**Arbetsliv och Organisation**

**1. Du kommer som nyutbildad till en arbetsplats, där Du blir ansvarig för en arbetsgrupp/arbetslag på sex personer. Gruppen Du möter är uppdelad i småläger. Vidare finns det bland gruppmedlemmarna någon som ofta skämtar till det, lite för ofta tycker Du. Samtidigt upplever Du det lite svårt att ta Dig in i arbetslaget, då medlemmarna är enade inför Dig och håller ihop.**

**Du finner situationen lite konstig. Beskriv hur Du som arbetsledare går till väga för att utveckla denna grupp till en mogen och effektiv arbetsgrupp.** 10p

Detta är en ganska omogen grupp, som behöver hjälp att hitta ett konkret och tydligt arbetssätt. Jag kommer att tillämpa ett situationsanpassat ledarskap med en demokratisk grund att stå på.

Jag börjar med en presentation av mig själv och vad jag har för mål med mitt ledarskap, hur vi tillsammans ska nå målen som jag formulerat. Jag försöker lära känna gruppmedlemmarna genom medarbetarsamtal, där jag frågar hur de upplever situationen i gruppen och vad de har för personliga mål med sitt arbete.

Först kommer jag som sagt att instruera ***(telling)*** personerna om målen och arbetssätten, och sedan kommer jag att arbeta på att få gruppmedlemmarna att anamma mina mål, och att alla gemensamt arbetar utifrån dessa.

Jag utvärderar ofta arbetet tillsammans med medlemmarna och är mycket lyhörd för deras synpunkter, allt för att få fram en god arbetsmoral och en känsla av samhörighet. **(*Selling)****.* Viktigt är att gruppen inte upplever målen som mina, utan som våra!

I takt med att gruppen mognar, och vi lär känna varandra mera, kommer jag att tona ned mina instruerande egenskaper, och komma ned på en nivå, där mitt arbete präglas av samarbete – alltså en demokratisk stil **(*participating*)**. Ett av målen är att skapa en öppen stämning i gruppen, där all kommunikation är tydlig och alla vågar tala med varandra.

När jag sedan upplever gruppen mer mogen och medlemmarna agerar mer ansvarstagande, kommer jag att tona ned min roll mycket och låta gruppmedlemmarna klara sig själva, och delegera **(*delegating*)** alla uppgifter till dem med förvissning om att uppgifterna blir genomförda på ett bra sätt, utan min närvaro.

Den person som i början utmärkte sig som en skämtare lider troligtvis bara av KKF (kroniskt kreativ frustration) därför skulle jag prata med honom för att se hur vi bäst kan ta till vara hans kreativitet på ett sätt som gynnar både honom och organisationen.

Jag skulle möta honom med den s.k. mjukglassmetoden, så att han får ett positivt intryck av vårt samtal och där vi båda ser nya möjligheter.

**2. Alla arbetsplatser erbjuder tyvärr inte alltid en god arbetsmiljö och värdiga arbetsvillkor. Detta får naturligtvis förr eller senare, konsekvenser för individen.**

1. **Identifiera och förklara 3 vanliga konsekvenser av dåliga arbetsmiljöer.** 3p
2. Upplevelser (apati, monotoni, stress)
3. Aktiva beteenden (vilja till förbättring, hög personalomsättning, klagomål)
4. Passiva beteenden (ointresse, likgiltighet, uppgivenhet)
5. **Beskriv hur man som medlem i ett arbetslag kan påverka arbetsmiljöarbetet på sin arbetsplats.** 3p

Svara på arbetsgivarens initiativ till förbättringar av arbetsmiljön, en nära samverkan och en öppen kommunikation är nödvändig för att kunna påverka den enskildes arbete och hälsa. Tex. kan man påverka sin arbetsmiljö genom skyddsombud (över 5 anställda) eller skyddskommitté (över 50 anställda). Arbetstagaren kan ge förslag till förbättringar, ska rapportera ev brister samt delta i arbetsmiljöarbetet.

**3. Lenneér-Axelsson och Thylefors resonerar kring begreppet *delegering* i sin bok Arbetsgruppens psykologi.**

1. **Vad innebär begreppet delegering?** 3p
* Arbetsuppgifter överlämnas till människor som inte har någon formell kompetens, de har alltså en informell kompetens, baserad på deras erfarenheter och tillskansade kunskaper.
* Den som delegerar har formell kompetens och är skyldig att kontrollera att den informella kompetensen finns hos den som blir delegerad. Den som blir delegerad, tar alltså över arbetsuppgiften med fullt ansvar.
1. **Vilka fördelar ser du i tillämpningen av begreppet inom arbetslivet?** 4p
* Skapar ansvarskänsla, självförtroende och arbetstillfredsställelse.
* Ger förståelse och kunskap om verksamheten som helhet.
* Underlättar problemlösning när berörda försöker lösa sina egna problem.
* Frigör resurser hos arbetsledningen som kan ägna sig mer åt långsiktig planering.

**4. I litteraturen förekommer ett antal olika benämningar på *informella grupproller*. Välj ut tre av dessa och belys utförligt deras inverkan på arbetsgruppens funktion.** 9p

De informella rollerna är beroende av förväntningar och behov hos arbetsgruppen. Det rör sig om individers beteende i en viss grupp som påverkar gruppens dynamik.

***Den dominante*:** Dominans kan vara ett sätt att markera sin status och sociala rang i en grupp. Det dominanta beteendet kan vara uttryck för gott självförtroende och kompetens hos individen, det kan uttryckas i form av att man tar mycket utrymme i kommunikationen, man sätter sig på andra eller påtvingar andra sin egen vilja. Dominant beteende kan ibland bottna i personlig osäkerhet.

***Den tillbakadragne*:** En tystlåten person påverkar ofta gruppens dynamik mer än de som ständigt hörs. Han upplevs ofta som ett stressmoment, eftersom övriga gruppmedlemmar kan tolka in egna åsikter i den tystlåtnes brist på verbal aktivitet. Tystlåten aggressivitet är mycket svårhanterlig för övriga gruppmedlemmar. Man kanske tror att denna person är upprörd över något eller arg på någon i gruppen. Vissa tystlåtna personer upplever osäkerhet och dålig självkänsla, och tror sig ha lägre status än de övriga, och upplever att deras synpunkter ändå inte tas på allvar. Men en tystlåten individ kan ändå vara trygg i sig själv, och utvecklas till att bli mer talför i takt med att en grupp stabiliserar sig. Dessutom kan det vara en person som är trött på andras tjatande och babblande.

***Arbetsnarkomanen*:** Satsar allt på sitt arbete och försakar allt som inte är arbetsrelaterat. Han kommer först av alla på morgonen och går hem sist på kvällen. Det kan öka effektiviteten i en grupp, men kan lika gärna ge de andra dåligt samvete och inverka stressande på dem. Arbetsnarkomanen får ofta abstinens då han inte är på sitt arbete, och blir stressad av att vara ledig.

**5. Sätt Dig in i följande praktikfall.**

**Föreståndare: Siv**

**Personal: Sten, Kerstin, Ulla, Veronica, Maria, Berit, Dina, Sofia, Laila, Per**

**Städare: Retzene från Etiopien**, **Läkare: Johan**

**Personalen förvarar väskor och andra tillhörigheter i det gemensamma personal-rummet, vilket fungerar både som kafferum och rökrum. Dörren dit är låst och endast avdelningspersonalen har nyckeln. Vid ett par tillfällen har det hänt att Kerstin och Maria trott sig ha blivit av med pengar. Det har då rört sig om någon hundralapp, vilket de låtit passera eftersom osäkerheten funnits om det rört sig om stölder eller slarv. Även några förvirrade patienter på avdelningen påstår sig ha blivit av med pengar.** **Det är avlöningsdag och Veronica har varit och hämtat ut lönen före sin kvällstjänstgöring. När hon skall gå hem upptäcker hon att det fattas 400 kronor. Detta berättar hon på rapporten dagen efter. Tjänstgörande personal dagen innan var Bruno, Siv, Ulla, Veronica, Berit, Dina, Sofia och Retzene.** **"Snacket har börjat gå" och en obehaglig stämning har spridit sig. Någon påstår sig ha sett Retzene i personalrummet medan andra säger sig ha sett Dina där. Dina är en mycket förtegen och tystlåten person. Veronica har anförtrott Siv att hon tror det är Retzene - "för man vet ju hur sådana är".**

**Analysera problemet och redogör för hur Du vill gå till väga för att åstadkomma en förändring och lösning**. 8p

Jag använder en konfliktlösningsmodell för att lösa de två konflikterna:

* ***Nuläge:***a) Det försvinner pengar från personalrummet och ev från några av patienterna, förmodligen beroende på att någon stjäl dem.
* b) Stämningen är dålig pga ryktesspridning
* ***Önskat läge*:** Att inga stölder äger rum, varken för personalen eller för patienterna. Att ingen ur personalen sprider rykten och förtalar andra i personalen.
* ***Hinder*:** a) någon är oärlig och stjäl pengar, dvs. att någon ur personalen har stulit pengarna, samt b) någon sprider rykten av rasistisk natur,
* ***Åtgärder*:** a) Jag samlar hela arbetsgruppen och informerar dem om vad som har hänt – alltså att vissa påstår sig ha blivit av med pengar. Jag adresserar inte min info till någon speciell, men säger att den som känner sig träffad, kan söka upp mig senare, så att vi kan prata igenom vad som hänt. Jag inskaffar mindre skåp till avdelningen, vilka man kan låsa med medhavda hänglås, med förhoppningen att stölderna upphör. Dessutom kan jag uppmana de som blivit bestulna att göra en polisanmälan. Sedan tar jag upp att det finns somliga som sprider rykten, som pekar ut någon ur personalen, och att jag inte tänker tolerera detta, speciellt inte med tanke på att ryktena är rasistiskt inriktade.
* ***Utvärdering:*** Lyssna noga efter eventuella tecken hos min arbetsgrupp om stölderna upphört, speciellt de som tidigare blivit utsatta.

**6. Vilken är Arbetsmiljölagens syfte och ändamål?** 3p

* **Lagens syfte är:** Att främja att arbetsgivare och arbetstagare samverkar för att åstadkomma en god arbetsmiljö
* **Lagens ändamål är**: Att säkerställa en arbetsmiljö som inte utsätter arbetstagarna för ohälsa eller olycksfall och som är tillfredsställande med hänsyn till arbetets natur och den sociala och tekniska utvecklingen i samhället.

**7. Redogör utförligt för Hersey och Blanchards situationsanpassade ledarskap.**

**Diskutera vidare hur denna ledarteori påverkar individ och grupp.** 10p

Denna teori är indelad i fyra olika faser, och beroende på arbetsgruppens mognad, kommer ledarskapet att bedrivas med utgångspunkt utifrån dessa olika faser. Det finns två inriktningar på ledarskapet – **relationsinriktat eller uppgiftsinriktat**.

1. ***Telling:***När gruppens mognadsnivå är låg bör ledaren vara *starkt uppgiftsinriktad och lågt relationsinriktad.* Detta för att hjälpa gruppen att komma igång, börja lära sig saker och få en känsla av att de börjar lyckas.
2. ***Selling:*** När gruppens mognadsnivå börjar öka, bör ledaren *minska sin uppgiftsorientering något och öka relationsorienteringen* så att gruppen växer och ökar sin egen kompetens, och deltagarnas relationer börjar mogna fram.
3. ***Participating:*** när mognadsnivån ökar ytterligare, kan ledaren *helt släppa uppgiftsorienteringen och minska relationsorienteringen,* eftersom gruppen successivt utvecklar självförtroende och förmåga att arbeta på egen hand, beroende på att kunskapsnivån nu är hög beträffande arbetet som sådant.
4. ***Delegating:***När gruppen uppnår full mognadsgrad kan ledaren *successivt avveckla det mesta av både relations- och uppgiftsorientering och delegera uppgifter till gruppen* med förvissningen om att de kommer att bli genomförda.

**8. Redogör för Adizes tankegångar runt ledarteori.** 8p

Han menade att det behövs fyra olika egenskaper hos en ledare och att en enda person inte klarar att uppfylla dessa krav, utan en ledningsgrupp krävs för att sköta ledarskapet.

1. ***Produceraren:*** förväntas producera varor och tjänster. Nyckelbegreppet här är effektivitet. Han upplever som sina främsta uppgifter att åstadkomma resultat och få saker gjorda. Produceraren har sin mest dominerande roll i organisationens första faser, då det gäller att börja producera varor och prestera resultat. Han har dock svårt att se framåt i tiden utan lever mer för här-och-nu-situationen.
2. ***Administratören:*** är den som planerar, samordnar och kontrollerar utförandet. Han är den som ser till att jobbet bedrivs som det ska och håller ordning på alla detaljer. Han ser till att ekonomi och resurser finns, men är inte särskilt resultatinriktad. Det är denna typ av ledarskap som kallas byråkratiskt och produceraren är mer intresserad av hur en sak ska genomföras än att den verkligen genomförs.
3. ***Entreprenören:*** Är den som ska fatta beslut om mål och metoder i organisationen, dvs. han ska skapa egna planer och vara självstartare. Han börjar ofta på ”nya saker”, men slutför dessa sällan för han väljer att börja med ett annat projekt. Han bör vara nytänkare, idéspruta, ha visioner samt vara villig att ta risker. Entreprenören bör alltid kompletteras med de andra ledarfunktionerna för annars är det lätt att organisationen blir splittrad.
4. ***Integreraren*:** Är den som skapar en helhet av ovanstående. Det är han som gör att individerna i organisationen till slut går samman och fungerar som en grupp som vill arbeta mot samma mål. Han anser att människorna i organisationen är viktigast och vill därför anpassa organisationen efter individerna. Risken finns att i syfte att göra alla individer lyckliga så löser han konflikter som uppstår för stunden, alltså en kortsiktig lösning för att alla ska vara nöjda, men de grundläggande konflikterna finns fortfarande kvar. Han är en opportunist, och följer mest med majoriteten.

**9. Redogör för och diskutera utförligt Hackmans och Oldhams**

**modell för arbetsutformning.**9p

Denna teori kan endast användas som underlag för praktiskt arbete för dem som är intresserade av att utveckla sig. De menar att arbetsmotivationen i hög grad påverkas av hur arbetet är utformat. För att arbetet ska ge hög arbetsmotivation krävs:

1. **Variation** (individen ska få använda så många färdigheter som möjligt)
2. **Helhet** (individen ska helst ha en tydlig början & ett tydligt slut på sina uppgifter)
3. **Betydelsefullhet** (uppgifterna ska upplevas som viktiga för individen)
4. **Frihet** (individen bör kunna påverka sina arbetsuppgifter)
5. **Feedback** (individen ska kunna se ett tydligt resultat av sitt arbete)

Dessa dimensioner leder då till *viktiga psykologiska upplevelser* som:

* Upplevd meningsfullhet
* Upplevt ansvar
* Kunskap om arbetsresultaten.

Dessa psykologiska upplevelser leder i sin tur till *resultat på individ och arbetsnivå:*

* Hög kvalitet på arbetet
* Hög inre arbetsmotivation.
* Låg frånvaro och låg personalomsättning.

Ju starkare positiva psykologiska upplevelser, desto bättre resultat.

Det finns tre *påverkande mellanliggande faktorer* (egenskaper hos individen):

1. Individuella utvecklingsbehov.
2. Individuella kunskaper och färdigheter
3. Individuell tillfredsställelse med arbetsförhållanden.

**10. Redogör för nedanstående begrepp och sätt in dem i sitt**

**sammanhang, inom vård eller omsorg:** 6p

***Aktörer****:* Deltagare i en organisation, mänskliga resurser (SSK, läkare, USK).

***Intressenter****:* Externa observatörer som försöker påverka aktörerna (LMsföretag)

***Öppet system****:* Information kommer in och går ut ur organisationen, det är en öppenhet mellan olika avdelningar eller övriga verksamheter.

**11. Diskutera begreppet HSO. Redogör för begreppets innebörd, dess typiska egenskaper samt ge exempel på sådana organisationer.** 5p

Human Service Organisations. Detta är organisationer inom vilka människor är den främsta resursen, och organisationens syfte är att erbjuda andra människor hjälp el service ex polisen, sjukvården, skolor, socialtjänst.

1. Kärnan är relationer
2. Råmaterialet är människor
3. Målen är vaga, tvetydiga och problematiska
4. En turbulent omgivning
5. En obestämd teknologi
6. Saknar tillförlitliga effektivitetsmått
7. Huvuduppgift: skydda och ta hand om de svaga och utsatta

**12. Redogör och diskutera utförligt följande teorier sett ur ett ledarskapsperspektiv:**

**a.** **McGregors antagande om människan** 4p

***Teori X:*** En negativ människosyn, människan är lat, passiv och oförmögen att ta egna initiativ och ansvar, människan behöver kontrolleras och styras, och man ska använda belöningar/bestraffningar för att nå mål.

***Teori Y:*** En mer positiv människosyn som menar att människan är aktiv, initiativrik och ansvarsvillig och vill arbeta om arbetet ger stimulans, nyfikenhet och kunskapstörst.

**b. Herzbergs arbetsmotivationsteori** 6p

Motivationer som skapar inre belöningar av typen, att lyckas, att bli uppskattad, att få stimulerande arbetsuppgifter, att få ansvar och att utvecklas.

Herzbergs huvudpoäng är att vi, för att göra människor motiverade och tillfredsställda i arbetslivet, måste skapa ett klimat där arbetsuppgifterna bör anpassas efter individernas huvudintressen, ambitioner och kapacitet och att arbetet bör rymma möjligheter till eget ansvarstagande.

***Hygienfaktorer*** är de faktorer som kan förhindra en låg arbetstrivsel på en arbetsplats ex *ett bra ledarskap med tydliga företagsmål, sociala relationer, fysisk miljö och god lön.*

***Motivationsfaktorer*** är de faktorer som hjälper individen att uppnå en hög arbets-tillfredsställelse som leder till belöningar av typen att lyckas och att bli uppskattad ex *framgång, ansvar, erkännande och prestation.*

**c.** **Warrs vitaminmodell** 8p

Warrs intresse gäller sambanden mellan personliga karaktärsdrag, miljöfaktorer, individens psykiska välbefinnande och arbetstillfredsställelse.

**Arbetsmiljöfaktorerna** i miljöförhållandena betraktas som viktiga för det psykiska välbefinnandet, men också för att kunna åstadkomma förändringar i organisationen. **Miljökomponenterna** påverkar välbefinnandet negativt om man får för lite eller för mycket av dem. I praktiken är bristproblemen vanligare än överskottsproblem.

***Arbetsmiljöfaktorer:***

1. Möjlighet till kontroll (vad ska jag göra, och när?)
2. Möjlighet att använda sina kunskaper
3. Externt genererade mål (rimliga krav)
4. Variation (lagom är bäst)
5. Begriplig arbetsmiljö (feedback, att känna del av helheten)
6. Tillgång till pengar (en dräglig livsnivå)
7. Fysisk säkerhet (skydd mot eventuella hälsorisker)
8. Möjlighet till mellanmänskliga relationer
9. Värderad social position (för att uppleva arbetsplatsen positivt, miljöförhållanden)

**13. Redogör för Mintzbergs teorier om ledarroller**. 9p

1. Den mellanmänskliga dimensionen:
* ***Galjonsfiguren*** (Symboliska plikter av social och legal)
* ***Ledarrollen*** (Motivationsinsatser, rådgivning, befordran och avsked)
* ***Relationsrollen*** (Att skapa interna och externa nätverk)
1. Informationsbearbetningsdimensionen
* ***Övervakarrollen*** (Söka information för bearbetning och analysering)
* ***Informationsspridningsrollen*** (Informationsutbyte med de anställda)
* ***Talesmanrollen*** (Representera och presentera organisationen)
1. Beslutsfattardimensionen
* ***Entreprenörsrollen*** (Initiativtagare och utformare av förändringar)
* ***Krislösarrollen*** (Lösa kriser och att prioritera)
* ***Resursallokeringsrollen*** (Att fördela olika resurser)
* ***Förhandlarrollen*** (Förhandlingar med facket)

**14. Du har fått besked om att Du erhållit en fast tjänst som sjukskötare på en medicinsk vårdavdelning. Vårdavdelningen har 30 patienter och man använder gruppvård som arbetsform sedan 8 månader tillbaka.**

**Då tiden för Din anställning börjar närmar sig, har Du alltmer funderat på Din nya roll, både den formella som den informella, och vad den innebär för Dig.**

**Beskriv Dina tankar och funderingar inför möten med en arbetsgrupp som Du inte tidigare har träffat eller arbetat med. Vilka förväntningar och krav kan finnas i arbetsgruppen på Dig som ny medlem/ledare? Använd Dig av kurslitteraturen för att belysa situationen ovan**. 8p

Jag skulle börja med att inta en ganska lugn och diskret hållning, sedan skulle jag samla gruppen och presentera mig själv. Jag kommer att höra vilka förväntningar de har på mig, på vårt samarbete och på framtiden, sedan skulle jag prata enskilt med var och en av medlemmarna, samt försöka pejla vilka mål de har med sitt arbete.

Jag kommer att försöka observera gruppen med avseende på hur man arbetar, hur mogen gruppen är och hur interaktionen mellan medlemmarna är. Det är viktigt att jag försöker lära känna medlemmarna, om det finns deltagare med olika informella roller, vad för kompetens de olika medlemmarna har.

Jag försöker även att lyssna av hur den tidigare ledaren har varit – om han har haft en slapp attityd (laissez-faire) kommer jag kanske att behöva detaljstyra och övervaka en del för att få flyt i arbetet, men om den tidigare ledaren var auktoritär, kommer jag förmodligen att ha förväntningarna på mig att tillämpa en demokratisk ledarstil, vilket ju i längden är den bästa ledarstilen för att skapa en väl fungerande, kompetent grupp.

Min formella roll har jag redan – jag är SSK och förväntas ha omvårdnads- och patientansvar på avdelningen. Min informella roll kommer jag låta växa fram – i början är det bättre att mer observera och analysera, och i viss mån låta min egen personlighet stiga åt sidan en aning tills jag blivit mer bekväm i min nya roll som ledare, och den informella rollen kommer nog att styras mycket av omgivningens syn på mig och mitt ledarskap. Jag kommer att arbeta för att skapa mig en egen stil.

**15. Du har fått en bra och utförlig introduktion på Din nya arbetsplats. För att ytterligare öka Din kännedom om Din nya arbetsplats, ska Du och Din avdelningsföreståndare gå en skyddsrond. Du förbereder Dig kvällen före och tänker igenom vad skyddsarbete innebär. Redogör för Ditt arbetsmiljöansvar?** 3p

***Arbetsledarens ansvar*:**

Att följa de säkerhetsföreskrifter som finns samt informera medarbetare om dessa.

Att medverka vid skyddsronder och möten.

Att aktivt arbeta för en god arbetsmiljö samt vara medveten om arbetsmiljölagar.

Att ha kunskap om de åtgärder som ska utföras vid eventuella olycksfall, samt vara uppmärksam på hur mina arbetskamrater mår både fysiskt och psykiskt.

***Arbetstagarens ansvar:***Jag är skyldig att samarbeta med arbetsgivaren för en god arbetsmiljö, samt följa de säkerhetsföreskrifter som finns.

Jag ska vara uppmärksam på hur mina kolleger mår och hur de trivs på arbetet

Om jag upptäcker något i min arbetsmiljö som jag tycker är bristfälligt, är det min skyldighet att rapportera detta till arbetsgivaren eller skyddsombudet.

**16A. Du har nu arbetat en månad i Din nya arbetsgrupp.**

**Du försöker analysera hur Du ska föra gruppen framåt i sin utveckling.**

**Flera av gruppmedlemmarna kämpar om vem som har rätt.**

**Du upplever att medlemmarna aldrig diskuterar till punkt.** 8p

**A. Var finns Din arbetsgrupp nu sett ur ett gruppdynamiskt perspektiv?**

**B. Analysera vad som hänt tidigare med Din arbetsgrupp.**

**C. Hur gör Du för att komma vidare?**

**D. Fundera också över tidigare ledares påverkan på gruppen.**

A: De har en så pass låg mognadsnivå att de verkar ha regredierat till att befinna sig i initialfasen. Det verkar vara en oklar rollfördelning och den maktkamp som pågår kan leda till att gruppens utveckling kommer att avstanna.

B: Det verkar även som att det finns en del olösta konflikter inom gruppen – förmodligen har bristen på ledarskap lett till att gruppen inte har kunnat utvecklas till en mogen grupp där man ser konflikter som ett sätt att utvecklas, och kunnat lösa dem med hjälp av diskussioner.

C: Jag måste absolut se till att denna grupp kommer vidare i den dynamiska processen och når en högre mognadsnivå. Jag måste vara mycket tydlig i mitt ledarskap, skapa en välordnad struktur och klara mål som alla kan arbeta efter att nå.

Jag kommer att samla alla mina medarbetare och fråga efter deras individuella mål med arbetet, och även deras förväntningar på mig.

Struktur, mål, konfliktlösning, rollfördelning, gemenskap, samarbete

D: Förmodligen har den tidigare ledaren inte visat något bra ledarskap, kanske har han tillämpat laissez-faire-stilen. Det verkar som att gruppen inte har haft några tydliga mål att arbeta utefter, och man har inte fått en tydlig fördelning av de olika formella rollerna i gruppen. Informella ledare verkar det finnas några – detta är troligen pga. bristen på ett tydligt ledarskap.

**16B. Du tycker dig se och märka att det bland dina nya arbetskamrater finns ett antal informella grupproller (ej knutna till yrke). Redogör för 2 tänkbara informella grupproller. Belys också hur dessa påverkar arbetsgruppens funktion.** 6p

***Den dominante*:** Dominans kan vara ett sätt att markera sin status och sociala rang i en grupp. Det dominanta beteendet kan vara uttryck för gott självförtroende och kompetens hos individen, och kan uttrycka i form av att man tar mycket utrymme i kommunikationen, man sätter sig på andra eller påtvingar andra sin egen vilja. Dominant beteende kan ibland bottna i personlig osäkerhet. **Gruppinverkan: *Den dominanta rollen skapar ofta samarbetsproblem genom att de som intar rollen tar upp för mycket tid och plats. Den sätter sig på andra, försöker osmidigt att driva igenom sin vilja och därför skapas konflikter, vantrivsel, och ineffektivitet i grupperna.***

***Den tillbakadragne*:** En tystlåten person påverkar ofta gruppens dynamik mer än de som ständigt hörs. Han upplevs ofta som ett stressmoment, eftersom övriga gruppmedlemmar kan tolka in egna åsikter i den tystlåtnes brist på verbal aktivitet. Tystlåten aggressivitet är mycket svårhanterlig för övriga gruppmedlemmar. Man kanske tror att denna person är upprörd över något eller arg på någon i gruppen. Vissa tystlåtna personer upplever osäkerhet och dålig självkänsla, och tror sig ha lägre status än de övriga, och upplever att deras synpunkter ändå inte tas på allvar. Men en tystlåten individ kan ändå vara trygg i sig själv, och utvecklas till att bli mer talför i takt med att en grupp stabiliserar sig. Dessutom kan det vara en person som är trött på andras tjatande och babblande. **Gruppinverkan: *Den tillbakadragnes tystlåtenhet gör att gruppen går miste om de speciella resurser som den tyste individen har och att dessa skulle kunna vitalisera och stimulera gruppen i viktiga frågor om de presenterades.***

**17. Inom arbetsgruppen märker Du att det finns minst två olika åsikter och tankar om hur vården ska bedrivas på avdelningen. Du anser Dig tvungen att göra något åt saken.** **Beskriv hur Du går till väga för att nå en positiv utveckling av arbetssituationen.** **Använd Dig av någon problem/konfliktlösningsmodell som stöd.** 8p

* ***Nuläge:***Det finns minst två olika åsiktsläger om hur vården skall bedrivas i arbetsgruppen
* ***Önskat läge*:** Att alla har samma åsikt om hur vården skall bedrivas, och att alla arbetar på samma sätt.
* ***Hinder*:** Personalen vill inte lyssna på ”det andra lägrets” åsikter, och har ingen önskan om att ändra på sig och sina arbetsrutiner, som de har ”tillämpat i 30 år”
* ***Åtgärder*:** Jag samlar hela arbetsgruppen och försöker få alla att uttrycka sina åsikter och tankar kring vårt arbete och hur det ska bedrivas. Vi arbetar gemensamt för att framhålla de respektive arbetssättens för- och nackdelar, och utifrån det vi diskuterat, arbetar vi fram en gemensam arbetsrutin som alla kan acceptera.
* ***Utvärdering:*** Jag kommer att tillbringa mer tid ute på avdelningen för att noga kunna lyssna av, vad mina gruppmedlemmar anser, dessutom kommer vi att ha ett uppföljningsmöte en gång per vecka. Jag är lyhörd för alla åsikter, både positiva och negativa, och antecknar för att kunna utvärdera korrekt.

**18. Beskriv vilka konsekvenser det får för nedanstående** **om det i Ditt ledarbeteende inte är centralt vad gäller att lösa uppkomna problem och konflikter:** 9p

**Organisationen:** Om inte uppkomna konflikter löses, kan organisationens utveckling stagnera. Då en konflikt ligger och pyr, tar det energi från medarbetarna, och de gör ett sämre jobb, trivseln påverkas negativt, vilket kan leda till ökad sjukskrivning och olika läger inom organisationen, rykten och förvriden information kan uppstå. Organisationens verksamhetsmål riskeras.

**Gruppen:** Stor risk för uppdelningar inom gruppen, med olika åsikter och låg trivselnivå. Kreativiteten hämmas dvs. ingen motivation till att konkretisera ev. idéer eller nya arbetsrutiner. Gruppen kan börja söndras pga. konflikten, och ev kan en syndabock utses för att man ska ha någon att rikta sitt missnöje mot. Grupputvecklingen hämmas med risk för regression.

**Individen:** Individen upplever motivationsbrist till arbetet vilket hämmar ev idéer el nytänkande. Det kommer att bli svårt att utvecklas, och få individer vill göra sin stämma hörd av rädsla att göra konflikten ännu värre. Den ökade vantrivseln och det dåliga arbetsklimatet kommer förmodligen att leda till flera sjukskrivningar. Om inte problemen kommer att ventileras i gruppen, kommer situationen att bli ohållbar, och de som kan kommer kanske att söka sig till andra arbetsplatser.

**Konflikters positiva värden:**

* Angelägna ämnen tas upp
* Idéer blir prövade i verkligheten
* När problemet lyfts fram, kan man hoppas på förbättring.
* Konflikter hindrar oss från att fastna i rigida vanor och ”vardagslunk”.

**19. Redogör för begreppet formell organisation**. 2p

Ett antal individer som utför olika arbetsuppgifter på ett samordnat sätt för att uppnå vissa mål. Kriterier:

* Arbetsfördelning och specialisering
* Samordning och styrning
* Ledarskap
* Mål

**20. Under 1980-talet har kulturbegreppet fått en ökad betydelse för forskning inom organisationsutveckling. Redogör kortfattat för begreppet organisationskultur.** 4p

Med organisationskultur avses de gemensamma antaganden och uppfattningar som medlemmarna i en organisation delar. Det gäller t.ex. medlemmarnas syn på omvärlden, deras värderingar gällande människan samt relationer. Viktiga aspekter:

* ***Att arbeta kundorienterat***
* ***Självständigt tänkande, kreativitet och självförtroende***
* ***Människan ska stå i* *centrum***
* ***Arbetsuppgifter koncentreras till kärnverksamheten***
* ***Öppen* *kommunikation i alla ledder***
* ***En*** ***platt struktur och en central kärna***

**21. Trots att man har svårt att se några större skillnader i kvinnligt och manligt ledarskap är kvinnliga chefer underrepresenterade i många verksamheter.**

**Vad kan detta bero på?** 6p

* Kvinnor har fortfarande huvudansvaret för hemmet och upplever inre konflikter mellan de båda liven – tid och vilja kanske inte räcker till
* Kvinnor har i viss mån en rädsla för ledarskap.
* Det finns fortfarande många djupt rotade fördomar mot att kvinnor inte passar eller klarar av att vara på höga poster i företag.
* Kvinnor med ambitionen att göra karriär uppfattas ofta som bitchiga och karriärlystna, medan män uppfattas som drivkraftiga och ambitiösa.
* Kvinnor uppfattar trivsel på arbetsplatsen, både psykiskt och fysiskt, många gånger som viktigare faktorer än möjligheten till en karriär.
* Kvinnor stannar oftare kvar på en nivå där de tycker sig göra det bästa jobbet.
* Kvinnor månar mer om sina arbetskamrater överlag, och vill inte såra någon genom att tex. utnyttja en vänskap för att göra karriär.
* Kvinnor kanske inte vill spela rollen av sk ”manligt” ledarskap.

**22. Beskriv utförligt nedanstående gruppers karakteristiska särdrag:** 6p

***Vilohemmet*:** Alla går på tå för att inte störa, ingen i denna slutna och ångestfyllda grupp vågar yttra någon åsikt som kan tänkas störa någon. En fasad är uppbyggd för att skydda gruppen eller vissa av dess deltagare. Inga ambitioner finns och inget konstruktivt arbete sker. En nykomling hamnar utanför om han/hon inte anpassar sig.

***Fästningen:*** En grupp sluten mot omvärlden, ger en viss trygghet åt de svaga individerna.  I denna grupp anser man sig besitta de enda sanningarna, och har därför försvarsmekanismer som förvrider andra sanningar eller skyller eventuella problem på de yttre hoten.

***Teatern:*** Gruppmedlemmarna, med en ”regissör” i spetsen, måste alltid ha en publik, antingen intern eller extern, att spela för, och för att på så sätt hålla den grå vardagen på avstånd. Dessa deltagare väcker många idéer. Medlemmarna får behovstillfredsställelse så länge de har en publik att spela inför, och gruppen är beroende av att vissa andra medlemmar utför arbetet medan de andra ”spelar”.

**23. Grupprocessens integrationsfas präglas av:**2p

a. Riklig kommunikation, hög tillfredställelse, samhörighet och generositet

***b. Utkristallisering av roller, mer realistisk syn på arbetskamraterna, fördjupad kommunikation***

c. Närhet och distans, ömsesidig respekt, klara mål och roller

d. Osäkerhet och oklara normer, ytlig kommunikation, tankar om den egna positionen i gruppen

***e. Lägerbildningar hos medlemmarna, vi-känsla, "reglerad homogenitet****"*

**24. a) Vilket/vilka påstående/n överstämmer med situationsanpassat ledarskap enligt Hersey och Blanchard:** 2p

***a. Grundsynen i ledarteorin är humanistisk***

b. Både McGregors teori x och y gäller

***c. Både hygien- och motivationsfaktorerna enligt Herzberg tillfredställs***

d. Ingen hänsyn tas till gruppens mognadsnivå

e. Kontroll och övervakning genomsyrar teorin

**b) Motivera Ditt svar på denna fråga!**5p

A) Man ser människan som en arbetsvillig och intresserad individ, med potential att lära sig ännu mer och utveckla sig på det personliga planet. Man ser inte människan som en (utbytbar) kugge i ett maskineri. De flesta anställda upplever det positivt att få arbeta självständigt, därför kan delegering vara bra för att öka ansvarskänslan.

C) Att ledaren tillgodoser arbetsmiljöns s.k. hygienfaktorer innan han går vidare och tillgodoser de psykosociala behoven hos de anställda. Därför får han initialt arbeta med att få fram en god fysisk arbetsmiljö, för att sedan tex. införa delegering för att få individerna att ta ett ökat ansvar och härigenom öka sin subjektiva upplevelse av utveckling.

**25.** **Om arbetsledaren hanterar problem/konflikter på ett framgångsrikt sätt, får det följande konsekvenser för individ, grupp och organisation:** 2p

a. Individen kommer att känna sig styrd av ledaren

***b. Gruppens medlemmar lär sig att se varandras olikheter och respektera dessa***

**c. Organisationen tar hänsyn till den enskilde patientens/klientens/kundens önskemål och behov**

d. Individen och gruppen har en tendens att stagnera i utveckling

***e. Motivationen ökar och både produktiviteten och effektiviteten går upp***

f. Tendenser till syndabockstänkande ökar

**26.  Huvudansvaret för arbetsmiljön på en arbetsplats ligger hos:** 2p

***a. Skyddsombudet***

b. Arbetsgivaren och arbetstagaren gemensamt

c. Yrkesinspektionen

***d. Arbetsgivaren***

e. Arbetstagaren

**27. Redogör för hur Du som chef/arbetsledare vill använda Dig av dessa funktioner i din kommande yrkesroll.** 4p

a. Skyddsombudet har t ex befogenheten att stoppa arbetet om arbetsmiljön innebär risk för skada eller ohälsa, och det är viktigt att ha ett nära samarbete med skyddsombudet. Det är bättre att åtgärda brister tidigt.

d. Arbetsgivaren har yttersta ansvaret för arbetsmiljön och ser till att arbetstagarna kan komma till honom om de upplever något i arbetsmiljön som dåligt. Viktigt är att han lyssnar och tar till sig av det de säger, och åtgärdar de saker de klagar på.

**28. Beskriv utförligt de olika faserna i en grupps utveckling (grupprocessen) samt vilken funktion Du som arbetsledare har i de olika faserna.** 10p

***Initialfasen:*** Här råder osäkerhet samt oklara normer och roller. Konkurrens om makt och platsen i hierarkin är ofta förekommande och kommunikationen är ytlig och trevande. Chefen ska här skapa ordning och trygghet om inte informella ledare ska uppstå. Gruppmedlemmarna behöver veta sin plats i gruppen och en tydlig struktur är viktig.

***Smekmånadsfasen:***När gruppen utvecklats kommer en period då anspänningar och konflikthot försvinner och ersätts av en positiv atmosfär, under denna fas växer ”vi-känslan” och tryggheten. Allt är bra och alla tänker lika och relationerna blir viktiga. Det är en illusion av en idyll – alla idealiserar varandra. För chefen är det viktigt att se till att arbetet fortfarande prioriteras och att konflikter tas upp och förs fram i ljuset så att gruppen inte stagnerar och fortsätter leva i denna idyll.

***Integrationsfasen:***Här börjar gruppen upptäcka och erkänna olikheter och roller börjar utkristallisera sig. Kommunikationen blir tydligare och framför allt mer yrkesinriktad. Man ser personers styrka och svagheter och kan samordna dessa för verksamhetens bästa. Viktigt att som chef arbeta så att gruppen finner sin identitet och stödja medlemmarna när gruppen börjar öppna sig, men framförallt ha en tydlig struktur på arbetet och kunna samordna alla individernas resurser mot det gemensamma målet.

***Konflikter:***Den relativa mognaden inom gruppen, gör att medlemmar börjar tillåta sig att ha olika åsikter om saker och ting. Allianser kan bildas och konflikter uppkommer, och det är av största vikt att dessa konflikter löses! Det är nämligen via lösningar av konflikter som gruppen utvecklas och går framåt. Frånvaro av konflikter tyder snarare på rädslor och likgiltighet, snarare är mognad och styrka. En chefs skyldighet är att lyfta fram konflikterna och se till att de bearbetas på ett moget och utvecklande sätt.

***Platåer:***Platåer kan dels vara ett tillstånd där inget tycks hända och kan inge en känsla av att det är dags att bryta upp, och dels kan det vara en naturlig andhämtningspaus i utvecklingen. Fixering vid något moment i gruppdynamikens tidigare faser kan handikappa gruppen i dess utveckling. Regression, oftast en tillfällig tillbakagång, kan vara en andhämtningsperiod där man samlar krafter inför en kraftansträngning. Chefens roll kommer här främst vara att se till att gruppen inte stannar alltför länge på de olika nivåerna, eller att något konstruktivt kan komma ur tex. en platåfas.

***Mognad:***En mogen grupp kännetecknas av att, medlemmarna i gruppen vill tillhöra denna, och är starka nog att stå på egna ben och de kan och tillåts även arbeta utanför gruppen. Man känner stor samhörighet med gruppen, samarbetet fungerar bra och medlemmarnas roller är klara och tydliga. Det finns en ömsesidig respekt för individen och för yrkesfunktionerna och man accepterar varandras olikheter. Chefens roll kan tonas ner en del i denna fas, eftersom gruppen är så pass mogen och gemenskapen bör vara stark. Dock är detta tillstånd inte statiskt.

***Separation:***Förr eller senare kommer alla grupper att splittras, och karaktären på denna fas färgas av anledningen till att gruppen upplöses. Det kan vara känslor av sorg, aggressivitet, bitterhet, men även glädje eller lättnad. Ledaren kommer att ikläda sig rollen som stöd, beroende på hur gruppens medlemmar reagerar på separationen.

**29. Sätt Dig in i följande praktikfall.**

**Föreståndare: Britta-Liisa**

**Personal: Björn, Katrin, Ingrid, Nathan, Jenny, Lilian, Marianne, Fanny, Maj och Niklas** **Marianne började på sin arbetsplats för en månad sedan. Hon blev väl mottagen, men efter en tid märkte hon att stämningen mellan vissa i personalgruppen var spänd och laddad. Det är framför allt mellan Jenny och Lilian som det skurit sig. De tål helt enkelt inte varandra och kan inte samarbeta. När de tjänstgör samtidigt är stämningen mycket påfrestande.**

**Jenny är 58 år och har arbetat på sin nuvarande arbetsplats i nio år, är noggrann, pålitlig och ordentlig men arbetar långsamt. Lilian är 23 år gammal och har arbetat där i ett år. Hon arbetar snabbt men håller inte fullt lika hårt på ordning som Jenny.** **Jenny anser att Lilian slarvar sig igenom arbetsuppgifterna och Lilian tycker att Jenny är gammalmodig och trög. Detta har resulterat i att arbetsgruppen delats upp i två läger - ett med de gamla i vården och ett med de relativt nya. Problemet för Marianne är nu att båda lägren trycker på för att få henne på sin sida. Hon tycker det hela är olustigt och har inte heller helt klart för sig vari konflikten ligger. Hon känner sig utanför arbetsgemenskapen genom att inte tillhöra någon grupp. Som det nu är står hon mittemellan de båda grupperna.** **Analysera problemet och redogör för hur Du vill gå till väga för att åstadkomma en förändring och lösning.** 8p

* ***Nuläge:***Det finns två läger på arbetsplatsen och en nyanställd kvinna känner sig tvingad att välja läger för att inte vara utanför gemenskapen.
* ***Önskat läge:*** Att alla trivs på arbetsplatsen, att inga grupperingar finns samt att alla känner del, både i arbetsgemenskapen och i den sociala gemenskapen.
* ***Hinder:***Lilian och Jenny kan inte komma överens pga. deras åsikter om hur arbetet ska bedrivas på avdelningen
* ***Åtgärder:***Jag håller ett samtal med Jenny och Lilian, i vilket de får ventilera alla synpunkter de har, om arbetet, varandras arbetssätt och ev. om mig som ledare. Innan detta har jag diskret observerat de båda kvinnornas sätt att arbeta, för att kunna analysera sanningshalten i det de berättar för mig. Jag framhåller de båda kvinnornas positiva egenskaper, och jag kommer inte att tåla att de kommer med ogrundade negativa påståenden om varandra. Det som är viktigast här är att Jenny och Lilian löser sin egen konflikt, och jag erbjuder dem allt stöd de behöver på vägen fram till en lösning. Om de inte lyckas kommer stämningen på sikt att bli outhärdlig på vår arbetsplats, och ingen kommer att orka/vilja arbeta här i framtiden.
* ***Utvärdering:*** Jag kommer att tillbringa tid ute på avdelningen för att noga kunna lyssna av vad Jenny och Lilian anser om varandra, dessutom försöker jag att fråga personalen, speciellt Marianne, om de upplever någon förändring. (Marianne är, som nyanställd, inte så färgad som de andra kan vara) Marianne kommer jag att fokusera på, jag kommer att ha ett samtal med henne en vecka efter att jag har talat med Jenny och Lilian.

**30. Ange skillnaderna i begreppen chef och ledare.** 2p

En chef har ett stort och övergripande administrativt ansvar för alla delar, såsom personal, ekonomi, arbetsmiljö.

Ett ledarskap är att uppvisa ett beteende i interaktionen mellan människor som påverkar människor att tillsammans uppnå ett givet mål.

**31. Redogör för fördelarna med decentralisering av arbetsorganisationen.**3p

Fördelarna med en decentraliserad organisation är tex. att besluten kan fattas av dem som främst berörs av dem, dvs. de som finns längre ned i hierarkin, alltså där kompetensen finns. En decentraliserad organisation höjer känslan av samhörighet i de olika grupperna, och det blir troligtvis lättare att anpassa organisationen till ev nya krav om den inte är centraliserad. När de olika grupperna själva får ta ansvar över sin arbetssituation, ger det en känsla av ansvar och självbestämmande hos medlemmarna.

**32. Redogör för de offentliga organisationernas utmärkande särdrag.** 5p

1. ***De är politiska och demokratiska***
2. ***Amatörstyrda*** (Politikerna är politiker på sin ”fritid”)
3. ***Organisationsmedlemmarna har stor lojalitet mot de man servar/stödjer***.
4. ***Styrsystem*:** -ekonomiskt -juridiskt –ideologiskt
5. ***Fyra* *olika* *domäner: Politiker, Administratörer, Professionella, Brukare***

**33. Förklara begreppen formell samt informell utifrån perspektiven roll, grupp och organisation.** 6p

* ***Formell organisation*:** ett antal individer som utför olika arbetsuppgifter på ett samordnat sätt för att uppnå vissa mål.
* ***Informell organisation*:** Det allmänna samspelet mellan människor i sociala organisationer. De arbetar inte efter att uppnå instrumentella mål eller bestämda arbetsformer. Det har mer socioemotionella mål som tex. umgänget.
* ***Formell grupp*:** en formell grupp finns inom organisationen för att utföra en specifik uppgift och är därmed sammansatt utav lämpliga individer för att kunna nå det uppsatta målet.
* ***Informell grupp:*** en informell grupp är delvis beroende av den formella gruppen för det måste finnas tillfälle för personer att mötas och skapa mellanmänskliga kontakter. Den informella gruppen grundas oftast på medlemmarnas värderingar och normer. Det kan exempelvis vara människor som äter lunch tillsammans eller samåker till arbetet.
* ***Formell roll****:* Denna roll karakteriseras utav de krav och kunskaper ett visst yrke förväntas att ha samt den status yrket medför. Denna roll är knuten till skyldigheter och rättigheter som yrket medför.
* ***Informell roll:*** De informella rollerna är inte reglerade i befattningsbeskrivningar, utan är beroende av de förväntningar och behov som finns i den speciella arbetsgruppen. Det rör sig alltså om individers beteende i en viss grupp, och rollerna påverkar gruppens dynamik.

**34.  Wolvén tar i sin bok, *Att utveckla mänskliga resurser i organisationen,* upp och behandlar fyra olika perspektiv på hur vi kan se på organisationen. Ett av dessa är *Human Resource-perspektivet*. Redogör för detta perspektiv.**4p

Detta perspektiv betonar samspelet mellan människa och organisation. Organisationer och människor behöver varandra; människan för att få lön, organisationen för att få nya idéer.

Om detta samspel inte skulle fungera, kommer båda parter att bli lidande.

Om det fungerar kan människor uppleva arbetet som meningsfullt och utvecklande, och då får organisationen tillgång till motivation, begåvning och energi.

**35. I kursen har en- två- och tredimensionella ledarstilar beskrivits och diskuterats. Diskutera och ange skillnaderna mellan dessa stilar**. 9p

***Endimensionellt ledarskap:* Då är ledaren antingen auktoritär el demokratisk.**

Den auktoritäre ledaren har en strikt disciplin och avkräver lydnad av sina anställda. Tillämpning av belöning/bestraffning. Ger en effektiv arbetsgrupp, och effektiviteten ökar då ledaren är närvarande, men sjunker då denne försvinner.

Den demokratiske ledarens grupp är kanske inte lika effektiv som den auktoritäres, men nivån ändras inte nämnvärt då denne är närvarande och den subjektiva trivseln på arbetsplatsen är högre, då ledaren tillämpar samarbete och lyssnar på sina underställda.

Laissez-faire-ledaren bryr sig egentligen inte om något och visar inget ledarskap. Därför bryr sig inte gruppmedlemmarna heller – effektiviteten är låg, liksom trivselnivån, vissa av arbetarna mår dåligt, medan vissa tar för sig och antar den informella rollen som ledare.

***Tvådimensionellt ledarskap:* Då är ledaren både personalinriktad (konsideration) och produktinriktad (strukturering) i sin ledarstil.**

Ledarskapet följer en vertikal och en horisontell linje – på den vertikala linjen finns individinriktningen och på den horisontella finns produktinriktningen. Beroende på hur ledaren agerar, och vilken stil denne tillämpar kommer dessa båda komponenter att vara mer eller mindre framstående.

Ledarskapet skall skapa möjligheter för individen att tillfredsställa både sina personliga behov/mål samt organisationens mål.

***Tredimensionellt ledarskap*: Då är ledaren inriktad på** **konsideration, strukturering** och **delegering**. Vid delegering minskar struktureringen, och konsiderationen ökar i motsvarande mängd. Delegering utvidgar arbetsfältet och höjer kompetensutnyttjandet i organisationen, samt ger en ökad känsla av trivsel och personlig utveckling hos individen.I varje fall hos de flesta individer.

**XVI**