt eller tänk om det vore så.

Vi tolkar det som att respondenterna anser att arbetstagare i denna typ av organisation kräver ett större ansvar för kommunikationen gentemot sina arbetskamrater, det krävs också en öppen och ärlig kommunikation då det finns en distans mellan de olika arbetstagarna. Detta kan även gälla i alla organisationer, men respondenterna var tydliga med att just ärlighet, öppenhet, att mentalt vara närvarande var viktiga aspekter för att ha en fungerande kommunikation i denna typ av verksamhet. Även Bolman och Deal (2012, 236-243) talar utifrån ett HR-perspektiv vikten av en väl fungerande kommunikation och då inte bara mellan ledare och medarbetare utan via alla arbetstagare. Vi tolkar utifrån respondenterna att alla har ett ansvar för att kommunikationen skall fungera.

### **Ansvarsförskjutning kräver tillit**

Denna kategori belyser vikten av att skapa förtroende, tillit, ansvar och ömsesidig respekt gentemot varandra. Respondenterna förklarar att när man leder på distans är det viktigt att skapa tillit till sina medarbetare. En respondent förklarade att; *chefen är aldrig närvarande...* vilket flera respondenter förklarade som omöjligt då de arbetar i denna typ av organisation som inte tillåter ledarna att vara fysiskt närvarande hela tiden. Respondenterna förklarar att med denna typ av organisation går det inte som ledare att alltid vara fysiskt närvarande. Flera respondenter förklarar att de försöker att alltid finnas närvarande via telefon eller mail, men förutsättningar till att alltid finnas på plats är omöjligt.

Vi har inte förutsättningar och har inte haft någon gång för att jobba nära ... det är ju därför vi måste skapa tillit och förtroende och ge bra rutiner.

Med anledning av LSS verksamhetens uppbyggnad finns det alltså inte möjlighet att vara fysiskt närvarande hela tiden och därför krävs det att det finns ett förtroende, tillit, ansvar och en ömsesidig respekt hos arbetstagarna gentemot varandra och varandras arbetsuppgifter. Det hör till viss del ihop med den kommunikations del som presenteras tidigare, men det handlar även om att skapa de förutsättningar som krävs. Nordengren & Olsen (2006, s. 46-50) skriver

att en viktig förutsättning för att **skapa tillit är att** det finns en fungerande personlig relation i grunden samt att ett bra ledarskap är kopplat till effektiv kommunikation. Även som både ädelreformen (1992) och psykiatrireformen (1995) presenterar har det skett omfattande förändringar som har inneburit att vissa ansvarsområden har fördelats om. Idag skall arbetstagare i större utsträckning själva ansvara för att planera och strukturera sitt arbete. Precis som Allvin m.fl (2006, s. 18) skriver att arbetsvillkoren handlar mer om ett eget ansvar som i sin tur är sammankopplat med den individuella prestationen. Tidigare var arbetsvillkoren generella och givna, arbetstagaren visste mer exakt vad som skulle göra och vad som förväntades. Vi tolkar det som att det är tydligt att det finns vissa anpassningar både som ledare och medarbetare i en geografiskt spridd organisation, vilket kräver ett visst arbetssätt som inte alltid är lätt att ta in. Men det krävs ändå att alla arbetstagare är medvetna om vad som förväntas av denne samt att det ges förutsättningar till att förstå och ta ansvar.

Vidare lyfte respondenterna ämnet ömsesidig respekt. De ansåg för att skapa ett bra arbetsklimat bör alla arbetstagare visa respekt gentemot varandra. R; *Det handlar också om respekt, respekten mot varandra och verksamheten..* De förklarade att tack vare den ömsesidiga respekten skapas också trivsel och ett positivt arbetsklimat. Respondenterna förklarade även genom att visa ömsesidig respekt även för varandras arbetsuppgifter ökar också respekten gentemot varandra. Eftersom mycket av kontakten sker via telefon, förklarade de att till exempel vid varje samtal började de med att fråga motparten om det fanns tid till att prata.

Likaså när jag ringer till arbetsplatsen som jag alltid brukar fråga, har ni tid.. det är inte, bara för att jag är chef är det inte säkert att dom har tid just då. Samma sak, har du tid nu, ja det har jag det är bara att köra. Eller säga, kan jag återkomma till dig om 5 minuter och då menar jag 5 minuter eller imorgon. Det handlar också om respekt, respekten mot varandra och verksamheten.

Vi tolkar det som att den ömsesidiga respekten var viktig, detta kan självklart gälla alla organisationer, men respondenterna lyfte ändå detta som extra viktigt. Framförallt när arbetstagarna ringde till varandra, eftersom att mycket kontakt sker via telefon tolkar vi det som att respondenterna ansåg det viktigt att först ställa frågan om motparten har tid att tala innan man börjar ställa vidare frågor. Vi tolkar det som att genom att visa denna respekt ökar också respekten gentemot varandra och varandras arbetsuppgifter. Även Lennér – axelsson och Thylefors (1983, s. 82) belyser detta och förklarar att den effektiva arbetsgruppen har



klara mål och roller, ömsesidig respekt, tydlig kommunikation när det gäller både fakta och känslor, konstruktiv kritik och ömsesidig förståelse.

Respondenterna fortsatte att diskutera ordet ansvar och vilket ansvar arbetstagarna har gentemot varandra och verksamheten. Ledarna måste kunna lita på att medarbetarna gör det som de blir tilldelade och medarbetarna måste kunna lita på att ledarna gör det som de sagt och lovat. Respondenterna förklarade att genom delegering från ledaren av olika arbetsuppgifter ger medarbetarna större ansvar för arbetsuppgifter, kvalitetskontroll och planering. Denna delegering kan göras till både arbetsgrupper och till enskilda medarbetare.

Det måste sammatidigt vara ömsesidigt, chefen ska kunna lita på också, lika mycket, lita på mitt ord och där är vi ju om den sätta på dig den där offerrocken, då finns inget samspel, då har du stoppat där

Respondenterna tog upp vad som kan hända när ett förtroende bryts eller om missförstånd uppstår. De beskrev hur det kunde bli någon slags övervakning vilket i sin tur skapar ett dåligt arbetsklimat och obehag. Respondenterna förklarade vikten av att kommunicera med varandra så att dessa missförstånd inte uppkom.

ett dåligt klimat då kan det ju bli att man får någon slags övervakning istället där förtroendet inte finns, att de kontrollerar det minsta lilla man gör och det är jätte obehagligt

Ett problem som vi tolkar det är de arbetstagare som inte kanske kan ta det ansvaret som är nödvändigt i denna typ av verksamhet och kanske behöver mer stöd eller hjälp via delegeringen kan känna sig utsatta och misstrodda. Ett missförstånd är lätt hänt där har ändå ledaren ett stort ansvar så att ingen medarbetare känner sig utpekad eller utsatt.

Det kan också bli så att det sker delegering men att det inte finns tid för uppföljning av till exempel ett projekt eller en större tillämning. Detta är också en problematik att belysa så som vi tolkar det. Det finns alltså vissa begränsningar med delegering utan eventuellt uppföljning och enligt Lima (2007, s. 137) kan dessa bestå av att själva ramen för det dagliga arbetet aldrig ifrågasätts. Vi tolkar det då som att ledarna har ett stort ansvar för att delegera och uppföljning, men medarbetarna bär ett ansvar att de gör som ledarna ber dem och om de inte vet eller kan får de be om ett förtydligande eller hjälp.

Med ansvar kommer också en annan viktig komponent som respondenterna förklarade som tillit, tillit och förtroende gentemot varandra. En diskussion som kom upp var förmågan att klara av att arbeta i denna typ av organisation. Det kräver ett visst ansvar hos varje arbetstagare att både fatta beslut, utan att ibland inte ha tillräckligt med information eller att agera i vissa situationer som ibland kan kännas obekväma. Respondenterna förklarade att de måste finnas tillit hos övriga arbetstagarna och förtroende att de klarar av att fatta vissa beslut. Vi ställde frågan om de trodde att alla kunde ta ansvar och fick som svar att det är naivt att tro att alla är lika bra på olika saker, men att deltagarna i arbetsgrupperna skall komplettera varandra. Respondenterna förklarade det såhär;

Nej det kan dem inte och det vore ju väldigt konstigt om vi skulle tro att alla kan, men eh många kan och många vill tillräckligt många kan tillräckligt många vill, sen finns det alltid i alla organisationer oavsett om du har en chef som sitter, jag har ju jobbat på den gamla tiden som föreståndare på ett ställe, där man hade 5-6 medarbetare och det var ju så att de var ju kanske jag och någon mer som ville och kunde ta ansvar och så var det någon som inte ville ta ansvar utan väntade lite grann, det var så och det kommer alltid att vara så.

Det är tydligt att det skall finnas ett gemensamt ansvar gentemot varandra och verksamheten. Vi tolkar det som att alla bär ett ansvar men att vissa är bättre på att ta ansvar än andra. Sen tolkar vi det också som att tillit och förtroende är extra viktigt i denna typ av distansorganisation när det kommer till beslutsfattande ute på de olika enheterna.

Dessa tolkningar kring att visa ömsesidig respekt, visa tillit och förtroende samt våga ta ansvar är viktiga komponenter för samspelet. Hammarström m.fl. (2008, s. 20-21) förklarar för att stärka samspelet på en arbetsplats krävs det bland annat att berörda parter är medvetna om vilka mål och önskade resultat som finns samt hur de tillsammans kan bidra till att uppnå dessa. Det krävs också en samspelsförmåga som är fungerande hos de berörda. Hammarström m.fl. (2008, s. 22) skriver att om dessa förutsättningar uppfylls skapas tillit och förtroende vilket i sin tur leder till en mer effektiv verksamhet.

Ett annat sätt att se på ansvar och ansvarstagande belyser Tengblad (2003, s. 19-36) där han förklarar att medarbetarnas eget ansvar och vikten av att ha ett aktivt förhållningssätt. Med aktivt förhållningssätt innebär bland annat att fatta beslut utan att riktigt veta vad utgången av det beslutet blir. Även ledaren har ett ansvar när det kommer till att fatta beslut och lita på att medarbetarna har förmåga att fatta beslut.

Respondenterna förklarade också när situationer uppstår där problem behöver lösas krävs de i vissa fall hjälp och stöttning hos både ledare och medarbetare. Som arbetstagare är det viktigt att våga fråga och lita på att ens frågor tas på allvar. Men respondenterna menar att i denna typ av organisation krävs det ett större eget handlingsutrymme, vilket i sin tur kräver en viss stöttning.

När det blir problem som inte kan lösas i gruppen då har jag känt att det är skönt att kunna gå och prata och få lite hjälp och stöttning, hur gör jag här? Ha någon att bolla med för man stöttar på ju grejer som inte kan lösas eller gå vidare med, då frågar man hur gör jag här och får hjälp att man får lite mer kött på benen att gå på eller så går vi och löser det med chefen. Det är tryggt att ha någon där uppe som man kan vända sig till

Detta exempel är ett tydligt exempel där ett problem formuleras och där det krävs en viss stöttning. Vi tolkar detta som att ansvaret i större utsträckning ligger på den enskilde medarbetaren men att ledaren bär ett ansvar för att vägleda och hjälpa om så behövs. Enligt Nordgren och Olsen (2006, s. 16-77) strävar en ledare på distans efter att medarbetarna på egen hand ska tänka igenom saker och utveckla sina egna egenskaper och att de har förmågan att hantera de egna gränserna och utöva ett ledarskap över sig själv.

### **Förhållningssätt i relationer**

I detta avsnitt analyseras respondenterna förställningar om relationens betydelse för arbetsklimatet. Gemensamt anser samtliga respondenter att den sociala relationen och delaktighet har stor betydelse för deras arbets- tillfredsställelse. Samtliga respondenter lyfter upp att sociala relationer skapas vid fysiska möten och vid aktiviteter utanför arbetet. Respondenterna förklarade för att upprätthålla dessa relationer på distans kan vara svårt samt risken är stor att det är bara de anställda inom samma enhet som kommunicerar när de är i behov av något. Samtliga respondenter talar om vikten av sociala situationer och relationer samt positiva attityder.

Att försöka vara positiv, att man går dit med tanken att man ska vara en bra arbetskamrat, oavsett om jag har en dålig dag så försöker jag gör så gott jag kan, så att man hela tiden försöker vara den här som man vill att de andra ska vara mot en. Man har ett stort ansvar i

relationer, i alla slags relationer för är jag butter och sur och inte vill samarbeta, då skapar man ju inte något bra, då blir inget bra, då kan det inte fungera på samma sätt, så visst har man stort ansvar som själv också. Man ska vara lika tydlig som ledaren i så fall och lika realistisk samt optimistisk. Finns inte dem här grejerna då blir det svårt att samarbeta och skapa bra relation överhuvudtaget, så tänker jag i alla fall

Vi tolkar det som att respondenterna menar för att kunna skapa goda relationer så bör det finnas en tydlig och strukturerade kommunikation. Vilket menas att man bevarar relationerna och får grupperna att ha sociala kommunikationer och att det då inte bara är arbete som kommuniceras och diskuteras. De förklarar detta såhär;

Hålla kontakten fram och tillbaka, hela tiden, respekt, ömsesidig respekt, tillgänglighet, både att man kan få tag i dem och att de förstår vad man pratar om, alltså mentalt. Vi sa ju det här med att behandla alla lika, att man inte har en favorit i en arbetsgrupp som man kanske pratar med lite oftare, att alla ska känna sig lika viktiga gentemot ledaren

Respondenterna förklarar att det är en viktig del i frågan kring arbetsklimatet och för att kunna utvecklas. Respondenterna påpekar att ledaren bör ha sociala egenskaper för att skapa goda relationer, där man behandlar sina medarbetare som individer, lyssnar på dem, lära känna dem samt sätta deras behov i fokus där varje person har förmågan att fråga, lyssna svara och diskutera.

Vi anser att den goda relationen på arbetsplatsen som respondenterna talade om är den sociala processen som växer fram mellan ledare och medarbetare med tillit och förtroende för varandra. Lima (2007, s. 136) förklarar detta utifrån ett human relations perspektiv, där human relations bygger på grundläggande sociala mekanismer som finns i verksamheten då människor samspelar med varandra. För att skapa detta samspel och få det effektivt menar Malten (2000, s. 25) utifrån Mayos synsätt att det är viktigt med tydlighet och att skapa en helhetsbild av organisationers mål och visioner, samt att se till vikten av att känna sina anställdas behov där förutsättningar för motivation skapas. Respondenterna förklarar att: *Arbeta mot samma mål, vision som organisationen har. Om det inte är tydligt från chefen blir det missuppfattningar.* Malten (2000) menar även att relationen och förmedlingen av tydliga mål är viktigt för att skapa motivation och delaktighet. Enligt Hällsten och Tengblad (2006, s. 97-156) strävar många organisationer efter en stärkt samverkan mellan ledare och

medarbetare till exempel genom delaktighet, dialog och gemensamt ansvarstagande. Med en god relation kan ledaren få sina medarbetare att prestera lite mer än vad de tror att de skulle klara av.

Ett återkommande ämne som alla våra respondenter har uttalat sig om är att de anser att ledarskap på distans skapar mer självständiga och självstyrande individer, där de själva utvecklas som personer och kan ta större ansvar för sitt arbete. R: *vi jobbar ju kommunikativt så föra ut beslut så att de får vara med... delaktiga i vissa beslut, inte alla.* Samtliga respondenter menar att man får vara delaktig till en viss del, både i det strukturella området i frågor och i möten.

Delaktighet nämns som en av de viktigaste faktorerna som får arbetstagarna att känna tillfredsställelse på arbetet. Alla respondenterna nämnde att de drivs av att få vara delaktiga och involverade i organisationens olika beslut som berör just deras arbetsuppgifter och arbetsmiljö. En del av respondenterna ansåg att allas bidrag behövs och att man ska utnyttja de mänskliga resurser som finns på plats för att arbetstagarna ska upplevta att de är delaktiga och inkluderad i olika problemlösningar.

Men vi har ju ett arbetssätt, som vi arbetar mycket med på LSS, teamworking i samverkan kring besluten, framtidsgruppen så vi sätter dem, vi har ett problem kan vi säga och mycket i grupp eller hur... då samlade en grupp, ah vi handplockade folk ur verksamheten och satte dem runt ett bord och då gav vi dem här som ett exempel, hur skall vi göra? Och sen lämnade vi gruppen, vi ställde kvar lite fika, frukt och sådant här och när vi kom tillbaka efter två timmar så hade de löst problemet. Så vi jobbar efter den lösningen nu...

Respondenterna menar att det handlar om vad man har för människosyn och att man tror på arbetstagarnas förmåga att kunna ta ansvar och att människor utvecklas tillsammans men genom att vara kritiska och visionära.

Detta kan ses som att man strävar efter ett empowerment arbetssätt där arbetstagarna har möjlighet till att självständigt påverka sitt arbetsklimat och sina förhållanden samt att förbättra kvaliteten genom att stödja arbetstagarnas att uppnå sina målsättningar. Att det ges möjligheten till personlig utveckling och möjlighet till reflekterande tänkande. Laverack (2004 s. 74) beskriver delaktighet som en central komponent som stärker individers

empowerment, vilket handlar om att delegera makt till människor. Det behövs handlingsutrymme för att kunna använda sin handlingsförmåga som skapar känsla av att vara delaktig. Människor ska ha möjligheten att tillsammans med andra vara med och diskutera, identifiera problem och skapa visioner kring framtid och även ha inflytande för en välstrukturerat pedagogiskt och demokratiskt inriktat arbetssätt. Att man använde de styrkor som arbetstagarna besitter, genom att öka deras självförtroende och genom att tillföra makt från omgivningen. (Hällstén & Tengblad 2006, s. 97-156) menar att det centrala förhållningsättet i empowerment består i att man måste se alla människor som kapabla och ge de rätt förutsättningar samt att man fokuserar på alla individers lika värde och rättigheter.

### Bidra till utveckling

Denna kategori lyfter upp betydelsen av att arbeta mot ett gemensamt mål och få feedback för att kunna utvecklas i sin yrkesroll. Respondenterna förklarade att utveckling och feedback var två viktiga komponenter för att skapa ett trivsamt arbetsklimat. Respondenterna lyfte att en organisation med ett engagerat arbete, ger medarbetarna en känsla av stimulans, utveckling och rörelse som krävs för livsprocessen. De berättade även att det är viktigt att bidra i organisationen för att uppleva tillfredsställelse i arbetet. Vilket de förklarar att alla ska kunna känna att dennes kompetens och kunskaper kommer till användning och att det är ledarens ansvar att se till att detta blir av.

Det man får tillbaka av brukarna, att man ser att de har utvecklas, ser resultat. Men som till exempel, en sådan grej med en brukare som aldrig någonsin har tvättat kan helt plötsligt stå och sortera sig egen tvätt och kör igång en tvättmaskin, det blir ”boots” för en själv” jäklar vad bra, nu fixar vi detta” så tycker jag i alla fall, lite så, det stärker en lite i yrkesrollen också, att man gör ett bra jobb

Vi tolkar att utveckling och resultat är något som prioriteras högt hos respondenterna. Malten (2000, s.218) hävdar att strävan efter att utvecklas och behålla medarbetarnas potentiella resurser skapar en framgångsrik organisation där de ständigt måste ligga steget före. Det är viktigt att ledaren sammanställer behov, mål och visioner för att skapa ett gemensamt synsätt och uppfattning för organisationen och medarbetarna.

Samtliga av respondenterna beskriver att det är strukturer, regler och krav som de måste förhålla sig till. Här betonas vikten av att det måste finnas tydliga mål att sträva mot. Dessa kommer oftast ganska högt uppifrån ledningsnivå. Respondenterna ansåg att det var viktigt att

dessa mål förmedlas tydligt för att veta vilka resurser som finns och kommer behövas för att uppnå och klara av de mål man har.

vi arbetar alla i en politisk organisation ... eeh lagstiftningar, varför gör vi så, varför gör vi inte så, då har vi arbetstidslagar och alla dessa lagar...

LSS- lagen om stöd och service är ett politisk styrd organisation med begränsade resurser. Vi tolkar detta som att det kan vara svårt att förstå hur en politisk styrd organisation drivs, att arbetstagarnas kunskaper i bedömningen av hur man kan utnyttja resurser och hur man kan gå tillväga för att uppnå mål och resultat i arbetet är svårt. Bolman och Deal (2012, s. 277-283) betraktar att vilken typ av politik en organisation har är viktig, politisk dynamik kan vara tarvlig och destruktiv eller kan användas för att nå ädlare mål. Författarna menar att enligt det politiska perspektivet besitter även här de formella ledarna makten, en del av makten är att få del av organisationens knappa resurser. mål, design och struktur växer fram genom ständig förhandling mellan olika intressegrupper och ledaren har ansvar för att fastställa och förmedla de mål och uppgifter som skall uppnås, även om resurserna är begränsad för att bidra med en god psykologisk miljö som är inspirerande för medarbetarna. Bolman och Deal (2012, s.73-88)

Utöver utveckling och resultat berättade respondenterna att de motiveras av att känna sig meningsfulla, det gäller både dem själva och andras uppgifter. Att man inte tar på sig offer rocken utan att man alltid strävar efter att vara en del av organisationen för att kunna utvecklas i sin roll.

Kontinuitet över huvud taget, att bli sedd, sen är det en balans där också om de e fler chefer och mindre medarbetare att man inte vet vad chefsrollen är, eller hur, att man låter personalen ta ansvar, det är ju också att växa och veta och ha klart för sig vilka roller vi har, men det handlar ju om det som säger, följer vi allt, jobba mer kontinuerligt, mål syfte resultat

Respondenterna förklarade att synliggöra arbetstagarna och deras insatser är en viktig länk till att skapa ett trivsamt arbetsklimat. Respondenter berättade även att det är centralt i deras ledarskap, för blir man sedd, känner sig behövd och viktig, vill man också göra bra ifrån sig. Ett par respondenter ansåg att feedback är något väldigt personligt och tar det helst enskilt med personen men att det kan handla om att uppmuntra andra att ge feedback till ledaren så

att denne får möjlighet att utvecklas i sin roll. Samtliga respondenterna ansåg att arbetsglädjen kunde påverkas när ledaren gav uppskattning och feedback.

Att ledaren ger respons är viktigt, feedback, om man gör ett bra jobb eller inte så att man vet vart man står så man inte faller i mörkret och tror att man gör ett bra jobb men allt är kanske skit. Hur ska man annars utvecklas? Att man vet vad som är fel, det är bra att göra i såna fall

Såsom feedback beskrivs av respondenterna, anser vi att feedback är något personligt som något individen kan ta lärdom och växa av. Bolman och Deal (2012, s.177-198) beskriver även att det är viktigt för medarbetarna att känna att det de gör är meningsfullt, få använda sitt eget omdöme och erfarenheter samt att få feedback så att de vet om de kan bli bättre eller vad de redan gör bra.

### **Ett gott skratt förlänger livet**

Här presenterar vi hur arbetstagrarna motiveras och vilka ingredienser som är viktiga för att skapa arbetsglädje på arbetet. Respondenterna upplever till största delen att de stimuleras på arbetsplatsen genom att de känner att man fyller en viktig funktion på arbetet, att man blir sedd och bekräftad. Känslan av arbetsglädje hade respondenterna flera olika skäl till. Några av respondenterna beskrev hur de upplevde arbetsglädje i arbetet, vilket var där det ges möjlighet till att utvecklas och motiveras.

Sen är det ju ett roligt jobb, det är ju de. Det är ju utvecklande och utmanande och det finns ju något som driver hela tiden. Det är ofta det man söker när man har ett jobb, man vill ju att det skall hända något och det skall utvecklas och det skall gå fort framåt, men även när man får bekräftelse av sin ledare ... att det man gör är betydelsefullt...  
det tror jag

Respondenterna lyfte upp att arbetsglädjen är god på de arbetsplatser där det går att planera och uppnå sina mål och att sedan få erkännande och beröm för sitt arbete. Att ledaren var intresserad och engagerad av sina medarbetare är några andra faktorer som bidrar till ett trivsamt arbetsklimat som samtliga respondenter talade om. Genom att bli lyssnad på och bli tillfrågad hur de har det och hur de mår var en viktig ingrediens. Men även att ledaren ska komma och sitta en stund, inte bara vid personalmöten och när ledaren ska lämna någon information ansågs som viktigt för många respondenter. Alltså att ledare kommer för



kommandes skull, flera respondenter ansåg att det skulle uppskattas ifall ledare kunde överraska och dyka upp för att kolla hur medarbetare mår och har det var ytterligare en viktig aspekt.

Att leda en sådan här organisation... den är en väldigt rolig organisation, det är roligt att arbeta här, sen få vara med och leda den, i min roll är det också, en jättekul roll, att utveckla och se människor växa, medarbetare som utvecklas, du ser verksamhet och brukare som fått möjligheter. Det är ju det som gör än en kick då, sen har det varit mycket tråkigheter på vägen, men det är de ju alltid

Respondenterna menar att relationen mellan ledare och medarbetena måste fungera för att kunna uppnå resultat och för att höja graden av arbetsglädjen i denna typ av organisation. Respondenterna förklarar att man som ensam inte är starkast, det krävs att samspelsförmågan är god hos de berörda och att man tillsammans kan bidra till att uppnå dessa resultat och mål som finns i organisationen.

Alla respondenter pratade om hur viktigt det är att ha humor, R; ... humor är väldigt viktigt...när det är jobbigt att man kan lyfta över det så att det blir roligt och lättare. De förklarade vikten av att ha förmågan att kunna välja och se glädje i saker och ting, speciellt under tuffa perioder. De menar att kropp och själ behöver många goda skratt om dagen för att arbetsglädjen ska öka och stressen minska.

Vi tolkar att arbetsglädjen skapas där ledare på distans peppa sig själv på olika sätt samt ser till att vara engagerad i vad som händer ute bland medarbetarna. När Allvin (2006, s. 22) redogör för arbetsglädje beskriver han att arbetsglädjen är ett nyckelord för att utforma ett bra arbete. Ledaren har en betydande roll i om medarbetaren känner arbetsglädje eller inte. Allvin (2006) menar att det därför är viktigt att man har en tillgänglig ledare även om den inte alltid är fysiskt på plats. Detta redogör även Bolman och Deal (2007, s. 205-221) de menar att på arbetsplatser där arbetstagarna har flera olika funktioner, relationer, kulturer, mål och bidrar med stora variationer i arbetet gör arbetet mindre enspårigt, vilket i sin tur upplevs positivt av arbetstagarna. Fellingner (2007, s. 43) förklarar att chefen ska bevisa att han/hon ser sin personal och vilket bra arbete de gör. När ledare/chefen bekräftar sin personal förstår de att denne ser dem samt att personalen stärks i yrkesrollen. Fellingner (2007) menar att chefen/ledarten har en betydande roll för ett gynnsamt arbetsklimat då medarbetarna känner sig uppmärksammade och kan ta initiativ till att driva och strukturera upp arbetsglädjearbetet.

Vi tror även och utifrån respondenternas svar att medarbetarna har ett lika stort ansvar för att få ett trivsamt arbetsklimat, dock lyfter litteraturen främst upp ledarens roll och ansvar.

### Sammanfattning av resultat och analys

Studies ändamål var att undersöka hur ett samspel mellan ledare och medarbetare i en decentraliserad organisation kan se ut för att skapa ett trivsamt arbetsklimat. Av de fokusgrupper som vi intervjuade var de eniga om att det fanns vissa anpassningar för deras organisation. Till att börja med lyfte respondenterna vikten av att våga prata. De diskuterade hur viktigt det var med en fungerande kommunikation, där alla kommer till tals och även vågar säga vad de tyckte utan att på något sätt kränka någon. Det var även viktigt att vara mentalt närvarande i samtalet, även fast mycket av kommunikationen sker på distans. Vidare lyftes det upp hur viktigt det är i denna typ av organisation att skapa förtroende för varandra och visa tillit samt ömsesidig respekt, då både mot varandra men även till varandras arbetsuppgifter. Då det finns en distans mellan ledare och medarbetare var det extra viktigt enligt respondenterna att det fanns ett arbetssätt som de kallade frihet under ansvar. De förklarade att ledarna i slutändan bär på ansvaret men att de måste lita på att medarbetarna gör det som de blir delegerade till att göra. Respondenterna förklarade även att delaktighet var en viktig ingrediens för att få denna typ av organisation att fungera. Då verksamheten är utspridd måste vissa beslut fattas utan att ledaren kan vara närvarande. Fortsättningsvis diskuterade respondenterna vikten av att skapa sociala relationer. Som en av våra frågeställningar undrade vi hur relationen mellan ledare och medarbetare kunde se ut i denna typ av organisation. De förklarade att de sociala relationerna skapas via fysiska möten och vid aktiviteter utanför arbetet. En problematik som respondenterna lyfte upp var att bevara dessa relationer när man befinner sig i en distans organisation. De menar att det krävs ett visst förhållningssätt för att upprätthålla de sociala relationerna och att det är upp till alla arbetstagarna att det upprätthålls.

Vidare talade respondenterna om vikten av att kunna bidra till organisationen och den enskilde individens utveckling. De förklarade att det fanns en önskan om kompetensutveckling men att resurserna var knappa och att det helt enkelt inte fanns tid. För att kunna utvecklas i sin yrkesroll, både som ledare och medarbetare förklarade respondenterna att utbildning är att föredra. Respondenterna var också eniga om att denna typ av organisation var rolig och utmanande att arbeta i, det fanns saker som de ansåg kunde

göras bättre men också saker som var väldigt bra. För att skapa trivsel förklarade respondenterna att ett fungerande samspel är a och o.

Dessa ingredienser såsom, kommunikation, delaktighet, förtroende, feedback etc. som lyfts upp i resultatet är det som respondenterna ansåg viktiga för att skapa ett bra arbetsklimat i denna typ av organisation. Mycket av det som de lyfte upp kan vara lika viktiga i en organisation där ledaren är fysiskt närvarande, men att i en decentraliserad organisation blir dessa komponenter extra tydliga.

## Diskussion

I resultatet presenterades specifika anpassningar som respondenter ansåg viktig för att skapa ett fungerande samspel i denna typ av organisation. I diskussionen kommer vi att diskutera dessa anpassningar ur två olika perspektiv. Då våra respondenter både är ledare och medarbetare, kommer diskussionen att ha ett medarbetar- samt ett ledarskapsperspektiv. Vi kommer även att lyfta upp reflektioner och om det är rimligt att dra olika slutsatser, vi kommer också att lyfta upp om det är något nytt som vi kommit fram till och om vi kunde gjort undersökningen på ett annorlunda sätt.

### Medarbetarskapsperspektiv

Kärnpunkten i utvecklandet av medarbetarskap är ansvar, vår studie visar att ansvar är en central del inom organisationen LSS. Ett bra arbetsklimat bygger på allas deltagande, både för medarbetare och till dess ledare. Blomquist och Röding (2010) anser att detta inte räcker, utan det måste även finnas möjligheter och tillgång till resurser i organisationen för att kunna åstadkomma förändringar och kunna utvecklas inom arbetsområdet. Som respondenterna förklarade är det viktigt inom en decentraliserad organisation att möjligheterna finns eftersom medarbetarna måste vara mer självständiga, ta egna beslut och kunna kommunicera med andra medarbetare utan ledarens involvering. I analysen framkom det att medarbetarna bör ta ansvar och ställa krav på sig själva och ledarna. Som medarbetarna i en decentraliserad organisation är det viktigt att man skall ha ambitioner och mål som driver agendan i en viss riktning. Respondenterna lyfter upp, att som medarbetarna bör man ta lika stort ansvar som ledarna och att de medarbetare som inte vill ta ansvar har inte möjligheten att utveckla sitt egna medarbetarskap vilket kan vara ett hinder för samspelet och arbetsklimatet. Det finns

olika anledningar till varför medarbetarna inte väljer att ta ansvar, en anledning som är lite mer specifikt tror vi är att de inte förstår vad ansvar innebär för dem själva eller att de förknippar ansvar till makt, vilket i sin tur leder till att något negativt och resulterar i att de inte vågar ta ansvar. Eftersom begreppet medarbetarskap är såpass nytt i samhället, tror vi att organisationen LSS bör skapa en medvetenhet om medarbetares egna medarbetarskap vilket kan leda till fler medarbetare vågar ta större ansvar och vågar vara delaktiga och påverka sin utveckling och arbetsklimatet. Det kan till exempel implementeras via utbildningar och program, där man lyfter upp begreppet medarbetarskap och vad det innebär.

Vi fastnade kring begreppet flexibilitet både vad det innebar och vad det står för. Organisationens villkor, bland annat inom organisering, strukturering och tillgänglighet har kommit att ändra sig genom åren vilket även Allvin m.fl. skriver i sin bok Gränslöst arbete och detta har påverkat och kommer att påverka individers hälsa. Vilket även våra respondenter lyfte upp, att det medföljer om man som individ inte är vaksam och har kunskap om organisationer och dess strukturer kan det leda till någon form av ohälsa som till exempel stress och oro. Allvin m.fl. skriver även för att kunna konkurrera på marknaden så har många organisationer fått genomgå olika former av omorganisationer. LSS använder sig av flexibla arbetsformer, såsom exempel deltidskontrakt och timanställning. Detta är ett vanligt fenomen i samhället idag och arbetstagarna har inte längre i samma utsträckning en stabil anställning. Vi tror att detta kan komma att innebära för individen ett mer otryggt arbete när samhället går mot dessa former av anställningar. Detta medföljer ett ökat krav på organisationen och dess ledare samt medarbetena både hur och på vilket sätt de förhåller sig till det.

Ytterligare en faktor som det flexibla arbetet har kommit att innebära, är att arbetet "flyter" in i det privata och vice versa. Individen har på så sätt fått mer frihet under ansvar, vilket medföljer en mer individualisering. Som våra respondenter diskuterade att detta i sig behöver inte ha negativ effekt för individen om han/hon kan skapa balans mellan arbete och fritid och att kunna sätta gränser. Som medarbetare behöver det inte vara negativt att själv ansvara för sitt arbetsupplägg och vara fris samt självständig i sitt yrke, det är en förutsättning att arbetet skall fungera i denna typ av organisation. Med ett fungerande arbetssätt där arbetstagare känner en tillfredställelse kring sina arbetsuppgifter, stärks också arbetsglädjen.

## Ledarskapsperspektiv

Det är tydligt att som ledare i en decentraliserad organisation kräver ett visst sätt att arbeta på. Jämfört med en organisation där en ledare är fysiskt på plats krävs det ett större förtroende till sina medarbetare, vilket innebär, som respondenterna förklarade, ett arbetssätt med frihet under ansvar. Något som också diskuterades hos respondenterna var vikten av en fungerande kommunikation. Detta tror vi är lika viktigt i alla organisationer, men att i en distans organisation krävs det vissa anpassningar där kommunikationen i många anseenden blir avgörande för att arbetsplatsen skall fungera. Respondenterna lyfte bland annat detta med att vara mentalt närvarande fast att det finns en distans mellan arbetstagarna. Denna anpassning framställs som särskilt viktig då kommunikationen i denna typ av organisation oftast sker när det uppstår ett problem som behöver lösas. Som ledare i en distans organisation är det alltså viktigt att ha förmågan till att kunna stänga av allt som är runt omkring för att för stunden lyssna på vad medarbetarna eller övriga arbetstagarna har att säga. Detta är självklart viktigt i alla organisationer, men vad som respondenterna förklarade är kommunikationen på distans mer begränsad vilket gör att varje samtal spelar en avgörande roll.

Respondenterna förklarade även att som ledare har man också ansvar att se till så att alla arbetsuppgifter sker på rätt sätt. Vilket i en distans organisation kan vara svårt då ledaren inte är på plats för att kontrollera att arbetsuppgifterna utförs på rätt sätt. Även här har förtroende och frihet under ansvar en avgörande roll. Av det som resultatet och våra respondenter lyft upp handlar ledarskap på distans att skapa ett förtroende, en ömsesidig respekt mot varandra och varandras arbetsuppgifter samt se till att kommunikationen som sker både via mail och telefon fungerar. Som presenterades tidigare finns det specifika anpassningar som framförallt gäller i en LSS-enhet och att det krävs vissa verktyg för att få denna organisation till att fungera. Respondenterna var tydliga med att de krävs ett visst arbetssätt och att det är upp till alla arbetstagare att se till att det fungerar.

Synen på ledarskap i denna studie innefattar flera komponenter, där bland annat bristen på tid. Det var tydligt utifrån respondenternas svar att ledarna ville spendera mer tid ute på fältet, men att det helt enkelt inte fanns någon möjlighet till detta. Inom den LSS verksamhet som vi genomfört denna studie är det 4 ledare som har ansvar om cirka 150 medarbetare, vilket gör det fysiskt omöjligt att finnas till för alla hela tiden. Förutom att leda medarbetarna ligger också mycket administrativt ansvar hos ledarna då organisationen gjorts om under de senaste

decennierna, genom både ädelreformen och psykiatrireformen. Till skillnad från andra organisationer som är upplagda och fördelade på annat sätt skapas också andra sätt att arbeta.

Vi tycker att denna studie har gett oss ett nytt sätt att se på ledarskap inom distansorganisationer. Tidigare har vi studerat ledarskap och vad som är ett bra ledarskap, men specifikt vilka anpassningar som innefattar ledarskap på distans har varit helt nytt. Värdet av denna uppsats tror vi är att se hur en distansorganisation kan fungera och vilka anpassningar som krävs för att få en sådan organisation till att fungera. Självklart kräver alla organisationer olika anpassningar, men att inom en distans eller LSS-enhet krävs det som presenterats ovan.

Ett sätt för att gå mer på djupet kring begreppet ledarskap på distans och medarbetarskap hade varit att göra enskilda intervjuer med varje respondent, på detta sätt skulle kanske andra anpassningar lyftas upp, som respondenterna inte våga eller kände för att lyfta upp i grupp. Som presenterades i metoddiskussionen fanns det inte möjlighet till att genomföra enskilda intervjuer på grund av tidsaspekten, men för vidare studier hade det varit ett alternativ.

## **Implikationer för tillämpning**

Vi tror att denna uppsats kan fungera som en hjälp eller guide för den verksamhet som vi studerat. Det är tydligt att respondenterna vill åt samma eller liknande håll, men att det inte alltid är möjligt. Eventuellt hade denna uppsats kunnat skickas till högre instanser. Då LSS är en politisk styrd organisation finns det olika förhållningssätt som varken ledare eller medarbetare kan styra över. Men genom att låta styrande personer ta del av vårt resultat kan det i sin tur öppna upp ögonen för värdet i att utveckla vissa delar i verksamheten som kan få fler personer att utvecklas och även kanske trivas ännu bättre på arbetsplatsen.

## **Konklusion**

Slutsatsen i denna uppsats är att samspelet har betydelse för arbetsklimatet. De faktorer som är främst viktiga i en LSS organisation är att det finns och skapar en fungerande kommunikation, att man visar respekt och skapar tillit samt att man är ärliga mot varandra.

## Framtida forskning

För framtida forskning hade det varit intressant att göra en uppföljning med de fokusgrupper som vi utförde denna studie tillsammans med. Om tidsaspekten såg annorlunda ut hade det också varit intressant att genomföra en studie med enskilda intervjuer för att se om något nytt kom upp. Respondenterna bad om att få läsa vår uppsats vilket i sin tur kanske kan förändra deras sätt att se på olika delar i organisationen. Det hade varit intressant att höra om vår intervju fått dem att tänka annorlunda eller se organisation och arbetsuppgifterna på ett annorlunda sätt. Mycket av det som vi har kommit fram till var känt för oss sedan tidigare, vikten av kommunikation är och kommer alltid att ha en betydelse för samspelet och arbetsklimatet. Men hur kan då verksamheten utvecklas mot att skapa en god och tydlig kommunikation? Detta hade kunnat vara ett framtida forskningsprojekt, att se hur det går att skapa förutsättningar, där alla arbetstagare ges möjlighet till att utvecklas inom kommunikation och samspel.

## Referenser

- Allvin, Michael (2006). *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Blomquist, Christine. & Röding, Pia (2010). *Ledarskap - Personen, Reflektionen, Samtalet*. Studentlitteratur AB
- Bolamn, Lee G & Deal Treence E (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (2011). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur
- Denscombe, Martyn (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur
- Dewey, John (2004). *Individ, skola och samhälle*. Stockholm: Natur och kultur
- Döss, M & Waldenström, K. (red.)(2008). *Chefskapets former och resultat: två kundkapsöversikt om arbetsplatsens ledarskap*. Vinnova Rapport VR 2008:15. Stockholm: Vinnova.
- Fellinger, Åsa-Mia (2007). *Chefen som kunde tala med medarbetare*. Stockholm: Shibsted
- Halkier, Bente (2008). *Fokusgrupper*. Malmö: Liber AB
- Hammarström, Henrik, Hemmingsson, Robert & Rahm, Niklas (2008). *Samspel och samarbete – en vägledning för chefer och medarbetare att prestera bättre resultat*. Malmö: Liber AB
- (1) Hjälpmedelshandboken (2009).  
<http://www.hjalpmedelshandboken.vll.se/default.aspx?id=7380> (hämtad 2014-04-30)
- Howell, JM, Neufeld, DJ & Avolio, BJ (2005). 'Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance', *The Leadership Quarterly*, vol. 16, no. 2, s. 273-85.
- Hällsten, Freddy & Tengblad, Stefan (red.) (2006). *medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Hällstén, Freddy & Tengblad, Stefan (2006). *Medarbetare i praktiken*. I Hällsten, Freddy & Tengblad, Stefan (red.) (2006). *medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Hällstén, Freddy & Tengblad, Stefan (2007). En plattform för ett myndigt medarbetarskap. I Tengblad, Stefan, Hällstén, Freddy, Ackerman, Christer & Velten, Johan. *Medarbetarskap. Från ord till handling*. Malmö: Liber AB.
- Kihlhammar, Karin (2011). *Iden om medarbetarskap – en studie av en idés resa i och genom två organisationer*.



<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:439894/FULLTEXT01.pdf> (hämtad 2014-02-25)

Lima, Cristian (2007). *Kommunikation, organisation och ledarskap*. Liber: Studentlitteratur

Lundh, Lars-Gunnar (1999). *Empirism och positivism i modern psykologi*. I Allwood, Carl-Martin & Erikson, Martin-G.(red.) (1999) *Vetenskapsteori för psykologi och andra samhällsvetenskaper*. Studentlitteratur: Lund

Lundman, Berit & Hällgren – Granheim, Ulla (2012). *Kvalitativ innehållsanalys*. I Granskär, Monica & Höglund-Nielsen, Birgitta (red.) (2012) *tillämpa kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*.

Lund: Studentlitteratur

Maltén, Arne (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*.

Lund: Studentlitteratur

(4) Nationalencyklopedin (2011). <http://ne.se>

(hämtad: 2014-03-26)

Nordengren, Maria & Olsen, Bengt (2006). *Att leda på distans: - i tid och rum*.

Liber AB

Pihlhammar, Ewa (2012). *Etnografi*. I Granskär, Monica & Höglund-Nielsen, Birgitta (red.) (2012) *tillämpa kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*.

Lund: Studentlitteratur

(2) schizofreniforbundet (2014).

<http://www.schizofreniforbundet.se/Anhorigsida/Anhorigsidan/Psykiatrireformen/>

(hämtad 2014-04-30)

Tafvelin, Susanne (2013). *The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services*.

<http://umu.diva-portal.org/smash/get/diva2:640843/FULLTEXT01.pdf>

(Hämtad 2014-03-31)

Tengbald, Stefan (2003). *Medarbetarskap i det nya arbetslivet: en kraft för utveckling och förnyelse?*

<http://www.stefantengblad.se/files/2513/6083/6368/Mskapochnyttarbliv.pdf>

(hämtad 2014-02-25)

Tengblad, Stefan (2003). *Den myndige medarbetaren – strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*. Malmö: Liber Ekonomi.

(3) Umeå universitet (2014). Effektivt ledarskap kräver stabila arbetsrelationer.

<http://www.forskning.se/nyheterfakta/nyheter/pressmeddelanden/effektivtledarskapkraverstabilaarbetsrelationer.5.219fa42b14100ad4f1d2e.html> (hämtad 2014-04-14)

(5)Vetenskapsrådet (2014). *forskningsetiska principer – inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (hämtad 2014-01-31)

## Missivbrev



HÖGSKOLAN VÄST  
Institutionen för omvårdnad, hälsa och kultur  
Hälsovetarprogrammet

Informationsbrev och förfrågan om medverkan i en empirisk studie, med titeln; **Relationen mellan ledare och medarbetare i en decentraliserad organisation. Hur tar den sig uttryck inom LSS**

---

Vi är två hälsovetarstudenter från Högskolan Väst som under våren ska genomföra vårt examensarbete. Syftet med vårt uppdrag är att se hur ett samspel mellan ledare och medarbetare kan se ut i en decentraliserad organisation för att skapa ett trivsamt arbetsklimat.

Deltagandet i studien innebär att en fokusgruppsintervju med fokus på deltagarnas erfarenheter och upplevelser kommer att genomföras. Intervjun beräknas ta omkring 40-60 minuter. Hela intervjun kommer att spelas in på band. Intervjuerna kommer att behandlas konfidentiellt vilket betyder att intervjuerna kommer att aidentifieras och behandlas enlighet med bestämmelser i Sekretesslagen. Deltagarna förväntas delta aktivt och delge sina tankar och erfarenheter till oss.

Din medverkan är frivillig och kan när som helst avbrytas. Studien presenteras i sin helhet i juni 2014 då ni också kommer kunna ta del av den. Förhoppningarna är också att deltagarna ska känna att de tar med sig något från intervjun till exempel att någon ny tanke har väckts och reflektioner kring sin roll i verksamheten.

Vid intresse att delta i studien tar ni kontakt med oss, se kontaktinformation nedan. Väljer ni att delta bekräftas detta genom att ni muntligt bekräftar samt skriver på ett informerat samtycke.

Vänligen  
**Abetare Lulaj**  
[Abetare.lulaj@hotmail.com](mailto:Abetare.lulaj@hotmail.com)

073-627 30 58

**Jennifer Reinhold**  
[jenniferreinhold88@gmail.com](mailto:jenniferreinhold88@gmail.com)

073-065 05 76

## Intervjuguide ledare

# Samspelet mellan ledare och medarbetares betydelse för arbetsklimatet

---

## Fokusgruppsfrågor ledare

Börja med att presentera namn, ålder och yrke.

### Ledarskap

1. Vad är bra ledarskap för dig? Ge exempel.
2. Vilken typ av ledare tycker du att du är? Ge exempel.
3. Vilka möjligheter får du för att utveckla ditt ledarskap? Ge exempel.
4. Vilka synpunkter på ditt ledarskap får du av medarbetarna? Ge exempel.
5. Vad är det som motiverar dig som ledare? Ge exempel.

### Medarbetarskap

6. Vad är bra medarbetarskap för dig? Ge exempel.
7. Hur involverar du dina medarbetare kring olika beslut som rör verksamheten? Ge exempel.
8. Vad tror du motiverar medarbetarna att gå till arbetet? Ge exempel
9. Vad gör du för att dina medarbetare skall trivas? Ge exempel.  
- Vad tycker du skulle göras annorlunda? Ge exempel.

### Samspel

10. Hur tycker ni att samspelet mellan ledare och medarbetare borde se ut för att skapa ett trivsamt arbetsklimat?
11. Kan ni ge exempel på ingredienser som är viktiga för samspel? Ge exempel.
12. Finns speciella anpassningar i er organisation för att relation medarbetare-ledare skall fungera? Ge exempel. (betoning på denna typ av organisation)
13. Vilka hinder finns i samspelet mellan ledare-medarbetare? Ge exempel

## Intervjuguide medarbetare

### Samspelet mellan ledare och medarbetares betydelse för arbetsklimatet

---

#### Fokusgruppsfrågor medarbetare

Namn, ålder, yrke.

#### Medarbetarskap

1. Vad är ett bra medarbetarskap för er? Ge exempel.
2. Kan ni ge exempel på ingredienser som är viktiga för arbetsklimatet? Ge exempel.
3. Vad tycker du håller arbetsgruppen samman? Ge exempel.
4. Vad skapar mening för dig i arbetet? Ge exempel.
5. Vad är ditt bidrag till arbetsklimatet? Ge exempel.

#### Ledarskap

6. Vad är ett bra ledarskap för er? Ge exempel.
7. Till vilken grad är ledaren betydelsefull i er vardag? Ge exempel.
8. Vilket ansvar har du som medarbetare i relationen ledare-medarbetare? Ge exempel.
9. Hur tycker du att ledarskapet tar sig i uttryck i den organisation där ledaren inte är på plats? Ge exempel.

#### Samspel

10. Hur tycker ni att samspelet mellan ledare och medarbetare borde se ut för att skapa ett trivsamt arbetsklimat?
11. Kan ni ge exempel på ingredienser som är viktiga för samspel? Ge exempel.
12. Finns speciella anpassningar i er organisation för att relation medarbetare-ledare skall fungera? Ge exempel.
13. Vilka hinder finns i samspelet mellan ledare-medarbetare? Ge exempel

## LSS organisationsuppbyggnad

