

Malmö Högskola

Kandidatuppsats, Arbetsvetenskap III

VT 2012



MALMÖ HÖGSKOLA

De tre: K-na

Krav, kontroll och kommunikation.

– Tre viktiga aspekter vid arbetsledning.

The three: DCC

Demands, control and communication.

-Three important aspects of management of work.

Författare:

Josefine Azizi

Josefin Wiktor

Handledare: Per Sederblad

Examinator: Kerstin Hultén

Sammanfattning:

Uppsatsens titel: De tre: K-na. Krav, kontroll och kommunikation.

Seminariedatum:

Ämne/kurs: Arbetsvetenskap

Författare: Josefine Azizi och Josefin Wiktor

Handledare: Per Sederblad

Nyckelord: Krav, kontroll och kommunikation.

SUMMING-UP

Essay title: The three: DCC. Demands, control and communications.

Seminar date:

Subject / Course: Work Science III

Author: Josefin Azizi and Josefin Wiktor

Supervisor: Per Sederblad

Abstract

The paper aims to describe and analyze how the supervisor requirements, control and perception of the employee's knowledge, as seen from the employer's and employees' perspective and to analyze and understand the difference in thinking in eight selected workplaces. The selected object will be studied by qualitative methods, interviews with eight informants. The problem that has led to the selected topic is so in what basis is there knowledge and understanding for which the meanings, claims management and communication have a supervisor? The understanding of the chosen problem has arisen at ours, the authors, and leadership studies. This position has been from us to create an image of being a very vulnerable position both from the under perspective but also the over-perspective. That is, employees' demands, expectations and the manager's control. The essay theoretical perspectives will be built on the use of Taylorism, demands and control model and Maslow's hierarchy of needs. Previous research has shown that leadership has changed, management and organization is now working as one. The results of the thesis have been following the similar response that has come from the eight informants in addition to those industries that are tightly controlled by regulation. Definition supervisors seem to barely exist today, but other names used to describe. A clear pattern is that the supervisor does not have as much self-control without the demands of his boss. Many of the respondents felt that communication between supervisors and staff was also good as the control of the workers were not so great.

Abstrakt

Uppsatsen har som syfte att beskriva och analysera hur arbetsledarens krav, kontroll och uppfattning om arbetstagarens kunskap, sett från arbetsgivarens samt arbetstagarens perspektiv. Att analysera och förstå skillnader i tänkande inom åtta utvalda branscher. Det valda syftet kommer att studeras genom kvalitativ metod, intervjuer med de åtta informanterna.

Problemet som har gett upphov till det valda ämnet är så i vilken grund finns där kunskap och förståelse för vilken eller vilka betydelser, krav, kontroll och kommunikation har för en arbetsledare? Förståelsen för det valda problemet har uppkommit vid våra, författarnas, egna ledarskapsstudier. Denna position har från oss skapats en bild av att vara en väldigt utsatt position både från underperspektivet men tillika från överperspektivet. Det vill säga medarbetarens krav, förväntningar etc. som chefens kontroll.

Uppsatsen teoretiska perspektiv kom att byggas på användande av Taylorism, krav och kontrollmetod och Maslows behovstrappa.

Tidigare forskning inom området har visat på att ledarskapet har förändrats, ledning och organisation arbetar nu som ett.

Resultatet av uppsatsen har varit att liknande svar har kommit från de åtta informanter utöver av de branscher som är hårt kontrollerade av regelverk. Definition arbetsledare verkar knappt finnas idag utan andra namn används för att beskriva rollen. Ett tydligt mönster är att arbetsledaren inte har så mycket egenkontroll utan har krav från sin chef. Många utav de svarande ansåg att kommunikationen mellan arbetsledare och medarbetare var god även om kontrollen över arbetstagarna inte var så stor.

Förord.

Denna uppsats är skriven under våren och sommaren 2012 inom ämnet arbetsvetenskap vid Malmö högskola. Vi hade vid uppsatsens start tankar om hur arbetsledning inom de branscher som skulle studeras skulle särskilja sig till stor del och att väldigt få likheter skulle finnas. Vår förkunskap om ledarskap var relativt stor hos oss båda och det fanns även ett större intresse för ledarskap. Vi hade tidigare både studerat kurser om ledarskap, men även direkt om arbetsledare. Därför fanns där en nyfikenhet kring hur rollen arbetsledare skulle kunna skilja sig från andra former av ledarskap. Uppsatsskrivandet har fått oss båda att öppna våra ögon och öron genom att förstå att en arbetsledares relation till sina arbetstagare samt vice versa är ett ledmotiv till ett väl fungerande och framgångsrikt företag. Vi har skapat förståelse för att olika viljor ofta är svåra att sammanföra och hur viktigt det är för ett företag och alla dess anställda att arbeta mot tydliga, direkta och framför allt gemensamma mål.

Vi vill tacka vår handledare Per Sederblad för ett gott handledarskap samt ett alltid ständigt hjälpsamt bemötande.

Malmö den 12 augusti 2012.

Innehåll

Abstrakt.....	
Inledning.....	1
1.1 Historik.....	1
1.2 Introduktion.....	2
1.3 Arbetsledarens position och relationer.....	2
1.4 Problematisering.....	3
1.5 Problemområdet och syfte.....	3
1.6 Syfte.....	4
1.7 Frågor.....	4
1.8 Frågeställning.....	4
1.9 Tidigare forskning.....	5
1.10 Teoretiska infallsvinklar.....	6
1.11 Forskning om Kommunikation och kontroll.....	12
2 Metod.....	13
2.1 Metodval.....	13
2.2 Vad är en kvalitativ metod?.....	15
2.3 Fördelar och nackdelar med en kvalitativ metod.....	15
2.4 Intervjuguide.....	17
2.5 Urval av informanter.....	17
2.6 Bearbetning av data.....	18
2.7 Studiens tillförlitlighet.....	18
3 Resultat.....	19
3.1 Presentation av resultat.....	19
3.2 Den gjorda undersökningen.....	19
3.3 Värderingsfrågor.....	20
3.3.1 Var kontrollen ligger?.....	21
3.4 Tidsplanering.....	22
3.5.1 Informell ledare/hjälpare?.....	23
3.5.2 Facklig hjälp.....	24
3.5.3 En god förändring.....	25
3.5.4 Utvärdering av mål och beslut.....	25
3.5.5 Påverkan.....	26
3.5.6 Formellt eller informellt.....	26

3.5.7 Övriga frågor	27
4 Analys	27
4.1 Kontroll	28
4.1.2 Självförverkligande	29
4.2 Krav	32
4.3 Kommunikation	33
4.4 Slutanalys	34
5 Slutdiskussion	35
6 Litteraturförteckning	38

Inledning

1.1 Historik

”Arbetstagare” är en term som kom till i slutet av 1800-talet. Arbetstagare, chefer och ”management” formades under en lång tidsperiod. De personer som först blev chefer fick skola sina anställda genom att bruka teckningar, de demonstrerade om vad deras arbetstagare skulle göra. Arbetstagarna fick lära sig rutinerna arbetsgivaren begärde för att arbetstagarna skulle tillämpa den arbetsmetod som arbetsgivaren begärde (Eriksson – Zetterquist, Kalling & Styhre 2010:35).

Under 1900-talet blev företagen och organisationerna allt större och de personer som var arbetsgivare började förstå att de inte kunde övervaka allt som hände på sina företag. Följden blev att arbetsgivarna gav mer ansvar till arbetsledarna vilket de inte hade innan. Eftersom företagsvärlden skiljde sig mycket från militären och kyrkan, kunde inte arbetsgivarna fastställa någon specifik ledarroll inom ledarskap. Anledningen till att det var svårt att fastställa någon ledarroll var att en ledarskapsposition ansågs vara en oklar roll inom en organisation.

Arbetsgivarna kom till insikt om att de inte kunde bestämma och leda på grund av att projekten blev större eller för stora. Arbetsledarna fick leda andra chefers arbete och sedan fick arbetsledaren rapportera till den högsta chefen. Detta system skapade ett bättre arbetsätt och ett bättre system för ledningen (Eriksson – Zetterquist, Kalling & Styhre 2010:36).

1.2 Introduktion

Beslut som fattas inom företagslivet kan ses utifrån olika perspektiv. Ett ovanperspektiv och ett underperspektiv finns på samma beslut. Ovanperspektivet är representerat av de som leder och underperspektivet är representerat av de som leds, dvs. arbetarna. Dessa perspektiv gör att på pappret överensstämmande beslut kan se olika ut utifrån vilket perspektiv det ses ifrån. Positionen arbetsledare, är idag en väldigt speciell position, som är omfattad av överväldigande krav, krav på att kunna vara tillmötesgående både från underperspektivet men samtidigt från överperspektivet. Men så även kravet på kontroll av situationen (Richard:1997:69).

Möjligheten till att leda och kontrollera arbetstagare har förändrats och kraven har blivit fler. Det finns ett flertal faktorer till varför klimatet för arbetsledare har förändrats. Faktorer som kan spela in på hur en ledare leder kan vara både dennes egen erfarenhet, val av sin individuella ledarstil, kraven från de egna medarbetarna men även kan tiden vara en viktig faktor. Där finns stor möjlighet att varje företag är ett special fall. Själva tidsperspektivet får mycket fokus i dagens arbetsliv då tiden anses av vissa vara en bristvara eller en dyr vara som måste kunna hanteras varsamt för att kunna maximeras bäst. För att på så sätt uppnå ett så framgångsrikt företag som möjligt (Eriksson:2006).

1.3 Arbetsledarens position och relationer

Att inneha en god relation till sina medarbetare som arbetsledare samt att inneha en god relation till tiden förefaller vara A och O till ett framgångsrikt företag. Men huruvida dessa två faktorer påverkar varandra mer än vid en första anblicken är en fråga som kan diskuteras. Om tillgången till tid inom en organisation hade varit god, sett ur en arbetsledares perspektiv, eller kanske obegränsad, hade det då funnits tid till att ömt vårda varje relation till sina medarbetare som en arbetsledare har? Ja, förmodligen. Men finns det möjlighet eller går det att leda ett företag med en tid som bristvara på ett bra sätt? Finns där möjlighet, kraft och vilja hos en arbetsledare som utsätts för krav och kontroll både uppifrån samt nedifrån? Finns där möjlighet att maximera sin tid för att kunna nå resultat utifrån sin ledarstil och sin relation till sina egna arbetstagare men samtidigt ha den egna kontrollen över arbetet?(Richard:1997:65-67).

Som tidigare nämnts är arbetet som arbetsledare annorlunda och en speciellt viktigt arbetsposition att ha i åtanke när den genomförda studien skapades. Arbetsledaren kan ofta bara till viss del styra sina arbetstagare och genomföra sina idéer. Övrigt att nämna kan vara att namnet arbetsledare inte alltid används av företag utan har i många fall fått ett mer humant namn, som coach eller bara ledare (Eriksson:2006).

1.4 Problematisering

Kan det vara så att det inom arbetslivet i Sverige, i kretsen av arbetsledare inom varierande yrkesgrenar, finns en splittrad mening om hur en ledare, arbetsledare, leder sitt arbete bäst? Om så, vilket skulle då detta olik tänkande vara och varför har denna differens uppstått?

Den här studien kommer att försöka förstå en rad faktorer inom en arbetsledares arbete. Varför dessa uppstått, vilka medel som används för att lösa problem och varför dessa val har gjorts samt vilka effekter dessa val har gett på arbetsplatsen, arbetstagaren och arbetsledaren.

Kan eventuella skillnader förklaras av olika strukturer i företaget så som regler och säkerhetsbestämmelser, eller har erfarenhet skapat hur arbetsledaren leder? Finns där förklaringar bakom hur arbetsledaren leder genom vart arbetsledaren kommer ifrån? Har han eller hon arbetat sig upp i företaget genom att först varit medarbetare eller har han eller hon rekryteras externt? Finns där då en påtaglig skillnad hur arbetsledaren leder?

1.5 Problemområdet och syfte

Vi tror att en ökad medvetenhet skapar goda förutsättningar för utveckling. Vad vi menar med detta är att vi vill uppmärksamma och öka förståelsen till ledarskapsrollen som arbetsledare. Då positionen arbetsledare utsätts både för krav av sina ledare men även krav från sina medarbetare.

Genom att öka förståelsen och medvetenheten om olikheter inom ledarskap tror vi att man kan skapa ett gott kunskapsutbyte. Ett utbyte som kan förbättra deras arbetssätt både för ledaren och för den som leds. Ledarskap är ett ständigt aktuellt ämne som berör majoriteten inom arbetslivet. Ledarskapet är både hatat och älskat, svårt att förstå för vissa och självklart för andra. Så därför har vi valt att studera arbetsledare,

då det finns flera sidor av denna roll och hur krav, kontroll och kommunikation påverkar dagens arbetsledare i flera olika branscher.

1.6 Syfte

Syftet med uppsatsen är att förstå hur arbetsledaren påverkas av de tre K-na: krav, kontroll och kommunikation, i sin roll på arbetsplatsen. Med andra ord förståelse för hur kraven från såväl den överordnade chefen som från medarbetarna påverkar arbetsledaren, hur kontrollen av arbetet fördelas eller om all kontroll sker direkt från arbetsledaren samt hur kommunikationen mellan arbetsledaren och medarbetarna fungerar.

1.7 Frågor

Frågor som tas upp i den gjorda studien gäller föreställningar om ledarskapet. Exempelvis av dessa frågor är hur arbetsplatsens styrning sker, informellt ledarskap, utnyttjande av möten både informella som formella samt utvärdering av olika slag.

1.8 Frågeställning

Frågeställningarna kommer att behandla likheter och skillnader inom begreppen krav, kontroll och kommunikation som finns för arbetsledare inom olika branscher.

- × Vilka krav finns i arbetsledarens situation?
- × Vilken kontroll har arbetsledaren över sin situation och över sina anställda?
- × Hur har kommunikation arbetsledare- anställd påverkat arbetsförhållandena?

1.9 Tidigare forskning

Elvi Richards forskning om arbetsledare

Forskningen kring ”ledning och organisering” har förändrats sedan 1900-talet till att ledningen och organiseringen har blivit en mer sammanhängande helhet. Under förra decenniet försökte man upptäcka produktiva och lätta lösningar för de olika organisationer som hade problem i sin organisation (Richard 1997:41).

Den konservativa ”ledarskaps forskning” framhävde att ledarskapsrollen handlade om ”planering, kontroll och organisering” (Richard 1997:41). Mellan 1950-talet och 1970-talet framhövs arbetsledarens ”humanistiska roll” (Richard 1997: 41). Det som blev allt viktigare var att ta till vara på människors ”resurser och behov” (Richard 1997:41). Den ”humanistiska rollen” blir därmed kopplad till Maslow (1954) eftersom hans teori inriktar sig på den individuella personens betydelse. Den individuella människan kan ses som en oberoende individ som kan ta sitt ansvar och fatta beslut. Individen ses även som att han eller hon vill utvecklas (Richard 1997:44).

Under 1980- talet och 1990 – talet har forskarna understrukit ledarskapskulturen i dess infallsvinklar, ”dess komplexitet” och mångskiftande gestalt (Richard 1997:41). ”Klassiska organisationskolorna och Human-relation” har framställts i skilda riktningar av flera forskare.

Tidigare var organisationen skärpt och hade sina regler samt överenskommelser då det bara fanns en arbetsledare. Dess produktion ändrades på 1900-talet men ”arbetsledarna” bevarade sitt ansvar i organisationen och tillverkningen fram till mitten av 1900-talet. Därefter började man etablera verksamheter, ”kontroll” samt förberedelser för arbetet. ”Arbetsledningen” fick en särskild roll som innebar ”ledning av andra arbetande människor” (Richard 1997:58). Följden blev att ”arbetsledarna” fick en starkare känsla för sin ”mellanställning”. Men arbetsledarna kände dessvärre inget större stöd från cheferna efter 1940-talet då alla uppgifter som en ledare hade haft upphörde att synas (Richard 1997:59)

1.10 Teoretiska infallsvinklar

För att studera ledarskapsstilarnas olika former och användande av formella och informella verktyg för att kunna skapa ett företag med resultat och framgång behövs flera teoretiska infallsvinklar. De olika infallsvinklarna behövs för att förstå allt från maximerande av arbetsprocessen till gruppsykologin på arbetsplatsen.

Ledarskapets många uppgifter har utgjort bakgrund till valet av teorier och lett oss till att läsa och jämföra följande teoretiker och deras teorier;

1. Frederick Taylor
2. Elton Mayo
3. Andrew L Friedman
4. Abraham Maslow

Taylors teori;

Scientific Management

Taylors teori kallas för Taylorismen men Taylor själv namngav sin teori som "Scientific Management". Frederick Winslow Taylor (1856-1915) var en av de första som framställde en teori om arbetets organisering. En teori som handlade om att systematisera och reglera arbetet. Grunderna för Taylors metoder var välkända sedan tidigare, men på ett metodiskt sätt satte Taylor ihop dessa grunder och därmed blev hans teori enhetlig (Börnfelt 2009:25).

Taylor hade "tre principer" som på engelska heter "The principles of Scientific Management".

"Första principen": Den första principen kan även kallas för "arbetsprocessens separering från arbetarens yrkesskicklighet" (Braverman 1974) och innebar att företagsledningen skulle dela upp arbetstagarna mellan de olika arbetsuppgifterna och ställa upp dessa i en "tabellform" för att sedan fastlägga bestämmelser, lagar och regler om hur arbetstagarna skulle genomföra det dagliga arbetet (Braverman 1974).

"Andra principen": "Allt tankearbete förenat med arbetsuppgifternas utförande bör så långt som möjligt överflyttas från verkstaden till en central planeringsavdelning. *"Detta medför även "skilsmässan mellan begrepp och verkställighet"* (Braverman

1974). Grundsatsen var att skilja det "mentala arbetet" från det "manuella arbetet" (Braverman 1974).

"Tredje principen": "Varje arbetare har inom sitt eget fack uppnått en större skicklighet än vad någon inom arbetsledningen kunde förvärra och att det därför var bäst att överlämna kunskapen om arbetets detaljer till ledningen". Enligt Taylor var den "tredje principen" användning av kunskap som en hjälp för ledningen att styra och kontrollera "arbetsprocessen" för att se till att deras tillvägagångssätt användes för att utföra processen (Braverman 1974).

Taylors mål var att använda sin teori för att kunna öka industrins effektivitet. Taylor betraktade människan som lat och att det fanns olika informella uppgörelser mellan dess arbetare som måste upphävas. Han betraktade även människan som en "systematisk fuskare"(Börnfelt 2009:25).

Taylor eftersträvade att ledningen och arbetstagarna inte skulle ha full kontroll över processen. Ledningen skulle besluta allt, exempelvis tempot på arbetet, och därmed skulle inte de anställda kunna kontrollera tempot på maskinerna. Planeringen av arbetet överfördes till ledningsnivå där de beräknade hur arbetet skulle effektiviseras till max. Arbetstagarna hade sin kunskap inom arbetet och hantverket men Taylor reviderade arbetsmetoderna, för han ville att kunskapen skulle existera hos ledningen. Orsaken till att kunskapen skulle existera endast hos ledningen var att ledningen skulle kunna kontrollera arbetsprocessen in i minsta detalj. Alla arbetstagare som redan fanns i organisationen fick utföra sina arbetsuppgifter enskilt och de nya arbetstagarna som kom in i organisationen fick enskilt lära sig sina arbetsuppgifter. Allt eftersom Taylor tyckte att all kunskap skulle ligga hos ledningen och ingen annan. Planeringen av arbetet flyttades till "planeringsavdelningen" där tjänstemännen skulle planera arbetet. Det här tillvägagångssättet standardiserade arbetsuppgifterna och detta medförde att det bara "fanns ett rätt sätt" att genomföra arbetet på enligt Taylor (Börnfelt 2009: 25 -29).

Arbetstagarna iaktogs och prövades grundligt för sina arbetsuppgifter till följd av att de som fullgjorde kraven som ställdes utsågs. De som inte fullgjorde kraven avskedades eller så lärdes de upp av "tjänstemännen"(Börnfelt 2009:26). Taylor ville också att relationen mellan chefer och arbetstagare skulle bli mer vänskaplig för att bemästra oenigheterna. Detta åstadkoms genom att arbetstagarna organiserades i sitt

arbete individuellt, till följd av att de bevakades. Om inte samarbetet fanns mellan chefer och arbetstagarna skulle Scientific Management falla direkt (Börnfelt 2009: 26-27).

Taylor skapade höga arbetsvolymerna så att enbart vissa arbetare kunde fullgöra uppgifter. Det medförde att alla arbetstagare fick ett dokument där det stod hur mycket arbetstagarna hade genomfört och hur mycket arbetstagarna skulle få i lön. På detta sätt skulle arbetstagarna genom ackordsystem bli motiverade (Börnfelt 2009: 27).

Om inte arbetstagarna gjorde det som krävdes och produktionen minskade blev det mindre lön för dem som "maskade". Enligt Taylor skulle detta även öka deras motivation och därmed skulle inte arbetstagarna "maska", som Taylor själv kallade det. Enligt Taylor skulle arbetsgivarna själva bestämma lönen och ingen annan som till exempel facket, utan det var ledningen som hade kunskapen och bäst kunde avgöra detta själv, menade Taylor (Börnfelt 2009:27–28). När hela planläggningen och dess principer, som nämndes tidigare, samkördes arbetade alla arbetstagarna som en "väloljad maskin" (Börnfelt 2009:28).

Kritik mot Taylorismen

Taylors teori grundades på att arbetsprocessen skulle gestaltas endast av ledningen och ingen annan. Taylor fick motstånd och motståndet som var statligt kom bland annat i fråga facket.

Taylor själv blev tillkallad till "kommittén", som då ifrågasatte de höga påfrestningarna på arbetarna. De lyfte även fram att arbetstagarna i längden inte skulle orka arbeta under sådan stor press som Taylor krävde. Ledningen i "taylorismen" hade ensamrätt på vilket sätt arbetet skulle anordnas. Arbetstagarna hade ingen påverkan på anställningsförhållanden vilket var en anledningen till varför de inte var med i facket (Börnfelt 2009:35–36).

Taylor ställdes mot väggen och man ifrågasatte hur de individer som inte var i "första klass" skulle kunna skaffa uppehälle åt sig själva. Taylor ville endast ha dem som var i "första klass" eftersom han ansåg att de kunde ta pressen och de hade mer ihärdighet för att kunna stå emot "den höga arbetsbelastningen" (Börnfelt 2009:36).

"Tidtagning av arbetsmoment" uppfattades som provocerade av arbetstagarna, den person som framträdde var Braverman (1974). Han kritiserade Taylor genom att han

framhävde ”arbetets degradering”, Braverman menade att ”allt tankearbete har berövats arbetaren eller tjänstemännen”. Braverman skiljer på ”hjärnan och handens arbete”, (Börnfelt 2009: 36), vilket innebär en ”avhumanisering av arbetet”. Det Braverman menar är att ”arbetaren är nära nog att reduceras till djurets nivå” (Börnfelt 2009:36).

1. *Elton Mayo och Human Relation (HR)*

Taylors teori blev utmanad bland annat av Human Relations som skapades av Elton Mayo från 1920-1930-talet. Det hävdas att Hawthornestudien är grunden till Human Relations (Thompson & Mchugh 2009:46).

Hawthornestudien är en serie experiment som genomfördes på en fabrik. Det man bland annat ville få fram var att se om arbetstagarnas prestation påverkades av att ändra på arbetsmiljön, genom att till exempel ändra på belysningen. Hawthorne experimentet utfördes inledningsvis på två grupperingar, uteslutande bestående av kvinnor. Den första gruppen testades genom en ändrad belysning vid ett flertal tillfällen och den andra gruppen hade samma belysning hela tiden. Resultatet blev att den första gruppen, den där belysningen höjdes men också sänktes, mådde bättre och dess arbetsinsats förhöjdes. Härmed blev det svårt att dra slutsatser om experimentet kring belysning med anledning av att man inte kunde fastställa exakt vad som påverkade arbetstagarna i experimentet. Följden blev att de som genomförde experimentet skapade sin egen förklaring till att arbetstagarnas arbetsinsats ökade inom produktionen. Förklaringen blev att arbetstagarna som hade valts ut kände sig mer uppmärksammade och därmed ökade arbetsinsatsen och produktionen (Thompson & McHugh: 2009:46–47).

Human Relations konstruerades med mål att skapa bättre kommunikation på arbetsplatserna. I organisationer som anammade teorin skulle det finnas ett jämlikt ledarskap, bättre samarbete sinsemellan och en gemensam inställning. Därmed kunde Human Relations ge högre prestige till ledningen allteftersom de var öppna för nya förslag och därmed gick inte ledningen efter vad som hade tagits fram systematiskt (Thompson & Mchugh 2009: 50).

En del organisationer var inte lika öppna för de nya arbetssätten, utan de valde att stanna kvar i de gamla arbetsätterna inom Scientific Management. Det var bara somliga organisationer som valde att arbeta med de arbetssätt som hade framställts

av Human Relations. Human Relations blev mindre märkbar inom produktionen, men tillförde inom företagen ett humant element. Mayo använde sin motivationsteori inom personalavdelningen för att för att han ansåg att personalen skulle arbeta bättre om deras sociala behov tillfredställdes, han menade på att om kommunikationen mellan cheferna och medarbetarna var bättre, skulle produktionen av arbetet också bli bättre. Till följd uppkom teorier om motivation som skapades av bland annat Maslow och Herzberg (Thompson & Mchugh 2009:51). Maslow (1954) skapade, genom att utgå ifrån en behovstrappa, en teori som kommer att förklaras ytterligare nedan.

2. Andrew L Friedman

Friedman skriver att utövande av ledarskap i auktoritet över arbetskraften kan delas in i två olika aspekter. Den första aspekten är att ledare ska forma en passande arbetskraft till medarbetarna. Den andra handlar om att påverka arbetskraften till eget styre.

Friedman beskriver hur ledaren kan använda två olika typer av strategier för att kontrollera arbetskraften:

1. "Självständighet under ansvar" (Responsible Autonomy) handlar om att uppmuntra arbetskraften till att anpassa sig efter rådande normer, förhållningssätt och förhållande genom att som ledare ge arbetskraften status genom exempelvis ansvar i arbetsgruppen.
2. "Direkt kontroll" (The direct Control) handlar om att som ledare ha nära kontroll och kontakt över arbetskraften och skapa en arbetskraft med minimal egenkontroll. Denna strategi bygger på taylorism (Friedman 1977:78)

3. Maslows teori

Maslows teori baseras på en så kallad behovstrappa. Denna trappa menar Maslow beskriver hur människor prioriterar sina behov. Trappan består av fem steg och innebär i praktiken att behoven på de lägre nivåerna måste vara tillfredställda för att behoven på de högre nivåerna ska bli betydelsefulla och viktiga för individen.

Dessa behov kan även finnas samtidigt men enligt Maslow prioriterar individen mellan dessa behov. Maslows teori kan användas vid förståelse av motivation hos arbetaren.

Maslows behovs trappa;



De olika stegen:

- × Fysiska behov - Är behov som är livsavgörande för människan. Dessa behov måste i princip alltid tillgodoses. Innefattar behov såsom att äta och sova.
- × Trygghet - Människans behov att kunna känna sig trygg är nästa steg. Tryggheten kan finnas i en bostad exempelvis.
- × Gemenskap - Människor är flockdjur och trivs bäst i gemenskap med andra människor där de får behovet av att känna gemenskap och kärlek med andra tillfredsställt.
- × Uppskattning - Uppskattning kan vara en anledning till att människan förbättrar sin arbetsmoral. Exempelvis att människan känner sig uppskattad av någon eller några.
- × Självförverkligande- Att människan har ett behov av att förverkliga sig själv och sina möjligheter. Mål och drömmar styr den enskilda individens behov.

Maslow (1954) menar att ”alla människor strävar efter att nå den högsta nivån och när de lägre behoven är tillfredsställda kan en människa motiveras genom att vilja tillfredsställa de kommande behoven i trappan” (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2010:136).

Tanken med Maslows teori, sett ur en arbetsledares perspektiv, är huruvida upptrappning av att nå ett nytt trappsteg som arbetsledare hjälper denna att utvecklas.

Att kunna exempelvis känna uppskattning från sina medarbetare gör att arbetsledare växer i sin roll.

1.11 Forskning om Kommunikation och kontroll

Kommunikation är ett begrepp som kopplas till Human Relations, eftersom Human Relations skapades genom att ha som mål att förändra kommunikationen på arbetsplatserna (Thompson & McHugh 2009:50).

Kommunikation är ett grundläggande begrepp mellan arbetsledare och anställda och en av de viktigaste faktorerna för att det ska fungera på arbetsplatsen. Kommunikation kan ses som en omfattande process mellan arbetsledare och anställda. Kommunikation inom organisationer kan även ses som den viktigaste ingrediensen mellan arbetsledare och anställda med anledningen eftersom att de anställda kan prata med sina arbetsledare och därmed leder det till att motivationen stärks samt att produktionen ökas och att gruppens relation inom organisationen också stärks. (Thompson & McHugh 2009:209). Kommunikationen anses också vara drivmedlet i det organisatoriska systemet, eftersom kommunikation gör att relationen mellan arbetsledare och medarbetare blir bättre om kommunikationen finns emellan dem (Thompson & McHugh 2009:210–211).

Nyckelfunktionen i kommunikation är kommunikation som medför ”feedback”, som koordinerar gruppens presentationer och som fyller dess behov samt minskar osäkerheten som kan finnas inom organisationerna. Kommunikationen har en viss inverkan på motivationen och produktiviteten (Thompson & McHugh 2009:212).

När kommunikation finns mellan arbetsledarna och de anställda, till exempel genom feedback eller att de får den information som de behöver för att kunna utföra de arbetsuppgifter som de har, känner de anställda sig tillfredställda på sin arbetsplats. Kommunikation är också en slags vägledning för de anställda och det är vad arbetsledarna skall kunna göra, vägleda (Thompson & McHugh 2009:212).

Kommunikationen kan kopplas till kontroll då man menar att kommunikation är ett sätt att kunna hålla koll på anställda. Kontroll kopplas därefter till makt, men makten finns där för att som arbetsledare kunna kommunicera och ställa krav på de anställda. En viss grad av kontroll, krav och kommunikation måste finnas för att de anställda skall kunna motiveras, få sin feedback samt få ut den information som behövs

för att allt skall fungera ihop. ”Det är det mystiska med att kunna leda” (Thompson & Mchugh 2009:213).

2 Metod

I detta kapitel kommer vi att klargöra hur vi har gått tillväga för att samla in information till vår uppsats. Vi kommer även att motivera varför vi har valt att göra vår studie på detta sätt. Vi kommer först att klargöra hur valet av litteraturen gått till väga, vilken metod som har använts för insamling av data samt diskutera hur god trovärdigheten av vårt insamlade material är. Vi kommer även att förklara varierande begrepp som vi kommer att använda och förklara vad det finns för fördelar och nackdelar med den metod som vi har valt.

När valet av litteratur gjordes, använde vi oss av Malmö Högskolas databaser för att hitta relevant information om arbetsledare och ledarskap. Vårt eget innehav av ledarskapslitteratur var också relativt stort. Vårt teorival, Maslow och Taylor, byggde på våra erfarenheter från tidigare kurser och B-uppsatser. Vi fann inte några större problem eller svårigheter med att finna litteratur. Vi fann även metodböcker som var relevanta att använda oss av och de metodböcker som vi har valt är:

- × Metodboken (Svenning:2003)
- × Metodikboken - Om kvalitativa och kvantitativa metoder (Holme & Solvang:1997)
- × Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning (red Lindén, Westlander & Karlsson:1999).

2.1 Metodval

Metodvalet för en kvalitativ studie.

Det finns ett flertal differenta förhållningssätt till forskning. Den forskningsmetod som var bäst lämpad för vår undersökning var den kvalitativ metoden. Metoden har gett oss möjlighet att utforma intervjuer som lett till att vi till hög grad kunnat förstå

en arbetsledares situation, med dess krav, kontrollsituationer av olika slag samt kommunikationens olika problem.

En kvalitativ studie har gett oss förståelse för det vi har valt att studera, både från arbetsgivarens och från arbetstagarens synvinkel. Vår undersökning gav oss möjlighet att se hur olika det kan se ut i olika branscher och företag.

Möjligheten att få ny kunskap i vår undersökning var god. Vi valde först hur vi skulle genomföra vår undersökning för att sedan kunna fördjupa oss i det valda området (krav, kontroll och kommunikation). Den nya kunskapen vi fick var att se hur olika eller likt det är från arbetsledare till arbetsledare i olika branscher och företag.

Vi valde först inom vilka företag vi skulle intervjua och sedan vilka teorier vi skulle använda till vår uppsats. Vi intervjuade personer inom åtta olika företag, där vi sedan tidigare hade kontakt med fem av företagen medan tre företag blev slumpmässigt utvalda.

Vi utgick från vårt valda område, vårt syfte och våra formulerade övergripande frågeställningar. Därefter kom vi fram till våra nyckelord som är krav, kontroll och kommunikation. Med hjälp av våra nyckelord är det lätt för oss att komma ihåg och för er läsare att förstå vad vår C-uppsats kommer att handla om och vilken undersökning vi har gjort.

Enligt Bo Wahjalt i boken "Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning" är metoder ett sätt att utöka sin kunskap genom att använda sig av olika strategier för det kunskapsökande man är ute efter (Walhjalt 1999:318).

Vi använde oss av strukturerad intervju, för att underlätta för oss att ha kontroll över intervjuerna. Enligt Svenning är det viktiga med en utformad intervju, att ha inlevelse med intervjusituationerna samt att ha en utformad intervju vilket medför att vi som intervjuare ställer snarlika frågor till varje informant (Svenning 2003:114).

Tillvägagångssätt för intervjuerna

Våra intervjuer är inspelade och vi använde oss av diktafoner. Det är informanternas egna ord och beskrivningar av deras erfarenheter som arbetsledare som utgör vårt material. Den information som vi har fått genom intervjuerna kommer sedan att jämföras för att vi ska komma fram till ett resultat om hur arbetsgivarens krav, kontroll

och kommunikation utspelar sig i de olika branscher som vi har valt. Vi kommer sedan att jämföra hur arbetsledarna ställer sig till hur det är med krav på arbetsplatsen, om deras medarbetare är självgående eller om de har mycket kontroll över deras arbetsuppgifter och hur de ser på sin kommunikation med sina arbetstagare.

2.2 Vad är en kvalitativ metod?

Kvalitativ metod kan ses som ett "samlingsbegrepp" som innehåller fyra metoder.

De fyra metoderna är:

- × "Direkt (medverkande) observation"
- × "Informant intervju"
- × "Respondent intervju"
- × "Utvärdering av källor"

(Holme & Solvang 1997:91)

Enligt Holme och Solvang ska vi som väljer den kvalitativa metoden ha som målsättning att få ett djup i det tema vi har valt och få mer förståelse i det vi har valt att studera. "Kvalitativa metoder får inte framstå som något man alltid ska använda utan det är något som ibland kan ge bättre insikter, beroende på vad det är man studerar" (Holm & Solvang 1997:92).

2.3 Fördelar och nackdelar med en kvalitativ metod

Vi kommer här ta upp vad som är för- och nackdelar med en kvalitativ metod. Anledningen till att vi har valt att använda oss av kvalitativ metod är för att vi anser att det har passat oss bäst, då det är ett bra sätt att samla in information på. Med en kvalitativ metod finns det dock flera nackdelar eftersom det är så mycket man måste tänka på när man gör en kvalitativ metod, till exempel att få ut de svar man vill ha och kunna ta emot invändningar när det kommer till att ställa frågor till de valda informanterna.

Fördelarna med kvalitativ metod är att det hjälper oss som vill granska eller observera för att se helheten. En kvalitativ metod kan ses som ett komplement till tidigare

kunskap. De är ett sätt att få mer information och en djupare inblick i det man vill undersöka (Holm & Solvang 1997:72)

Det har varit en fördel för oss att via genom intervjuerna har kunnat komplettera genom fölfrågor för att få ut så mycket material som möjligt kring ämnet som vi valt att granska.

Nackdelar med en kvalitativ metod

Svenning (2003) delar upp problemen med den kvalitativa metoden i tre delar. Delarna är:

- × ”Urvalsfelen”
- × ”Intervjueffekter”
- × ”Analysfasen”

(Svenning 2003:164)

I en kvalitativ metod kan det förekomma urvalsfel då vi som ska intervjua kan välja fel personer till vår granskning eller att det är fel frågeställningar som har ställts. Svenning menar dock att i den kvalitativa metoden finns det en möjlig åtgärd att kompensera de fel som har uppstått under processens gång (Svenning 2003:164).

En kvalitativ metod har sina nackdelar, eftersom en kvalitativ metod kan efterlikna ett samtal. Det kan skapas invändningar och då finnas risk att intervjun får fel inriktning. Därför är det viktigt för oss som intervjuar att ha kontroll över intervjun (Svenning 2003:164).

”Insamlingsfasen” anses vara en fara vid en kvalitativ forskningsmetod, till följd av att intervjufrågorna som ställs till en informant är frågor som informanten inte har haft tid att förbereda sig för, det vill säga att de inte är förberedda på vad för frågor som kommer ställas och alltså inte kan förbereda sina svar.

”Intervjueffekterna” kan vara en fara för intervjuns reabilitet. Då vi har nämnt att en kvalitativ intervju kan efterlikna ett samtal, kan det även spela roll om informanten står någon nära eller om informanten är helt främmande. Det kan bli en ”intervjueffekt” menar Svenning, eftersom svaren på dess frågor kan påverkas beroende på informantens relation till intervjuaren (Svenning 2003:164).

I ”analysfasen” kan det också uppstå problem. Enligt Svenning finns det två problem som kan förekomma vid analysen med kvalitativ metod. Det första problemet är att analyserande beslut fastställs och det andra problemet är kopplingar till de olika teorierna. När felaktiga analytiska bestämmanden fastställs, är det vi som har samlat in material som har tolkat det fel. När felaktiga kopplingar görs till de olika teorierna kan det bero på att de teorier som valts inte är relevanta för temat och därmed finns det ingen röd tråd, menar Svenning (Svenning 2003:164).

2.4 Intervjuguide

Vi skapade en strukturerad intervju genom att använda oss av Metodboken av Svenning (2003). Orsaken till detta var att kunna ha en mall för att skapa faktafrågor, värderingsfrågor och bedömningsfrågor till både arbetsledarna och de anställda.

Enligt Svenning kan faktafrågor delas in i två delar; individuella och kollektiva. De individuella faktafrågorna rör sådant som kön, ålder, civilstånd etc. (Svenning 2003:114). Som individuella faktafrågor använde vi kön och ålder samt skapade våra egna faktafrågor så som hur länge våra informanter hade arbetat inom företaget och inom yrket, position samt vilken anställningsform (se vårt intervjuformulär i bilaga 1).

De ”kollektiva faktafrågorna” gäller till exempel händelser, organisationer och tidsordning (Svenning 2003:114). De ”kollektiva faktafrågorna” använde vi inte oss av eftersom det inte var aktuellt när vi genomförde våra intervjuer.

Värderingsfrågorna inriktades på hur arbetsledaren, utifrån sig själv, bedömer hur arbetsplatsen är när det kommer till krav, kontroll och kommunikation.

Bedömningsfrågorna var inriktade på hur arbetsledaren, utifrån sig själv, bedömer vad som kan vara lämpat eller mindre lämpat för arbetsplatsen.

2.5 Urval av informanter

Vi valde att intervjua åtta arbetsledare, för att få olika synvinklar. Vi fick tag på alla våra informanter genom att vi vände oss till ett flertal företag samt genom att an-

vända vårt gemensamma kontaktnät. En del intervjuer fick vi också genom att intervjuade arbetsledare föreslog andra som de kände vilket gav oss möjligheten att intervjua flera arbetsledare än vad som var planerat. Detta kallar Svenning för ”Snöbollsurvalet” och är enligt honom ett tillvägagångssätt som ger ett ”uppslag till nya intervjuer” då det är informanterna som ger förslag på nya namn och intervjuer (Svenning 2003:111). Vi kom alltså att delvis tillämpa ett så kallat ”snöbollsurval”.

Varje intervju gjorde vi tillsammans och intervjun tog cirka 30 minuter. Våra intervjuer flöt på och vi gjorde dem under en veckas tid (med undantag för en som tillkom senare), vilket främjade oss eftersom vi kunde sätta igång med att skriva ut intervjuerna och analysera dem så fort som möjligt.

Vi väljer att nämna informanternas riktiga namn och vad för branscher de tillhör, vilket samtliga har godkänt. Majoriteten är män som sitter på arbetsledarposition. Alla har arbetat som arbetsledare inom företaget i ett till sex år. Arbetsledarna arbetade inom följande branscher: livsmedel, butik, restaurang (franchise), försäkringsbolag, säkerhet, skola (gymnasium), uthyrning och försäljning av byggmaterial samt bilverkstad och försäljning av bilar. Branschurvalet gjorde vi utifrån att vi såg dem som lämpliga, dels för att deras verksamheter är olika och dels för att de arbetar på olika sätt.

2.6 Bearbetning av data

När intervjuerna var färdiga, valde vi att först lyssna igenom våra intervjuer och därefter att transkribera vårt inspelade material för att vi ville kunna jämföra arbetsledarnas svar. Allt skrevs ner ordagrant i ett dokument för att få med allt som våra informanter sagt, sedan skrev vi ut alla intervjuer. Genom att jämföra de utklippta svaren kunde vi se hur lika eller olika svar vi fick av arbetsgivarna kring hur de ställer sig till krav, kontroll och kommunikation.

2.7 Studiens tillförlitlighet

Begreppet validitet betyder att forskaren undersöker det som den ämnar studera. Enligt Svenning är validiteten lättare att åstadkomma med en kvalitativ metod och studie (Svenning 2003:63). Vi anser att vi har goda chanser till att uppnå validitet, genom att vi har skapat en neutral undersökning dels genom vår bredd av studerade branscher och dels genom en icke existerande relation med informanterna. Därmed

anser vi att vårt material och den information som vi har samlat in har god relevans till våra frågeställningar.

Reliabilitet

Definitionen av reliabilitet är att det gäller tillförlitligheten och trovärdigheten i en undersökning (Svenning 2003:63). Vi anser att reliabiliteten är god eftersom våra undersökningsspersoner har gett oss trovärdig information på våra strukturerade frågor samt att informanterna har förstått och kunnat ge utförliga svar på våra frågor. Vi har alltså inte behövt många följdfrågor till våra informanter.

3 Resultat

3.1 Presentation av resultat

I den här delen kommer en presentation av den gjorda undersökningens resultat att göras. Resultatet kommer både att presenteras i form av kategoriindelning men även som en jämförelse mellan svaren.

Analysen av det framkomna resultatet kommer att presenteras i senare kapitel, under analys. Resultaten kommer att presenteras efter ordning när frågan var ställd vid intervjutillfället (från det utformade strukturerade frågeformuläret.)

3.2 Den gjorda undersökningen

Deltagare i undersökningen

Utav åtta deltagande arbetsledare var det sex män och två kvinnor. De yngsta av de deltagande var en man och en kvinna som båda var 24 år och den äldsta deltagande var en kvinna på 47 år. Medelåldern på de deltagande var drygt 38 år. Bland svaren på frågan *Hur länge har du arbetat inom yrket* fanns stor bredd. Det framkom tydligt att hög ålder inte var naturligt kopplat till antalet aktiva år i företaget. Medeltalet på aktiva år i yrket var drygt nio år. Dock fanns i detta inräknat att alla år inte var inom samma företag utan ibland inom flera företag inom samma bransch.

Positionen för de intervjuade var densamma, arbetsledare. De flesta svarade att begreppet arbetsledare inte användes så ofta, utan istället används benämningar som framgår av följande presentation:

- × Restaurangchef, Philip – franchise
- × Samordnare, Richard – livsmedelstillverkning
- × Arbetsledare, Ronny – uthyrning samt försäljning av byggmaterial och verktyg
- × Chef, Ulf – säkerhetsbolag
- × Gruppchef, Goran – försäkringbolag
- × Verkstadschef, Mats – verkstad samt återförsäljare av bilar
- × Programutvecklare, Mari – gymnasieskola
- × Arbetsledare, Sofie – klädesbutik

Det fanns således två som hade befattning arbetsledare och tre som hade titeln chef.

Anställningsformen studerades i hopp om att denna fråga skulle få någon vidare betydelse för analysen av resultatet. Här framkom det dock liknande resultat för de åtta intervjuade, heltid eller tillsvidareanställda.

3.3 Värderingsfrågor

De först ställda frågorna i frågeformulären var värderingsfrågor. Dessa frågor gällde hur arbetsledaren förstod eller uppfattade förhållandena, till exempel på företaget. Frågan genererade liknande, delvis överensstämmande svar från de åtta svarande. Alla berättade om hur de inte hade så stor kontroll över sina arbetstagare, eller medarbetare som arbetsledaren Rikard betonade och sa – *”Medarbetare säger man nu då arbetstagare inte låter lika bra längre. Utan medarbetare, då vi arbetar tillsammans”*.

Ronny, Goran och Ulf lämnade liknande svar på frågan om ifall medarbetaren själv har kontroll över arbetet. De menade att utförandet av själva arbetet och kontrollen ligger hos medarbetaren själv och inte enbart hos arbetsledaren.

Sofie beskrev sin situation i butiken där hon arbetade, enligt följande *”Visst har mina medarbetare kontrollen över utförandet av arbetet. Man kan absolut inte tvinga medarbetarna att hjälpa kunderna och att medarbetarna ska ha god servicekänsla.*

Men vid anställning av medarbetare försöker vi se till att de har just de viktiga egenskaperna. Så i slutändan är det ändå arbetsledaren som har den yttersta kontrollen över arbetet”.

Philip berättade dock, tvärt emot vad Ronny, Goran och Ulf sa, att på hans restaurang inom franchise ligger kontrollen endast på arbetsledaren eller på honom. Här har de anställda inget att säga till om när det gäller kontrollen av arbetet och kan således inte styra sitt arbete själva.

Mats som arbetar på en verkstad och är återförsäljare av bilar beskrev sin situation annorlunda. Där fanns det fler olika ansvariga för olika delar av företaget. De ansvariga hade stor kontroll över vilka beslut som togs. Mats beskrev hur det är uppdelat i frontpersonal, verkstadspersonal, VD, verkstadschef, verkstadscoach, kundcentralcoach, personlig servicetekniker, mekaniker, säljchef, säljare, bilförsäljningsmekaniker, rekorderare, leveransansvarig, ekonomichef och kontorspersonal.

3.3.1 Var kontrollen ligger?

Nästkommade fråga var en följdfråga (när föregående fråga hade besvarats om uppdelning av arbete och kontroll) som handlade om huruvida medarbetaren kan anses ha mycket kontroll och om detta fungerar bra eller dåligt, eller om arbetsledaren innehar den stora delen av kontrollen och vilka effekter detta då ger. Svaret på denna fråga blev väldigt delat då olika svar framkom från alla åtta informanter om hur deras branscher fungerade och att de gjorde olika.

Ronny svarade att *”Alltid arbetsgivaren som har kontroll”*. Han ansåg att detta var ett väl fungerande system men även att man hade viss självkontroll. På följdfrågan angående om han såg det möjligt att hans medarbetare skulle vara mer *”självständiga”* menade han på att det inte skulle fungera eftersom det är viktigt att arbeta som grupp och därför kunde ingen vara självgående.

Inom restaurangbranschen där Philip arbetade var det lite annorlunda. Philip menade ju att han har allt ansvar och en personalstyrka med mer eget ansvar inte skulle fungera när han inte själv var närvarande på restaurangen. Hans assistenter hade genomgått utbildningar och hade bättre betalt men också mer ansvar. Philip påpekade att om något gick fel då var det de som fick ta smällen så att säga.

Mats som har befattningen ”verkstadschef” men är egentligen ledare i företaget beskrev att han hade kontroll inne i verkstaden och att arbetsgivaren som sitter i högre position än Mats inte hade någon kontroll alls över vad som hände inne i verkstaden, chefen var inte insatt i vad som skedde där och det tycker Mats var bra. Frågan vidare utvecklades och ställdes hur Mats skulle ställa sig till en mer självgående arbetsstyrka och det ansåg han vara en god idé. Mats kunde coacha mer och kunde ge mer individuellt stöd till sina medarbetare.

Goran ansåg att medarbetarna redan hade stor egenkontroll över arbetet och menade, på frågan om mer egenkontroll, att det inte skulle vara bra. Han menade att en arbetsledare ger effekt att man arbetar mer. Inte en piska utan mer en morot.

Sofie svarade liknande vad Goran ovan nämnt, dvs. att egenkontrollen är stor hos medarbetarna. Sofie menade att man även uppmuntrade till mer egenansvar och initiativ hos medarbetarna då man enligt henne trodde att det påverkade försäljningen positivt.

Rikard som arbetar inom livsmedelstillverkning berättar om hur lite kontroll han egentligen hade över sina egna medarbetare. Han satt själv på kontoret och de andra är ute på golvet. Men han ställer sig positiv till mer egenkontroll för medarbetarna.

Ulf menar att hans arbetsstyrka redan är en självgående arbetsstyrka när de exempelvis är ute på kunduppdrag. Han säger - ”*Mina killar vet vad jag kräver. Mitt motto är ”Våga göra fel, för att lära dig”*. Det har de tagit till sig och därmed vågar de ta sina egna beslut. Sen vänder de sig tillbaka till mig för att få ”feedback”.

Mari som arbetar på en gymnasieskola beskrev att visst är det arbetsgivaren som har kontrollen. Hon ser det mer som en bättre möjlighet för medarbetarna om de skulle få vara mer självstyrande.

3.4 Tidsplanering

Den sista värderingsfrågan innefattar vem som gör tidplaneringen av olika slag på arbetsplatsen och varför fördelningen har blivit som den har blivit efter planeringen.

Svaren från de åtta tillfrågade arbetsledarna kan delas in i 4 kategorier

1. Personalen styr själva sin tidsplanering och scheman, Goran.

2. Har ingen tidsplanering, arbetar bara mellan 7-16 varje vardag, Ronny.
3. Schemaläggare som lägger arbetstiderna. Sedan finns det även en ledning som bestämmer hur länge var sak får ta som exempelvis varje beställning från kunden, Philip.
4. Samverkan sker mellan personal och arbetsledare, Mari, Ulf, Mats, Sofie och Rikard.

3.5 Bedömningsfrågor

3.5.1 Informell ledare/hjälpare?

Den först ställda frågan i del två, som gäller bedömningsfrågor, gällde huruvida den formella ledaren, dvs. arbetsledaren, tog eller tar hjälp vid krävande tillfällen då exempelvis arbetsledarens beslut inte når ut till arbetstagarna. Om hjälp tas av någon eller problemet löses på annat sätt. Svaret på denna fråga kan också delas in i fyra kategorier efter hur informanterna har svarat.

Kategorierna;

1. Goran beskriver att han sällan har problem med sina medarbetare eller att nå fram till dem. Om det skulle vara något problem för honom så vänder han sig till en informell ledare i sitt team. Vid idéskapande vänder han sig till sin chef som ett så kallat bollplank. Han beskriver även hur han ständigt vill ligga steget före och därför vårdar en god relation både uppåt och neråt, dvs. till både sin chef men också till sina medarbetare.
2. Mats vänder sig, vid de tillfällen han behöver stöd, till någon som har liknande position som han, till exempel hans ersättare och eller kundcentercoachen.
3. Philip, Mari, Sofie, Ulf och Rikard vänder sig alla till sina chefer vid problem med att nå fram med sina beslut till arbetstagarna. Både för att de känner en möjlighet att bolla idéer med cheferna, men även för att deras chef kan ha eller ha haft mer erfarenhet och därav skulle kunna komma med god kunskap för hur problemet kan hanteras. Philip beskriver även att valet av vem han tar hjälp av, är beroende av vilken relation som finns mellan arbetsledare och arbetstagare, till exempel vem han kan lita på och vem som är redo att hjälpa honom samt att det inte skall bero på en "vänskap-

lighet”. Han säger -”*Man måste kunna dra gränsen vid mer vänskapliga tillfällen och chef tillfällen*”.

4. Ronny vänder sig till en arbetstagare som inte är en informell ledare utan bara en medarbetare med god och lång erfarenhet.

3.5.2 Facklig hjälp

På föregående fråga har svaret om större problem som inte har varit hanterbara eller svåra att finna stöd för, följts upp med att fråga huruvida facket har används. Men användandet av facklig representation eller hjälp är ovanligt. Endast två av de intervjuade, Mari och Rickard, svarade ja på frågan om de hade använt sig av en facklig representation. De beskrev att användandet av facklig hjälp var vid större förändringar. Dessa större förändringar kunde vara schemaändringar eller av arbetsfördelnings typ.

3.5.3 En god förändring

Nästa fråga var huruvida kontakten eller relationen mellan arbetsledare och medarbetarna har förändrats över tid. De åtta informanterna svarade med väldigt liknande svar och överlag var majoriteten väldigt positiva till hur relationen hade förbättras. Många av dem svarade att omstruktureringar av olika nivåer var en av de viktigare faktorerna till varför arbetsledaren och arbetstagarens relation hade förbättras.

I denna fråga har nedanstående citat valts ut för att beskriva samtänkandet mellan informanterna i frågan:

– *”Det har förbättrats. Att vi har förändrat vårt arbetssätt. Vi har delat upp våra arbetsuppgifter mer specifikt. Innan skulle alla göra allting. Alla har bättre kontroll på allt”*. Ronny.

– *”I början var det svårt att nå fram men med hjälp av coaching har det blivit bättre”*. Mari.

– *”Jag har utvecklats enormt mycket som chef, dels för att det är helt andra saker att dra i än när jag var arbetstagare. Men jag har faktiskt inte tappat kontakten med mina kollegor, som jag jobbade vid sidan om innan”*. Goran.

3.5.4 Utvärdering av mål och beslut

En av arbetsledarens mest viktiga och betydelsefulla uppgifter är att leda sina medarbetare. Ett av de mer vanliga sätten att leda sina medarbetare för arbetsledare är att utdela muntliga direktiv. Det som är viktigt att tänka på är vilken ton man använder som arbetsledare, när man utdelar muntliga direktiv till sina medarbetare, eftersom arbetsledarens muntliga direktiv utvärderas mer eller mindre omgående av medarbetarna. Detta är givetvis oundvikligt med anledningen av att de muntliga direktiven kan misstolkas beroende på vilken ton man använder som arbetsledare.

Nästkommande fråga var att studera den diskussion eller analys av arbetsledarens ord, uppmaningar eller mål som förekom bland medarbetarna. Vilken plats och om denna plats skapade någon ytterligare funktion? Fanns där utrymme som endast är tillgängligt för arbetstagarna där analys och diskussionen kan ta plats eller sker den

eventuella diskussionen på privat tid av arbetstagarna? De åtta informanternas svar kan delas in i tre fack utefter hur de svarade.

1. Rikard och Mari beskrev båda hur frågor eller problem antingen togs upp direkt med arbetsledaren eller på veckomöten som exempelvis arbetslagsträffar.

2. Goran och Ronny menade att den diskussionen sker överallt. I lunchrummet, på fikastunderna och så vidare. De båda nämnde även att varje år hade varje anställd på företaget, även arbetsledaren ett utvecklingssamtal med chefen på företaget.

3. Ulf, Philip, Sofie och Mats beskrev bara att de tror diskussionen och analysen sker av medarbetarna. De beskrev ställen som verkstaden, fikarummet, matsalen.

3.5.5 Påverkan

Känner du att du har stor påverkan på dina medarbetare eller ser de förbi dig? Så löd nästa fråga om hur stor påverkan arbetsledarna hade, eller kände att de hade. Alla åtta informanterna sa att de inte kände sig förbisedda av sina medarbetare utan att det var deras ord som gäller. Mats svarade att han ansåg att han hade stor påverkan då han hade deras förtroende. Mari ansåg att coaching hade hjälpt henne mycket i denna fråga. Rikard påpekade att de arbetade som ett team. Philip var också väldigt rak på sak och menade på att – *”Det jag säger vet de att det är det som gäller. De vet även att om min chef säger något gäller det. Förbisedd kan jag inte riktigt säga att jag blir, alla vet hur hierarkin ligger till. Som på alla andra företag”*.

3.5.6 Formellt eller informellt

Sista bedömningsfrågan handlade om hur ett möte bäst ser ut. Om formella eller informella möten och vilken av de som fungerade och föredrogs av arbetsledaren för just hans/hennes arbetsplats.

Här kan svaren delas in i två grupper beroende på hur informanterna svarade kring vad de föredrog:

1. Formella möten menade både Mats, Sofie och Philip var bäst med motiveringar om att då kan alla närvara och alla har möjlighet att lufta sin mening, även alla medarbetare har möjlighet att få ta del av de beslut arbetsledaren har tagit.

2. De övriga fem informanterna ställde sig splittrade till frågan huruvida vilken av de som skulle fungera bäst för dem. På ena sidan fanns där goda fördelar med formella möten så som, närvaron, ta del av ny information, öppnar för diskussion och erfarenhet delas. Men så finns där fördelen med informella möten också enligt de svarande. Vid de formella möten finns där alltid en möjlighet att alla inte träder fram och säger eller delar sina frågor och idéer. Då menar flera av informanterna att informella möten ibland kan hjälpa dessa personer men även impulsiva frågor och idéer som direkt på plats kan diskuteras.

3.5.7 Övriga frågor

Fritt för talan för informanten men ingen av de åtta tillfrågade hade något att tillägga.

4 Analys

Syftet med uppsatsen är att förstå hur de tre K: na, krav, kontroll och kommunikation påverkar arbetsledare, sett från åtta branscharbetsledares perspektiv. Nedanstående analys kommer att delas upp och studeras utifrån dessa tre perspektiv för att kunna förstå och lättare följa resultaten, diskussionen och kopplingar till den teoretiska bakgrunden.

1. Kontroll av de anställda och stöd till dem.
2. Krav på arbetsledaren från högre chef.
3. Kommunikation med arbetstagarna och högre chef.

4.1 Kontroll

Philip, och Mari

Philip (restaurangbranschen) och Mari (skolbranschen) hade en liknande kontroll över sina medarbetare vilket Friedman också beskriver i "direkt kontroll" (Friedman 1977:78). Medarbetarna på restaurangen hade ingen kontroll över sin arbetssituation. Philip berättade hur han själv styrde på sin restaurang, men att han hade hjälp av sina assistenter. Dessa assistenter utförde Philips arbete och uppgifter när Philip inte arbetade på restaurangen, vilket ofta var på helger och kvällar. Restaurangen han ledde var öppen dygnet runt. Mari styrde exempelvis tidplanering av olika slag i samverkan med sin rektor på den gymnasieskola hon arbetade på. Arbetsfördelningen och tidsplaneringen delegerades ut av rektorn direkt till Mari som i sin tur delegerade ut besluten till de olika arbetslagen på gymnasieskolan.

Liknelser kan dras mellan Philip och restaurangbranschen och Mari och gymnasieskolan. Liknelser som inte är direkta, är att båda branscherna arbetar med en form av massproduktion, d.v.s. massproduktion av mat och massproduktion av elever. Denna produktion ska vara så effektiv som möjligt och få så goda resultat som möjligt, för utan dessa goda resultat blir det ifrågasättande av arbetsledarens förmåga av att leda. Här kan man dra likheter till Taylors mål om en ökning av industrins effektivitet (Börnfelt:2009:27–28) Utifrån de genomförda intervjuer har vi förstått att en ledare som inte har förmågan att leda inte förblir ledare länge, utan blir utbytt mot någon som kan ge goda resultat i någon form av produktion.

Vidare berättade Mari och Philip hur de båda hade klättrat upp till högre position inom företaget då de båda vid början av sin anställning på företaget/skolan haft en lägre position, ute på golvet så att säga. Philip berättade att han började arbeta inom företaget för 5 år sedan och har sedan dess klättrat snabbt från medarbetare till arbetsledare. Även Mari berättade att hon har arbetat på gymnasieskolan i 14 år och även hon har klättrat positionsmässigt. Mari berättade i intervjun hur hon idag satsar på att klättra ytterligare (hon ville nu satsa på att bli rektor på skolan), alltså till nästa steg som finns möjligt. Men hur kommer det sig då att viljan är så stark att klättra inom det valda restaurangföretaget och gymnasieskolan. Här kan vi göra jämförelser med den Tayloristiska arbetsideologin (Börnfelt:27). Är all egenkontroll över arbetet för medarbetarna borttagen? Kan det vara så att viljan att inneha kontroll över ar-

betssituationen blir starkare om den från början är borttagen eller icke existerande för medarbetaren? Det Tayloristiska arbetssättet skulle då i de två studerade branscherna ha skapat, motsatt effekt (i alla fall för Mari och Philip), dvs. att skapa kontroll och avancera blir mycket starkare än i ett vanligt företag.

Sofies (butikensbranschen) situation liknar både Maris och Philips situation när det kommer till avancemang inom företaget. Dock skiljer sig Sofie till större delen av resterande gjorda undersökningar. Sofie har nämligen med sin unga ålder, sätt utifrån när man vanligtvis kommer ut i arbetslivet, efter gymnasiet avancerat inom företaget på en kortare tid. Då Sofie och Philip båda är 24 år kunde vi se att de hade samma mål, nämligen att klättra inom företaget, vilket går att koppla till klättrandet i Maslows behovstrappa. Maslow menade att alla människor vill uppnå det översta steget för att nå sina mål och nå självförverkligande (Eriksson-Zetterquist:2010:136). En utförligare diskussion kring detta följer nedan.

Ronny är den som vid första anblick får förståelse för att han som arbetsledare låter sina medarbetare ha och utföra kontrollen över sitt arbete. Men Ronnys bransch är väldigt styrd av säkerhetsanordningar och rutiner. För att kunna utföra ett säkert arbete ligger där ändå ett större ansvar hos Ronny. Detta ansvar handlar dock inte om att styra sina arbetare, utan snarare om att som nyanställd få dem att rätta sig efter rådande normer, förhållanden såsom just säkerhetsbestämmelser. Liknelser kan så dras mellan Ronnys arbetssituation och Friedmans första strategi i att kontrollera arbetskraften nämligen "självständighet under ansvar". Han uppmuntrar arbetskraften att följa normer, exempelvis regleringar av olika slag. Men ger medarbetarna samtidigt status genom olika typer av ansvar och egenarbete (Friedman:1977:78).

4.1.2 Självförverkligande

Vi vill koppla vårt empiriska material med Maslows teori och hans behovstrappa eftersom Mari, Philip och Sofie har klättrat uppåt i de organisationer som de jobbar i, vilket har framkommit när vi har intervjuat informanterna. För att börja från början på Maslows behovstrappa är det första trappsteget fysiska behov och Mari, Philip och Sofie kan sägas redan ha uppnått de fysiska behoven som är exempelvis sömn och mat.

För att gå vidare till det andra trappsteget som är trygghet, har Philip, Mari och Sofie uppnått sin trygghet genom sitt arbete eftersom de har valt att stanna kvar i organisationen. Det tredje trappsteget är gemenskap och detta har de uppnått genom arbetet då de har sina kollegor som uppskattar det arbete de gör, vilket är det fjärde trappsteget. Slutligen är det femte trappsteget självförverkligande och här kan man se en koppling till Maslows behovstrappa eftersom Philip har avancerat sig uppåt genom alla trappsteg. Hans väg från medarbetar till att bli restaurangchef är en form av självförverkligande för honom.

För att vidarekoppla till Maslows behovstrappa (Eriksson-Zetterquist:2010:136). Kan man se att när Philip inte kan utföra de krav som ställs från en högre chef så kan inte Philip nå det femte trappsteget som är självförverkligande. Följden blir att Philip inte känner att han kan tillgodose chefernas behov och det påverkar hans självförverkligande. Detta hindrar inte att Philip kan känna sig självförverkligad som individ inom organisationen om vi bortser från dessa krav som Philip inte kan uppnå och som ställts av chefen.

Även Mari berättade att hon avancerat uppåt för att sitta i en högre position vilket är programutvecklare och har därför självförverkligat sig genom sina behov, att växa inom organisationen.

Det kan jämföras med vad Maslow menar när han hävdar att man som individ uppfyller sina behov genom att uppnå ett trappsteg och att man då som individ kan gå vidare till nästa trappsteg. Därför kopplar vi Maslows behovstrappa till att man kan självförverkliga sina behov genom att avancera uppåt i en organisation, som Mari, Philip och Sofie har gjort.

Ulf och Mats

Som motsats till de ovan nämnda kan Ulf och Mats nämnas. Ulf, som arbetar på ett säkerhetsbolag, och Mats, som arbetar på en bilverkstad samt är återförsäljare av bilar, har arbetsätt där kontrollen av medarbetarna arbete är liten för arbetsledaren. Men arbetsledaren finns där som stöd för de anställda. Båda branscherna är för överstarkt mansdominerade och tekniska branscher. I säkerhetsbranschen berättade Ulf att han sitter på kontor och arbetar medan "hans killar" är ute på kunduppdrag, vilket kan kopplas till Taylors andra princip (Braverman:1977). Till exempel larminstallationer. Ulfs "killar" har kontroll över varje arbetsmoment som utförs, men all

”tankeverksamhet” sköts av Ulf på kontoret så som exempelvis beslut om avtal mellan kunden och företaget som Ulf berättade vid intervjutillfället. Mats berättade liknande i sin intervju, om att han ofta är på sitt kontor och utför pappersarbete medan hans medarbetare är ute på golvet och arbetar med bilarna. Det Ulf och Mats har gemensamt är att båda har väldigt lite direktkontroll över sina medarbetares arbete, det vill säga att de inte direkt kontrollerar hur medarbetarna utför arbetet.

För att koppla Friedman så beskriver han i ”direkt kontroll” om att man som ledare har en nära kontroll och kontakt över arbetskraften och därmed skapas det en arbetskraft med ett minimalt egetroll (Friedman:1977:78). Här skiljer sig alltså både Mats och Ulf från Friedmans andra strategi ”direkt kontroll”. Istället har det skapats förståelse, för att både Ulfs ”killar” och Mats medarbetare, har anpassat sig efter de rådande normer och regler, så som även Ronnys medarbetare har gjort. Både Mats och Ulf är så kallat frånvarande i medarbetarnas dagliga arbeten, då de befinner sig på kontoret oftast. Medarbetarna har alltså skapat sig ett egenansvar och utför sina arbetsuppgifter på egenhand. Det är då möjligt att kunna dra liknelser till att Mats och Ulfs ledarsätt som liknar Friedmans första strategi istället, ”själständighet under ansvar” (Friedman:1977:78).

Är det då en slump att kontrollen över medarbetarna är liten eller har det helt enkelt att göra med att den faktiska kontrollen över medarbetarna är omöjlig? I detta fall skulle vi nog säga att det faktiskt är omöjligt. Ulf har ingen som helst möjlighet att ha direktkontroll över sina medarbetare om de exempelvis är ute hos en kund. Efterkontroll görs med anledning av att se om jobbet är gjort och för att se om kunderna är nöjda med produkten. Desamma gäller Mats då det kräver viss efterkontroll till exempel när det gäller säkerhetsaspekten av bilar.

Vi har också kunnat se att tydlighet kan vara ett vinnande koncept i dessa två branscher där kontrollen över medarbetarna inte är direkt. Både Mats och Ulf kallas för ”chef”, Mats som är verkstadschef och Ulf teknikchef, för att understryka för medarbetarna vem det är som bestämmer. Kan det vara så att då arbetsledaren inte är lika synliga för medarbetarna när de utför sina arbetsuppgifter, som med Mats och Ulf som sitter i sin ensamhet på kontoret, behövs det en tydlig titel för att organisationen ska fungera? Det vill säga att man, eftersom de inte syns på samma sätt som i någon annan bransch, väljer att kalla honom eller henne för chef, enbart för att tydliggöra för medarbetarna vem som verkligen är ledaren.

Som vi kan se så styrs eller kontrolleras inte dessa organisationer på ett Tayloristiskt sätt så som Taylor själv ville att en organisation skulle styras. Taylor menade att arbetsledarna enbart skulle ha kunskapen och de anställda skulle bara göra de uppgifter de delegerade, vilket inte är fallet här (Börnfelt:2009:25–29). Vi kan se att det har utvecklats genom tiderna och att de anställda också har ansvar precis som arbetsledarna i de organisationer som vi har intervjuat. Vi kan också se att det är god kontroll trots att alla arbetsledare inte har så stor kontroll över medarbetarnas arbete och uppgifter.

4.2 Krav

Philip (restaurangbranschen) beskriver sin situation som att han har olika tidskrav för hur lång tid det tar på varje delmoment i arbetet får ta. Exempelvis nämnde han hur lång tid varje beställning får ta för varje kund från det att kunden har beställt tills denne får sin mat. Han beskriver dilemmat med dessa tidskrav som är satta av de högre cheferna. Han menar att dessa tidskrav är svåra att uppnå om exempelvis en kund beställer tio menyer åt ett sällskap istället för den vanliga en per person. Att Philip inte kunde uppnå tidskraven, det bekymrade honom då han inte kunde uppnå chefens krav. Då instämmer Philip med Bravermans ”tidtagning av arbetsmoment”, ett sorts provocerande fråga de högre cheferna. Då det enligt honom inte gick att uppnå dessa tidsmål, då tiden inte räckte till för dessa specialbeställningar (Braverman:1974).

Även inom Ulfs företag inom säkerhetsbranschen finns ett tidskrav. Dock är kontrasten mellan Ulfs och Philips branscher stor, även om båda arbetar med service, då Ulfs bransch och jobb är mer beroende av att rätt tider för varje arbetsmoment arbetas fram för att säkerheten kring utförande ska vara hög än att saker i sig ska gå fort. Ulf planerar tillsammans med sin VD tidsplaneringen. Denna tidsplanering går i sin tur till inbokare som bokar in möten med kunden.

I motsats till ovan nämnda branscher säger Ronny, som arbetar med uthyrning av maskiner samt försäljning maskiner, att de inte har någon tidsplanering utan de arbetar mot mål som de ska uppnå under året. Finns där då en gemensam nämnare för dessa tre branscher? Slutsatsen som kan ses som aningen självklar är att tidskraven som ställs på arbetsledaren har ett visst syfte. Inom Ulfs och Ronnys branscher är

tidskraven troligtvis uppbyggda för att kunna ge och skapa så pass god kvalité på arbetet och arbetsutförandet som är möjligt. I deras båda branscher har säkerhet en stor betydelse. Både inom säkerhetsbranschen, när larm installeras hos kunder, och hos Ronny, vid lagning av maskiner eller reparationer av dessa. Medan Philips tidskrav från chefen tillför att kunna skapa god och snabb massproduktion av mat. Företaget Philip arbetar hos är redan så pass etablerat (känt för att ge snabb service) att tidskravet är viktigare för dem då tid är pengar, som Philip nämnde en gång i intervjun.

4.3 Kommunikation

Den inledande frågan till informanterna var huruvida de ansåg att kommunikationen hade förbättrats eller försämrats genom åren och i de fall där de såg en förändring, vilka faktorer som var orsaken till förändringen. Frågan ställdes helt utifrån hur kommunikationen till medarbetarna fungerade.

Philip (restaurangbranschen) och Goran (försäkringsbranschen) ansåg att de själva hade utvecklas till det bättre då de hade gått från att arbeta på golvet till en arbetsledarposition. De menade att de inte hade förlorat kontakten med medarbetarna. De nämnde inte kommunikationen utan istället kontakten med medarbetarna, men underförstått gällde det kommunikationen. De hade båda arbetat kortare tid inom företaget, Goran 4 år och Philip 5 år. Kan tiden i företaget påverka kommunikationen mellan arbetsledare och medarbetare? Kanske byggs den goda kommunikationen upp genom åren i företaget, då både Philip och Goran påpekar att de har utvecklats inom företaget.

I motsats till Gorans och Philips korta tid på respektive företag kan Mari (skola, gymnasiet) ställas som arbetat inom samma bransch i 14 år. Hon anser att förändringar under åren har skapat god kommunikation mellan henne, programutvecklare och medarbetarna. Hon berättar hur coachning av medarbetarna idag hjälper till med kommunikationen (coachning är något som de inte hade tidigare). Kan det då vara så att Mari, som har jobbat inom samma bransch i 14 år, är tydligare än vad Goran och Philip är. Skolan är ständigt en utvecklande enhet som har funnits länge och kan då dessa förändringar skapa goda arbetssätt inom kommunikationen?

Enligt Thompson & McHugh är det viktigt att arbetsledaren har en god kommunikation med sina anställda (Thompson & McHugh 2009:209). Dels för att det skall fungera inom organisationen och dels för att de anställda skall känna sig motiverade. Om inte kommunikationen finns så presterar inte de anställda lika bra som när de kommunicerar. Som nämnts tidigare ökar produktiviteten när kommunikationen finns mellan arbetsledaren och de anställda. Om vi tar upp Philip och Goran så har den goda kommunikationen funnits i deras organisation länge och det fungerar bra, vilket gett dem möjlighet till förändringar.

Mari som jobbar på skolan har också god kommunikation med sina medarbetare. Inom hennes skola förändras och utvecklas kommunikation ständigt då de har infört coaching för att kommunikationen ska bli bättre.

I motsats till ovanstående exempel kan konstateras att Sofie var den enda av de åtta informanterna som påpekade att hon inte hade uppfattningen att kommunikationen hade förändrats mellan arbetsledaren och medarbetarna. Hon menade på att *”Kanske det hela har med att göra att vi är ett mindre företag. Vi har heller inte så stor omsättning på personal heller så att säga”*:

4.4 Slutanalys

Här kommer vi lyfta fram de mest intressanta ifrån analyssvaren från några av de utvalda branscher som har visat tydliga resultat och vi kommer vidare att diskutera dessa. Vi kommer även anknyta svaren till frågeställningarna.

Det som var tydligt för oss redan när alla informanter hade intervjuas var att Philip med sin restaurangbransch (franchise) särskilde sig mest från alla de övriga informanterna, något vi också trodde på förhand. Vad vi kunde se var att kontrollen på Philip var stor från hans högre chefer men även att han vidarebefordrade denna hårda kontroll av arbete på sina medarbetare. Philip hade bara varit verksam i företaget en kortare tid men hade fortfarande kvar sin glöd och brann för sitt jobb som han beskrev med glädje när han berättade om det. Hans unga ålder kanske även gjorde att han hade avancerat på kort tid inom företaget, då viljan att bli något så att säga är starkare i den yngre generationen än i den äldre?

Maris svar har nog förvånat oss mest. Hennes svar har fått oss att förstå att hon som programutvecklare faktiskt har stor kontroll över sina anställda. Våra tankar om detta yrke var att skolbranschen styrdes ”högre” uppifrån och var kraftigt styrd av regler och lagar. Nu har vi förstått att det finns regler men där fanns också stor chans till egenkontroll för Mari.

Inom säkerhetsbranschen, där Ulf arbetar fick allting ta den tid det tog. Vi har kommit till insikt om att här behöver det ta tid då denna bransch är fylld med viktiga åtaganden som företaget har, exempelvis larm och bevakning. Dessa har alltså påverkat exempelvis hur tidsplanering sätts då det får ta tid, vilket är helt tvärtemot Taylorismen. Att Ulf inte ser sina ”killar” som han benämner dem, för de är antingen ute på golvet eller på kunduppdrag, bekymrar inte Ulf utan han menar att de kommer till honom om de skulle ha problem eller vill diskutera något med honom. Enligt Ulf är alltså kommunikationen god mellan honom och hans medarbetare, men så även mellan honom och hans chef då de gemensamt diskuterar och tar fram tidsplanering.

Dessa tre branscher, restaurang (franchise), skola och säkerhet, har alltså mot våra förväntningar och mot våra valda teorier skilt sig mest åt. Där finns ingen tydlig koppling att utläsa mellan dessa tre branscher utöver den närkontakt med människor som finns: kunder, elever och företag.

5 Slutdiskussion

Uppsatsens syfte har varit att studera krav, kontroll och kommunikation ur en arbetsledares synvinkel. Våra analyser av de åtta informanterna har gett oss intressanta svar och många gånger var vi förvånade över svaren. Vi har bland annat förstått att många av de yngre arbetsledarna har ett starkt självförverkligande inom de företag de jobbar i och att de använder karriären som redskap för att uppnå denna.

Vårt val av kvalitativ metod, intervjuer, känns i efterhand som rätt val av metod. Men samtidigt upplever vi att våra resultat hade kunnat breddas om fördelningen mellan könen varit jämnare och givetvis om vi hade intervjuat arbetsledare inom fler branscher.

Vidare anser vi att det skulle vara intressant för vidare forskning att intervjua arbetsledarnas medarbetare, för att på så sätt kunna få två olika synvinklar på samma problem eller på liknande krav exempelvis. Vi tror dock att det resultatet vi har fått fram skulle kunna vara till hjälp för många arbetsledare för att förstå sin situation bättre.

Slutligen kan vi konstatera att syftet med vår undersökning var att förstå hur arbetsledaren påverkas av de tre K-na: krav, kontroll och kommunikation i sin roll på arbetsplatsen och att vi genom vår kvalitativa metod nått förståelse kring detta. Som utgångspunkt hade vi tre frågeställningar:

- × Vilka krav finns i arbetsledarens situation?
- × Vilken kontroll har arbetsledaren över sin situation och över sina anställda?
- × Hur har kommunikation arbetsledare- anställda påverkan på arbetsförhållandena?

Vi kan nu konstatera att alla tre frågeställningar besvarades genom informanternas svar.

Svaret på den första frågeställningen var att kravet fanns, speciellt för Philip då det fanns tidskrav för varje delmoment i arbetet och därmed beskrev han att de krav som ställdes på honom ställdes från de högre cheferna. Det besvarade vår första frågeställning genom att tidskravet finns hos en av de åtta medan det inte framkom hos de sju andra intervjuade arbetsledarna.

Andra frågeställningen besvarades också, då Philip hade all kontroll och de anställda inte hade någon kontroll över sin arbetssituation. Mari däremot hade kontroll över sin arbetssituation medan medarbetarna inte hade någon kontroll över sin arbetssituation då de inte tog några beslut utan de blev bara informerade om det. Ronny, Ulf och Mats hade ingen direkt kontroll över sina medarbetare utan de hade kontroll över sin egen arbetssituation, alltså fick vi svar som inte överensstämde. Det blev intressantare och härmed blev vår andra frågeställning besvarad om kontroll och dessutom syftet.

Frågan om kommunikation mellan arbetsledare och medarbetare blev också besvarad genom att Philip och Goran inte tycker att deras kommunikation med medarbetarna hade försämrats sedan de blev arbetsledare utan det har blivit bättre då medarbetarna kände att de kunde komma till de två utan några problem. Mari svarade, att de

förändringar som skett hade förbättrat kommunikationen mellan Mari och medarbetarna genom att få hjälp av en coach. Sofies svar blev att hon inte tyckte att kommunikationen mellan arbetsledare och medarbetarna hade förändrats. Hon var därmed en av de åtta som inte tyckte det.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att vi genom intervjuerna fick en förståelse för hur kraven ställs från en arbetsledare då det var tidskrav som ställdes på de anställda men inte hos alla. Svaret vi fick om hur kontrollen sker från arbetsledaren besvarades med att två av åtta hade kontroll och de övriga sex informanterna hade ingen direkt kontroll. Vi fick även förståelse för hur kommunikationen fungerade mellan arbetsledare och medarbetare, då de tyckte att de hade en god kommunikation med sina anställda och att deras kommunikation inte förändrats förutom Mari som tyckte att kommunikation mellan henne och de anställda hade förändrats med hjälp av en coach.

6 Litteraturförteckning

Tryckta källor

Richard, Elvi (1997) I första linjen. Arbetsledares mellanställning, kluvenhet och handlingsstrategier i tre organisationer. Sociologiska intuitionen, Lunds universitet

Holme Magne Idar & Solvang Krohn Bernt

(1997) Forskningsmetodik - Om kvalitativa & Kvantitativa metoder. Studentlitteratur, Lund

Svenning, Conny (2003) Metodboken Lorenz förlag, Eslöv

Lindén, Jitka, Westlander Gunnela & Karlsson Gunnar (red) (1999) Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning TK i Uppsala AB

Walhjalt Bo (1999) "Vad ska vi ha metoder till - en kommentar" i Linden Jitka, Westlander Gunnela & Karlsson Gunnar (red) Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning TK i Uppsala AB

Börnfelt P-O (2009) Arbetsorganisation i praktiken - En kritisk introduktion till arbetsorganisationsteori SNS Förlag, Stockholm

Zetterquist, Ulla Eriksson, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2006). Organisation och organisering. Kristianstads Boktryckeri AB, Kristianstad

Thompson, Paul och McHugh (2009), Att arbeta i organisationer - ett kritiskt perspektiv på organisation och arbete. Liber AB, Egypten

Friedman L, Andrew (1977), Industry and labour. Class struggle at work and monopoly capitalism. Lowe & Brydone Printers limited, Thetford, Norfolk

Granér, Rolf (1991), Arbetsgruppen. Den professionella gruppens psykologi. Studentlitteratur, Lund.

Internet källor

Braverman Harry (1974) Arbete och monopolkapital - Arbetets degradering i det tjugonde århundradet - "Labor and Monopoly Capital"

<http://www.marxists.org/svenska/braverman/1974/amk/del1.htm#h7>

Datum den 9/5-2012

Eriksson Rolf (2006) Informell Ledare

<http://www.suntliv.nu/Amnen/Ledarskap-och-organisation/Fakta-om-ledarskap-och-organisation/Informella-ledare/>

Datum den 8/5 – 2012

Bilaga 1

Från den formella ledarens beslut till handling. Arbetsgivare.

Frågeformulär.

Faktafrågor.

- Namn
- Ålder
- Kön
- Hur länge har du arbetat i yrket?
- Tid i företaget
- Position
- Anställningsform.
- Typ av företag

Värderingsfrågor.

- Hur ser arbetsplatsens styrning av arbete? Vem har kontroll över vad?

Om personal har stor kontroll:

- Hur fungerar den egna arbetsplatsen med självstyrning från personalens sida?

Om arbetsgivaren har kontrollen:

- Fungerar detta sätt bra?
- Hur ställer du dig till en personalstyrka som själva ska kunna bedöma och ta beslut på egen hand utifrån dina mål eller värderingar? Fungerar det eller har du andra erfarenheter?
- Vem gör och fattar beslut om arbetsplatsens tidsplaneringar av olika slag? Varför har det blivit så?

Bedömningsfrågor

- Vem bedömer du, högst lämpligast att vända dig till då du känner att dina beslut ej når fram till arbetstagarna? Vad har då denna person, för position och uppgifter?
- Har du vänt dig till någon facklig representant då du känt dig otillräcklig med att nå fram till arbetstagarna. Vid speciella tillfälle som är extra komplicerade, vid exempel omstrukturering eller andra större förändringar?
- Har kontakten med dina arbetstagare förändrats något sen du först började inom detta yrke? Har kontakten blivit sämre eller bättre? Eller gått åt något annat håll?
- Vart anser du att diskussionen alltså utvärderingen och bedömningen av dina beslut sker någon stans? I om klädningsrummet, rökutan, pausrummet eller någon annan stans? Delas dessa utrymmen?
- Känner du att du har stor påverkan på den egna personalstyrkan eller ser de förbi dig och dina beslut och ser då istället till de "högre" ledarna? Eller gör egna tolkningar av dina beslut?
- Vilken av följande bedömer du lämpligast och varför, formella eller informella möten för att kunna meddela arbetstagarna dina beslut mål etc?
- Öppen fråga för diskussion om huruvida det nuvarande systemet för hur information når arbetstagarna fungerar/inte fungerar.