

# Vad bidrar till och bygger en bra organisationskultur?

Camilla Bergendahl, Carina Blomqvist



2023:36

Datum för godkännande: 29.09.2023

Handledare: Anna-Lena Groos

# EXAMENSARBETE

## Högskolan på Åland

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Utbildningsprogram:</b> | Företagsekonomi  |
| <b>Författare:</b>         | Camilla Bergendahl, Carina Blomqvist                   |
| <b>Arbetets namn:</b>      | Vad bidrar till och bygger en bra organisationskultur? |
| <b>Handledare:</b>         | Anna-Lena Groos  |
| <b>Uppdragsgivare:</b>     |  |

### Abstrakt

Syftet med detta arbete är att ta reda på vilka faktorer som påverkar och bidrar till en bra organisationskultur. Det är ett ämne som man på många arbetsplatser nog är medvetna om, men det kan vara svårt att sätta fingret på vad som egentligen sätter ramarna för en god kultur på arbetsplatsen. Många arbetsgivare är säkert medvetna om att en god kultur och stämning på arbetsplatsen ger en nöjd personal samt bidrar till en lägre personalomsättning. Teorin är baserad på litteratur och tidigare forskning som handlar om organisationskultur. Genom en webbaserad undersökning i form av enkät tog vi reda på vilka faktorer som personalen på olika mindre organisationer värderade högst som motiverande faktorer till en god arbetsplatskultur. Även personliga intervjuer med ledare genomfördes. Att upprätthålla en god kommunikation mellan ledaren och medarbetaren, att ledaren agerar som förebild och att man har trevliga kollegor på arbetsplatsen höjer välmåendet och bygger en bra organisationskultur.

### Nyckelord (sökord)

Organisationskultur, ledarskap, arbetsmiljö, kommunikation, värderingar

|                                |              |               |                  |
|--------------------------------|--------------|---------------|------------------|
| <b>Högskolans serienummer:</b> | <b>ISSN:</b> | <b>Språk:</b> | <b>Sidantal:</b> |
| 2023:36                        | 1458-1531    | Svenska       | 49 sidor         |

|                         |                            |                               |
|-------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| <b>Inlämningsdatum:</b> | <b>Presentationsdatum:</b> | <b>Datum för godkännande:</b> |
| 20.09.2023              | 29.09.2023                 | 29.09.2023                    |

# DEGREE THESIS

## Åland University of Applied Sciences

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Study program:</b>        | Business Administration                                       |
| <b>Author:</b>               | Camilla Bergendahl, Carina Blomqvist                          |
| <b>Title:</b>                | What contributes to and builds a good organizational culture? |
| <b>Academic Supervisor:</b>  | Anna-Lena Groos   |
| <b>Technical Supervisor:</b> |   |

|   |
|---|
| <b>Abstract</b>   |
| <p>The purpose of this thesis was to clarify what components contribute to a good working climate. This is a topic that most companies are aware of these days, but it can be rather difficult to pinpoint what the different components are to set the frames for a good workplace culture. Many employers are aware that a good workplace culture will contribute to happier staff and will keep the staff turnover low.</p> <p>The theory is based on literature and previous research dealing with organizational culture. With the help of a web-based survey we found out which factors the staff at various smaller organizations valued most as motivating factors to contribute to a good workplace culture. Maintaining good communication between the leader and the employee, having a leader that acts as a role model and having pleasant colleagues in the workplace enhance well-being and build a good organizational culture.</p> |

|  |
|--|
| <b>Keywords</b>  |
| Organizational culture, leadership, working environment, communication, values |

|                       |              |                  |                         |
|-----------------------|--------------|------------------|-------------------------|
| <b>Serial number:</b> | <b>ISSN:</b> | <b>Language:</b> | <b>Number of pages:</b> |
| 2023:36               | 1458-1531    | Swedish          | 49 pages                |

|                   |                              |                     |
|-------------------|------------------------------|---------------------|
| <b>Handed in:</b> | <b>Date of presentation:</b> | <b>Approved on:</b> |
| 20.09.2023        | 29.09.2023                   | 29.09.2023          |

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| <b>1. INLEDNING</b>                  | <b>6</b>  |
| 1.1 Bakgrund                         | 6         |
| 1.2 Syfte                            | 7         |
| 1.3 Frågeställningar                 | 7         |
| 1.4 Avgränsningar                    | 7         |
| 1.5 Metodval                         | 8         |
| <b>2. TEORI</b>                      | <b>9</b>  |
| 2.1 Vad är organisationskultur?      | 9         |
| 2.2 Ledarskap                        | 10        |
| 2.2.1 Transformativt ledarskap       | 12        |
| 2.2.2 Hållbart ledarskap             | 12        |
| 2.3 Arbetsmiljön                     | 14        |
| 2.3.1 Psykosocial arbetsmiljö        | 14        |
| 2.3.2 Psykosociala belastningar      | 15        |
| 2.3.3 Riskbedömningar i arbetsmiljö  | 16        |
| 2.3.4 Trygghet på arbetsplatsen      | 16        |
| 2.3.5 Motivation                     | 17        |
| 2.3.6 Känsla av sammanhang           | 23        |
| 2.4 Kommunikation                    | 25        |
| 2.4.1 Medarbetarfokus                | 26        |
| 2.4.2 Kompetensutveckling            | 27        |
| 2.5 Värderingar                      | 27        |
| 2.6 Ekonomiska följder               | 28        |
| <b>3. METOD</b>                      | <b>29</b> |
| 3.1 Kvantitativ och kvalitativ metod | 29        |
| 3.2 Enkätundersökning                | 29        |
| 3.3 Intervjuundersökning             | 30        |
| <b>4. EMPIRI</b>                     | <b>31</b> |
| 4.1 Enkät                            | 31        |
| 4.2 Intervju med ledare              | 39        |
| 4.3. Resultat och analys             | 41        |
| <b>5. DISKUSSION</b>                 | <b>44</b> |
| 5.1 Slutsats                         | 44        |
| 5.2 Validitet och reliabilitet       | 44        |
| 5.3 Förslag till vidare forskning    | 46        |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.4 Egna reflektioner  | 46        |
| <b>KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING</b>                         | <b>47</b> |
| <b>BILAGOR</b>   | <b>50</b> |
| Bilaga 1. Följebrev till e-post förfrågan för enkäten          | 50        |
| Bilaga 2. Följebrev till enkäten, enkätfrågor till medarbetare | 51        |
| Bilaga 3. Intervjufrågor till ledare                           | 52        |

# 1. INLEDNING

Området vi valt att undersöka är vilka faktorer som påverkar och bidrar till en välmående organisationskultur. Organisationskultur handlar om de oskrivna reglerna, värderingar, vanor och normer som finns på arbetsplatsen. Det är ett intressant ämne som ligger i tiden, men som många gånger inte tas på allvar då organisationskultur inte är något som går att se eller ta på och inte finns nedtecknat i ett dokument. Inom äldre organisationer där det kanske redan finns en redan etablerad kultur som tas för given, anses det ofta att den inte behöver utvecklas. Det kan rentav uppfattas som lite flummigt av en del. Kulturen är något som inte är medfött, utan som lärs in och den är alltid ett kollektivt fenomen. Det är alltså utifrån vår sociala miljö som kulturen härrör, och inte från våra gener (Hofstede, 2011). Ledarna och medarbetarna är de viktigaste komponenterna för att bygga en hållbar kultur inom organisationen, så det är till dessa man skall rikta sig när man vill skapa eller förändra kulturen inom organisationen.

## 1.1 Bakgrund

Genom våra egna erfarenheter inom arbetslivet har vi insett vikten av en god organisationskultur för att främja välmåendet samt trivseln för en hälsosam arbetsplats. Trivs man på arbetsplatsen brukar det tendera till att man känner sig motiverad och engagerad inför arbetsuppgifterna, vilket i sin tur leder till ökad produktivitet. Så det är inte enbart ur ett arbetstagarperspektiv, utan även från arbetsgivarperspektivet viktigt med en god organisationskultur. Och om vi får uppmuntran och känner oss bekväma i vår roll i arbetslivet är det större möjlighet att vi delar med oss av nya idéer och kreativt tänkande. Även samarbetet och kommunikationen tenderar att fungera bättre om man trivs på sin arbetsplats. Trivsel på arbetsplatsen påverkar oss inte bara psykiskt utan även fysiskt. En dålig stämning på arbetet kan bidra till stressrelaterade problem vilket på sikt kan innebära sjukfrånvaro.

## 1.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att ta reda på vilka faktorer som påverkar kulturen på arbetsplatsen samt hur ledningen och medarbetarna upplever och ser på kulturen på den egna arbetsplatsen. Vi vill även ta reda på vilka faktorer som upplevs som viktiga från både ett ledarskapsperspektiv och ett medarbetarperspektiv, och vad det är som krävs för att skapa och bevara en god psykosocial arbetsmiljö på arbetsplatsen. Det intryck vi har fått är att kultur är något det pratas mycket om inom olika organisationer, men hur mycket satsas det egentligen på detta? Vi vill genom enkätundersökning samt personliga intervjuer med några ledare ta reda på hur organisationskulturen upplevs samt i hur stor mån man personligen kan påverka den.

## 1.3 Frågeställningar

För att uppnå syftet utgår vi från dessa frågor:

- Vilka faktorer inverkar på en bra organisationskultur?
- Hur skapar man en välmående organisationskultur?
- Hur kan ledningen påverka och bidra till en positiv och givande organisationskultur?
- Hur kan man som medarbetare påverka kulturen på arbetsplatsen?

## 1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss till att analysera mindre organisationer på Åland med fler än 20 anställda. I vårt arbete har vi valt att rikta in oss på vilka åtgärder/metoder som kan påverka kulturen på en arbetsplats. Vi kommer inte att ta upp hur man löser eventuella konflikter på en arbetsplats. Vi är medvetna om att konflikter och dispyter påverkar trivseln på arbetsplatsen negativt, men då vi inte besitter kunskaper i konfliktlösning på organisatorisk nivå, har vi valt att utesluta detta ur vår undersökning. På detta sätt får vi vårt arbete lite mera inramat, och kan fokusera på vilka åtgärder/metoder som påverkar kulturen på de åländska arbetsplatserna. Den geografiska avgränsningen av vårt arbete är begränsad till organisationer endast på Åland.

## 1.5 Metodval

Vi valde att genomföra en webbaserad enkätundersökning för att ta reda på vilka faktorer anställda inom olika organisationer på Åland värderar högst som bidragande orsaker till en bra stämning på arbetsplatsen samt ökad trivsel. Enkäten består av både öppna samt slutna frågor, vilket gör att vi får en blandning av kvalitativ samt kvantitativ datainsamling. Vi valde även att genomföra personliga intervjuer med ledare för att få ett större djup till vår undersökning. Den insamlade datan från enkätundersökningen kunde i viss mån jämföras med resultatet från intervjuerna.

## 2. TEORI

I detta avsnitt kommer vi att förklara vad som menas med begreppet organisationskultur. Vi har delat in teorin i fyra olika kategorier: ledarskap, arbetsmiljö, kommunikation och värderingar. I slutet av teoridelen har vi beskrivit hur det även kan ge ekonomiska effekter genom att satsa på att bygga upp en bra organisationskultur.

### 2.1 Vad är organisationskultur?

Organisationskultur är beteenden, hur vi vill att man ska bete sig mot varandra på arbetsplatsen. En organisationskultur utgörs av värderingar, normer och attityder som skapar beteenden hos medarbetarna. Det handlar även om känslan och identiteten i en organisation. En stark gemenskap och trivsel inom personal är av högsta prioritet (Forslund, 2019). Värderingarna leder till beteenden som bygger upp en organisationskultur inom företaget.



Figur 1. Organisationskultur (Värderings- och Syftesdrivna Organisationer, 2018)

Det finns olika sätt att definiera vad kultur inom organisationer är. Man kan se det som ett beteendemönster som påverkas av de informella handlingarna och agerande inom organisationen, men även som ett symbolsystem. För att ytterligare förtydliga vad kulturen är, kan man säga att den inte finns i människors huvuden, utan någonstans “mellan” dessa huvuden på en grupp människor, till exempel arbetsgrupper där symboler och innebörder uttrycks öppet. Kulturen får då en central roll, då den sätter ramen för hur vi skall förstå olika processer, sociala företeelser och beteenden, samt göra dessa meningsfulla och begripliga (Alvesson, 2015).

Edgar H. Schein menar att när man ser på kulturen på en organisatorisk nivå, kan man tydligare se hur kulturen skapas, hur den utvecklas och implementeras, för att sedan manipuleras och ändras. Hur kulturen hanteras och sköts har en stark koppling till ledarskap, och man kan se kultur och ledarskap som två sidor på ett mynt. Ledarskapet spelar som sagt en stor roll för skapandet av kulturen, då kulturen är baserad på vilka antaganden och värderingar ledarna visar och kommunicerar ut inom organisationen. Ledarens roll består till viss del av att skapa kultur, utveckla den och ibland även förstöra den. Att studera enbart kulturen utan att ta med ledarskap är svårt då dessa är tätt sammankopplade. Men kulturen styrs inte enbart av ledarna, utan består till största delen av hur den enskilda gruppens inlärningsprocess ser ut, men om själva överlevnaden för gruppen är hotad p.g.a. att vissa inslag av kulturen hanteras fel, är det ledarens roll att uppmärksamma detta och agera (Schein, 1992). Organisationsidentitet är nära relaterad med organisationskultur, och dessa båda begrepp kan vara svåra att hålla isär. Om man jämför kulturen med identiteten, så är kulturen outtalad medan identiteten är mera explicit, mera språklig. En organisation kan till exempel beskrivas som ett familjeföretag, gammalt, producerar en viss produkt eller förknippas med orten. Dessa kännetecken eller identitetsmarkeringar behöver inte ha något att göra med själva kulturen, utan dessa hänger ihop med organisationens identitet. Så fast dessa båda är tätt sammankopplade, och överlappar varandra är det inte samma sak. (Alvesson, 2015).

## **2.2 Ledarskap**

“Ledarskap är en kulturpåverkad aktivitet” (Alvesson, 2015). Ledarskapet handlar om förändring och utveckling, om att kunna se helheten och att skapa motivation för medarbetare. En ledare behöver kunna lyssna, kommunicera och vara tydlig. Ett gott ledarskap bidrar till personlig utveckling för de anställda och där regler med etik och moral följs för att på detta sätt bibehålla den goda hälsan i organisationen. Det är ledningen som sätter strukturen inom organisationen för hälsa och välmående. Ett fungerande ledarskap bygger man upp med bland annat dialog, trivsel, medarbetarskap, förändring och hantering av svåra samtal. Med detta skapar ledaren tillsammans med medarbetarna en fungerande arbetsmiljö. Genom att vara tydlig i roller och arbetsuppgifter skapas det en god stämning (Svenningsson & Alvesson, 2021). Kulturen och ledarskapet är tätt sammanflätade, men samverkan mellan dessa två är

komplikerad. Det finns många åsikter och synsätt på hur ett gott ledarskap skall utövas, då ledarskapet på ett eller annat sätt påverkar kulturen (Alvesson, 2015). Som ledare bör man vara medveten om den rådande organisationskulturen då den kan bidra till en lägre personalomsättning samt ge företaget en konkurrensfördel. Det har visat sig att även effektiviteten påverkas positivt (Grey, 2009). Då en hög personalomsättning tenderar att generera kostnader som rekrytering och utbildningstillfällen samt en förlust på erfarenhet och kompetens är det viktigt att arbeta med trivseln och engagemanget. För att lyckas med detta proaktiva arbete krävs det att man med jämna mellanrum tar pulsen på hur medarbetarna mår. Detta kan göras med undersökningar och löpande enkäter för att på så sätt kunna mäta, jämföra och följa upp resultatet. På detta sätt är det lättare att skapa en trivsam arbetsmiljö där alla trivs och personalomsättningen hålls låg (*5 Insikter Som Hjälper till Att Minska Personalomsättningen - Lernia*, n.d.).

Hur själva kulturen uppstår inom organisationen är ett mysterium: hur kan till exempel två företag som är verksamma inom samma marknad, har samma ägare och samma ursprung ändå ha två helt olika sätt att fungera på? Kultur uppstår från tre källor: (1) övertygelse, antagande och värden satta av grundarna, (2) inlärningsprocessen för medarbetarna, (3) nya värderingar och övertygelser som förs in i organisationen med nya ledare och medlemmar. Men trots att alla dessa komponenter spelar en avgörande roll är ändå grundarnas roll den viktigaste för kulturens skapande. Det är grundarna som väljer det grundläggande uppdraget och inom vilken marknad företaget skall vara verksamt. Organisationer uppstår inte spontant eller genom olycka, utan de är målinriktade och skapas för att en eller flera individer har en önskan och vilja att genomföra en handling som är omöjlig att genomföra på egen hand. Ett av de mest kraftfulla verktyg för ledare att kommunicera ut värderingar är att fästa uppmärksamhet på de områden där de har den största uppmärksamheten. Det kan vara allt från vad de kontrollerar, mäter eller belönar. Om ledarna är medvetna om denna process kan detta bli ett kraftfullt verktyg för att kommunicera ut budskap, speciellt om ledarna själva är konsekventa i sitt eget agerande. Om man ser på det från en annan synvinkel där ledarna är inkonsekventa med vad de uppmärksammar kan detta leda till att medarbetarna spenderar mycket tid på att försöka förstå vad ledarna egentligen vill kommunicera ut (Schein, 1992).

Vi har valt att beskriva två olika slags ledarskapsstilar nedan som vi anser verkar för att främja den goda organisationskulturen. Det transformativa ledarskapet har bland annat

förståelse för medarbetarnas behov. Medarbetaren kan identifiera sig med ledaren, bli motiverad av ledaren, bli stöttad av ledaren och även bli stöttad att se problemlösning från ett annat håll. Ett hållbart ledarskap bygger upp en företagskultur där de anställda känner sig engagerade, motiverade och trygga.

### **2.2.1 Transformativt ledarskap**

Det finns många olika ledarskapsstilar att följa, men ett transformativt ledarskap bidrar till att skapa stabilitet, öka innovationen samt främja en positiv arbetsmiljö. Denna ledarskapsstil handlar om att öka arbetsmotivationen samt arbetsglädjen hos personalen. Ledare ska leva som de lär och vara en förebild för personalen. Det ska finnas tydliga visioner och mål, alla ska kunna känna delaktighet genom att tillsammans arbeta mot det utsatta målet. Detta bidrar även till att arbetsuppgifterna känns meningsfulla och att det egna bidraget är viktigt. Ledaren behöver lära känna sin personal och uppmuntra medarbetarna att komma med nya idéer och förslag. Ett bra ledarskap har stor betydelse för arbetsmotivationen och trivseln. Det är viktigt att ge medarbetarna utrymme för utveckling (Eklöf, 2022). Det transformativa ledarskapet är ett utvecklande ledarskap och har tre kännetecken: föredömligt handlande, personlig omtanke och är inspirerande och motiverande (Granberg, 2011).

### **2.2.2 Hållbart ledarskap**

Ett hållbart arbete handlar om att använda sig av de mänskliga resurserna långsiktigt istället för att förbruka dem (*Ett hållbart ledarskap*, 2017). Med ett hållbart ledarskap betyder det att man strävar efter att hela organisationen arbetar med hållbarhet. Det behövs en positiv attityd för att kunna lyfta och engagera sin personal. Ledaren behöver även tänka på att det är viktigt att andra lyckas. Kommunikation är därför en viktig komponent. Ledaren behöver visa att hen litar på medarbetarens beslut, vilket ger medarbetaren trygghet att våga ta egna beslut, detta bidrar till ökad trivsel och motivation. Visionen och målet ska vara tydligt kommunicerade så att alla vet mot vilket mål de jobbar. Målen som sätts upp ska vara realistiska, mätbara och tidsatta så att man tydligt kan definiera målets start och slut. Det är också viktigt att man skapar en teamkänsla samt trygghet inom teamet där medarbetarna delar med sig av sina

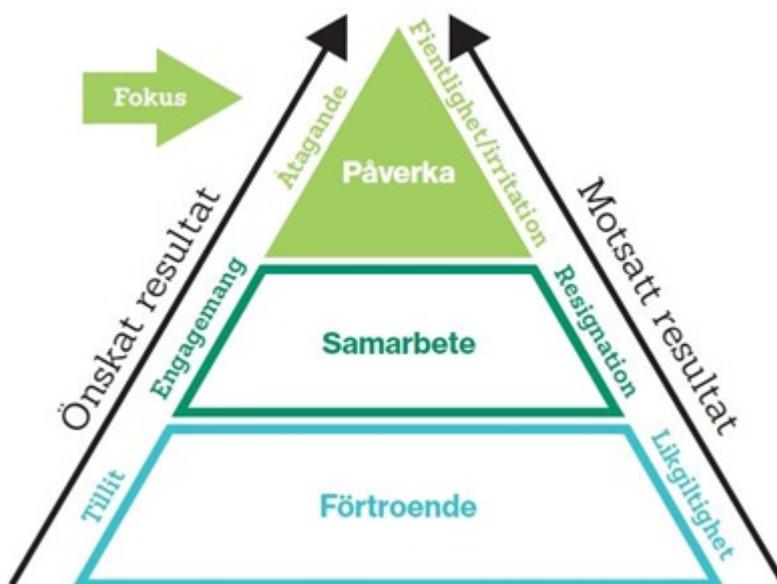
erfarenheter och misstag. Ledaren ska ta sig tid att se hur medarbetarna trivs samt hur arbetsplatsen fungerar och om det krävs förbättringar i något led (Skiöldebrand, 2020).

## HÄLSOFRÄMJANDE ARBETE

För ledaren gäller det att skapa förutsättningar att arbeta i en hälsosam arbetsmiljö. Ledaren behöver hitta arbetsmetoder för att främja hälsa, kommunikation, delaktighet och arbetsglädje. Genom att hitta det som är bra på en arbetsplats och utveckla det så att det skapar trivsel och även prestation, då har man en arbetsplats där människor blir motiverade att arbeta (Jakobsson & Skoglund, 2021).

## LEDARSKAPSPYRAMIDEN

Med ledarskap menas det inte att man ska kontrollera andra utan man ska se möjligheter att hjälpa medarbetare att utvecklas och prestera mera. Det gagnar båda parter. För att ha möjlighet att göra detta krävs det att man bygger upp ett förtroende och skapar ett bra samarbete. Det är bättre att bygga upp relationer istället för att skapa likgiltighet. Som ledare ska man inte kritisera, döma eller klaga utan istället ge ärlig och äkta uppskattning. Ledaren bör vara genuint intresserad av andra människor samt en god lyssnare. På det här sättet är det lättare att få alla att jobba tillsammans mot gemensamma mål. Ledaren behöver visa respekt för den andres åsikt och se saker från en annans synvinkel (Våra partners/trainers, 2020).



Figur 2. Ledarskapspyramiden (Våra partners/trainers, 2020).

## 2.3 Arbetsmiljön

Arbetsmiljön kan delas in i tre olika områden.

- Fysisk arbetsmiljö  
Här pratar man om lokalen, ljus, ljud, ventilationen och olika hjälpmedel att tillgå.
- Digital arbetsmiljö  
Detta gäller datorprogram, uppkopplingar och hur viktigt det är att tänka på att man kan begränsa arbete och fritid. Det behöver finnas begränsningar när man ska finnas tillgänglig efter arbetstid.
- Organisatorisk och social arbetsmiljö  
Detta handlar om hur arbetet är uppstrukturerat och hur man kommunicerar med varandra (Hammar, 2021).

### 2.3.1 Psykosocial arbetsmiljö

Psykosocial arbetsmiljö kan definieras som de psykiska och sociala faktorer som inverkar på hur en person trivs på sin arbetsplats. Arbetsklimatet grundar sig på vilket sätt man behandlar varandra på arbetsplatsen. Arbetsgivaren har en viktig roll för hur arbetsklimatet ser ut. Det betyder inte att arbetstagaren står utan ansvar, det är ett gemensamt ansvar att skapa en positiv kultur på arbetsplatsen och med detta kan också lönsamheten för organisationen öka. I ledningen behöver det även finnas kunskap om hur man förebygger ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandlingar (*Psykosocial Arbetsmiljö*, n.d.). Om man vill förbättra den psykosociala arbetsmiljön för individen samt verksamheten gäller det att förhindra negativ påverkan. Genom att förändra arbetsmiljön med åtgärder till förbättring i förebyggande syfte kallar man det för *primärprevention*. När man sedan pratar om *sekundärprevention* vill man stärka miljöförhållanden med till exempel stresshanteringskurser, motionskampanjer och andra personalevenemang. Vid *tertiärprevention* tar man hand om den som blivit utsatt för en händelse och lidit skada, detta för att förhindra den negativa attityd som kan uppstå. Det är viktigt att tänka på dessa tre

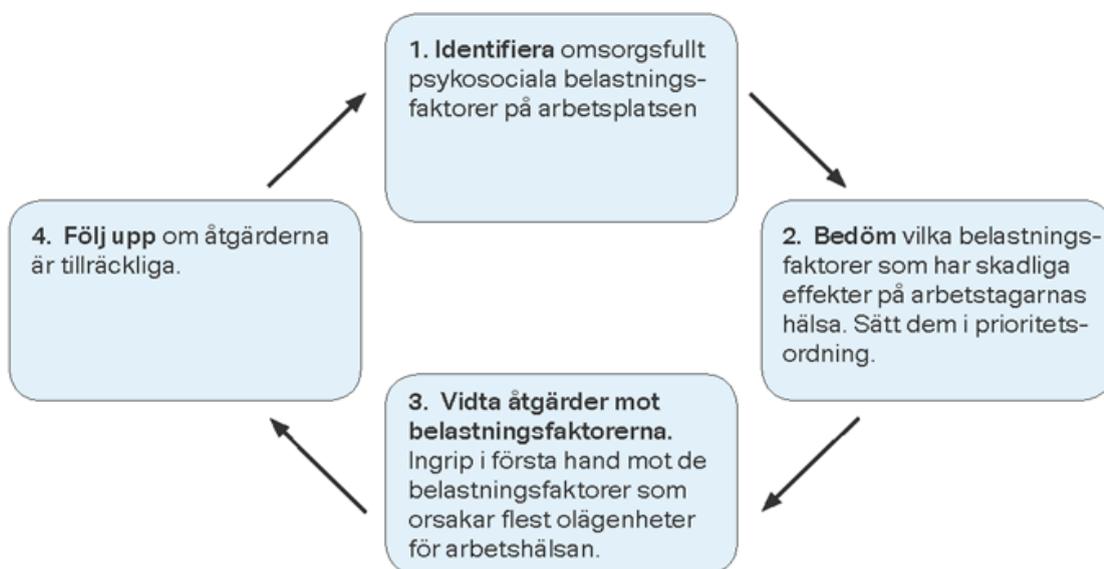
skeden innan den berörda medarbetaren vill avsluta sin anställning eftersom det blir kostsamt med en stor personalomsättning (Eklöf, 2022).

### **2.3.2 Psykosociala belastningar**

Det är viktigt att man tänker på förebyggande åtgärder vid stor arbetsbelastningen för medarbetarna på arbetsplatsen. Arbetsgivaren behöver arbeta proaktivt för att minska hälsorisker eller andra risker som kan belasta arbetstagaren (*Psykosocial belastning - Työsuojelu.fi - Arbetarskyddsförvaltningen - Työsuojelu*, n.d.). Det är inte lätt att mäta psykosocial arbetsbelastning som exempelvis stress, men under medarbetarsamtal och vid enkäter utförda på arbetsplatsen kan det framkomma åsikter. Vid en kartläggning av problem som kan finnas så hittar man vilka åtgärder som behöver göras. Ledningen ska säkerställa en rimlig arbetsbelastning, och vid en eventuell hög arbetsbelastning ska arbetsgivaren exempelvis minska på arbetsmängden eller öka på resurserna. Arbetstagaren måste känna en trygghet i vart hen ska vända sig för att få stöd och hjälp (*Psykosocial Arbetsmiljö*, n.d.). Det finns personer som vill prestera och jobba långa dagar men i längden är det ohälsosamt. Det kan bli lägre kvalitet på arbetet och i det långa loppet kan det leda till utbrändhet. Med balans i livet har man roligare på jobbet, kvaliteten på arbetet är troligtvis högre och man är mer fokuserad (*Fem punkter för en rimlig arbetsbelastning*, 2017).

### 2.3.3 Riskbedömningar i arbetsmiljö

Process för riskbedömningar



Figur 3. Schema för åtgärdsmoment vid riskbedömning (Psykosocial belastning - Työsuojelu.fi - Arbetarskyddsförvaltningen - Työsuojelu, n.d.).

Arbetsgivaren bör reda ut och identifiera risker som kan uppstå och som kan hänföras till arbetet, arbetstiderna, arbetslokalerna och arbetsmiljön. Om kunskapen inte finns hos arbetsgivaren bör denne anlita en sakkunnig med rätt kompetens för att utföra uppdraget. Därför bör arbetsgivaren ha en ordnad företagshälsovård där det finns yrkesutbildad personal (Arbetarskyddslag, 2002).

### 2.3.4 Trygghet på arbetsplatsen

På arbetsplatsen är det viktigt att man ska kunna känna delaktighet och acceptans. Ledningen ska uppmuntra till att skapa teamkänsla. Med en *procedurell organisatorisk rättvisa* menar man hur besluten fattas, detta bidrar till en balans mellan arbetsgivare och arbetstagare. Alla som påverkas av beslutet ska få vara med och processa (Eklöf, 2022).

## FÖRETAGSHÄLSOVÅRD

Företagshälsovården är ett stöd för både arbetsgivare och anställda. Företagshälsovården är en oberoende resurs för arbetsmiljöarbete och rehabilitering (Jakobsson & Skoglund, 2021).

Företagshälsovård är ett samarbete mellan arbetsgivare, arbetstagare och företagshälsovården för att främja arbetstagarens hälsa, förebygga arbetsrelaterade sjukdomar och olyckor, främja arbetets hälsosamhet och säkerhet samt främja verksamheten i arbetsgemenskapen. Det ska finnas en skriftlig verksamhetsplan för företagshälsovården som ska innehålla målen för organisationens företagshälsovård. Verksamhetsplanen bör ses över årligen.

Företagshälsovården uppgifter är att

- utreda och utvärdera hälsan hos personalen
- utreda och utvärdera vilka risker som kan uppstå på arbetsplatsen
- ge förslag på förbättring av hälsan och säkerheten i arbetet
- ge information, råd och vägledning angående hälsan och säkerheten
- följa upp och främja en person med funktionsnedsättning om möjligheter att klara sig i arbetet

En arbetstagare får inte utan grundad anledning vägra delta i en hälsoundersökning (Lag om företagshälsovård, 2001).

### 2.3.5 Motivation

För att få ett bra arbetsklimat krävs det att ledningen och arbetstagarna har en bra dialog och ett gott samarbete dem emellan. Det behöver också finnas tydlig information inom organisationen för att skapa ett bra arbetsklimat. En trygg personal som vågar kritisera och säga ifrån skall ändå kunna få ett sakligt bemötande från chefer och arbetsledning. Med en känsla av att man kan påverka sin arbetssituation ökar motivationen hos arbetstagaren. Att kunna utvecklas på arbetsplatsen bidrar också till ökad trivsel och motivation (*Trivsel på jobbet är viktigt*, n.d.).

Med den *inre motivationen* vill man lära sig att uppfylla sina behov, där man själv vill anta utmanande arbetsuppgifter. Den *yttre motivationen* bygger på belöningar och kan vara motivationsfrämjande. Här är det dock en skillnad vid generationer, där olika generationer har

olika behov. Belöningsystemet ska fungera som ett motivationsinstrument. Det är viktigt att det fungerar på rätt sätt så att både de anställda och företaget får sina mål uppfyllda. Som belöning kan man ge en ersättning i form av bonuslön utöver den ordinarie månadslönen (*Belöning och motivation*, n.d.). Den inre motivationen är den egna drivkraften och nyfikenheten, och den yttre motivationen är exempelvis lön, beröm och befordringar. Det har visat sig att den inre motivationen är viktigast för medarbetaren (Kristen, 2021). De arbetsplatser som är lågavlönade men med höga krav, där antas arbetsuppgifterna och den yttre belöningen hamna i obalans, vilket kan leda till arbetshälsoproblem (Eklöf, 2022).

### Typer av Motivationsfaktorer



Figur 4. Typer av motivationsfaktorer (Palfelt, 2016).

### MOTIVATIONSTEORIER

Medarbetaren behöver få möjligheter att tillfredsställa sina inre drivkrafter för att höja motivationen. Det finns fyra populära motivationsteorier, se nedan:

## 1. Maslows behovspyramid

Abraham Maslow, en stor forskare kring motivation, byggde upp sin teori på människans grundbehov, för att nå upp till högsta stadiet - självförverkligande. Det var då behovstrappan uppstod. Den är uppbyggd i fem delar där varje del ska vara uppfylld för att kunna klättra vidare på trappan. Ledaren ska i en förändringsprocess motivera sina medarbetare att kunna medverka i förändringar, då det involverar hela företaget.

### Biologiska och fysiologiska behov

Tid för att inta mat och dryck, lön för att täcka behov som mat, boende och andra levnadskostnader (Aroseus, 2016). På arbetsplatsen kunde man ha tillgång till vattenautomater och kaffeautomater för att tillgodose personalens behov. Detta för att visa respekt till sin personal (*Maslows Behovstrappa - Modell hur människor prioriterar sina behov*, 2016).

### Säkerhetsbehov

Vi har behov av stabilitet i vardagen, vi behöver rutiner och regler för att inte känna ångest och rädsla för hemska saker som kan hända. Vi ska inte känna oss hotade av exempelvis krig och misshandel (Aroseus, 2016). Ifall man hamnar i ekonomisk kris eller arbetslöshet kan trygghetsbehovet vara svårt att tillfredsställa. Som chef kan man se över den fysiska arbetsplatsen. Även personalens lönenivå påverkar känslan av trygghet (*Maslows Behovstrappa - Modell hur människor prioriterar sina behov*, 2016).

### Kärlek och samhörighetsbehov

När tryggheten har infunnit sig så söker vi efter gemenskapen av andra människor, vänner, barn och kärlek för att känna att vi är en del av någonting "mera" (Aroseus, 2016). På arbetsplatsen är det viktigt att man känner delaktighet och är accepterad. Som chef ska man uppmuntra att skapa team-känsla (*Maslows Behovstrappa - Modell hur människor prioriterar sina behov*, 2016)

## Självhävdelsebehov

Vi känner ett behov av uppskattning. Vid enklare behov kan det handla om makt, kändisskap eller respekt. Vid mer komplicerade behov handlar det om självförtroende, kompetens och självrespekt (Aroseus, 2016). Som chef kan man uppmuntra och ge nya utmanande arbetsuppgifter för att medarbetaren ska vidareutvecklas och få nya kunskaper. Med detta får man större självkänsla och en känsla av större kompetens. Detta är en stor källa till motivation (*Maslows Behovstrappa - Modell hur människor prioriterar sina behov*, 2016).

## Självförverkligande behov

På den här nivån handlar det om behov som ständigt förändras. Det handlar om att utnyttja alla dina resurser och potentialer. Till denna nivå når inte alla eftersom de tidigare nivåerna måste förverkligas först för att kunna fokusera på att förverkliga sig själv (Aroseus, 2016). På denna nivå är man som mest motiverad och man behöver få uppleva att arbetsuppgifterna är intressanta och givande. Som chef kan man erbjuda utbildning som upplevs som stimulerande. Det är också viktigt att uppmuntra kreativiteten (*Maslows Behovstrappa - Modell hur människor prioriterar sina behov*, 2016).



Figur 5. Maslows behovstrappa (Kristen, 2021)

## 2. Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer

För hur motiverad man är på sin arbetsplats så har det visat att trivseln är en avgörande faktor. Det är inte alla som bara tänker på att få en hög lön, det är även möjlighet till utveckling och den goda stämningen på arbetsplatsen som har en hög prioritet för motivationen. För att förstå sina anställdas nöjdhet behöver man undersöka vilka faktorer som engagerar dem bäst. Psykologen Fredrik Hertzberg tog fram en teori på 1950- och 1960-talet som blev att kallas tvåfaktorsteorin (även Hertzbergs motivationsteori). Och den är fortfarande användbar på arbetsplatser idag. Det finns faktorer som bidrar till tillfredsställelse, men även missnöjesfaktorer. För att ta reda på hur medarbetarna trivs på sin arbetsplats bör arbetsledaren regelbundet ha en diskussion med dem för att se om det finns saker som kan förbättras. Därav utvecklas den anställda både som anställd och person. Bland fördelarna med att motivera sina medarbetare kan nämnas att de anställda stannar kvar på arbetsplatsen, därav blir kostnaderna mindre för att ingen nyrekrytering behövs. Genom att arbeta i en redan inarbetad grupp kommer man snabbare i mål med sina uppgifter samt att med en gladare personal så blir arbetet mera effektivt. Som hygienfaktorer (missnöjesfaktorer), som är de grundläggande behoven på arbetsplatsen, kan nämnas: ledarskapskvalitet, företagspolicy, arbetsförhållanden, lön, relationer på arbetsplatsen och arbetstrygghet. Som motivationsfaktorer (arbetstillfredsställelse), som kompletterar de grundläggande behoven, kan nämnas: bekräftelse, meningsfulla arbetsuppgifter, ansvar, befordran samt utveckling. Hygienfaktorerna är de mätbara faktorerna, medan motivationsfaktorerna är faktorer som är mer osynliga och svårare att sätta fingret på (Kristen, 2021).



Figur 6. Herzbergs motivationsteori (Kristen, 2021).

### 3. McClellands prestationsbehovsteori

McClelland hävdar att vi alla har tre olika behov, men vi har alla olika grader av de tre behoven. Den här modellen kan man använda sig av för att hitta arbetstillfredsställelse för sina anställda och att de ska vara motiverade på ett effektivt sätt.

- Behovet av makt

Motivationen i detta skede är att uppnå framgång för att exempelvis bli befördrad till en högre tjänst.

- Behovet av prestation

Här är motivationen känslan av att ha gjort någonting bra och värdefullt. Man vill se sin framgång med ett erkännande och flera utmanande uppgifter för att uppnå flera mål.

- Behovet av anknytning

Motivationen byggs upp med att känna tillhörighet, höra till ett team och känna att det finns ett socialt nätverk (Clayton, 2012).



Figur 7. McClellands prestatiosbehovsteori (Clayton, 2012)

### 4. Nicholls motivationsklimatsteori

Idrottspsykologen J.G. Nicholls säger att ett motivationsklimat antingen är relaterat till individens utveckling och ansträngning (uppgiftsinriktning) eller jämförelser och tävlingar (resultatinriktning). Hur motivationsklimatet ser ut beror sedan på vilka sorts individer som finns på arbetsplatsen. Med ett resultatnriktat motivationsklimat behöver det finnas individer

med starkt självförtroende för att höja motivationen. Däremot med ett uppgiftsinriktat motivationsklimat, där motivationsklimatet är humanare och det finns mera glädje och arbetstillfredsställelse, där minskar graden av oro eftersom man fokuserar på den personliga utvecklingen (Kristen, 2021).

När arbetsmotivationen behöver höjas använder sig ledaren ofta av flera olika motivationsteorier. De är olika men hör ändå ihop på något sätt. Man börjar med att se på de grundläggande behoven för att sedan dela in medarbetarna i hög- och lågpresterande personer (Kristen, 2021).

### **2.3.6 Känsla av sammanhang**

Aaron Antonovsky utvecklade teorin på frågan “vad som skapar och bibehåller hälsa”. Detta handlar om känsla av sammanhang (KASAM), och kan definieras enligt följande:

Känslan av sammanhang är en global hållning som uttrycker i vilken utsträckning som man har en genomträngande och varaktig men dynamisk känsla av tillit till att (1) de stimuli som härrör från ens inre och yttre värld under livets gång är strukturerade, förutsägbara och begripliga, (2) de resurser som krävs för att man skall kunna möta de krav som dessa stimuli ställer på en finns tillgängliga, och (3) dessa krav är utmaningar, värda investering och engagemang (Antonovsky, 1991).

KASAM är indelat i tre olika dimensioner:

#### **Meningsfullhet**

Vi behöver få känna att det arbete vi gör är meningsfullt och att det ger resultat samt att vi får feedback på det vi gör. De anställda behöver få vara delaktiga och ha inflytande - det höjer arbetstillfredsställelsen. De bör även kunna ha kontroll över sin arbetsituation/arbetsuppgifter - när och hur de ska göras. Detta skapar yrkesstolthet och personlig utveckling.

## Begriplighet

Vi behöver ha förståelse för organisationens olika avdelningar för att se hur allt hänger ihop i ett helhetsperspektiv, och ha tydliga roller för att veta vad som förväntas av oss. Detta skapar trygghet så att vi kan sätta energin till rätt saker.

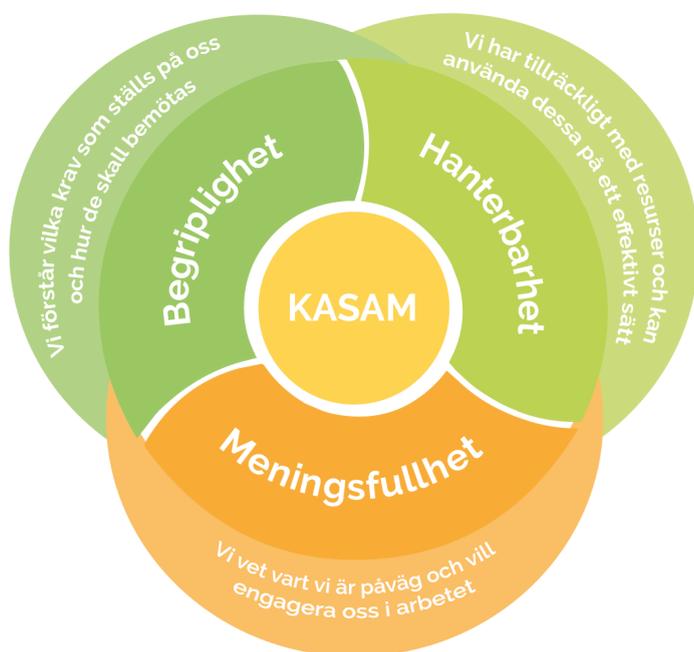
## Hanterbarhet

Yttre resurser - bra om man har en chef som kan stötta en och att arbetsmiljön är bra (fysiska, digitala och sociala). Det är även bra om arbetsbelastningen är hanterbar.

Inre resurser - att se hur stark tilliten är till de egna resurserna och att kunna hantera motgångar. Både tid och ork ska finnas, om dessa resurser tar slut kan det leda till ohälsa såsom utmattning.

För att må bra och prestera på jobbet behöver du ha en känsla av sammanhang (KASAM).

Målet med KASAM är att bidra till en hälsofrämjande arbetsmiljö (Antonovsky, 1991).



Figur 8. Wellbefys modell av KASAM (Wellbefy, n.d.)

## 2.4 Kommunikation

Kommunikation är en process där man delar tankar, känslor och erfarenheter med varandra. Formella samtal behöver man som ledare genomföra med de som man ansvarar för. Vi kan dela in samtalen i fyra olika stadier; det är stödsamtal, utvecklingssamtal och sedan bedömning och tillrättavisning (Nilsson & Waldemarsson, 2021).

### Stödjande samtal

Detta bygger i första hand på att lyssna på medarbetaren och att vara ett socialt stöd. Ibland räcker det med att ställa de rätta frågorna för att visa att man bryr sig om någon, där medarbetaren kan känna stöd. Ett stödsamtal rör oftast enstaka händelser, det är inte vanligt att det görs någon uppföljning i ett stödjande samtal (Nilsson & Waldemarsson, 2021).

### Utvecklingssamtal

Med ett utvecklingssamtal i arbetslivet utgår man ifrån hur medarbetaren kan bidra till att utveckla verksamheten framåt. Som ledare behöver man rikta in samtalet på verksamhetens utvecklingsbehov. Till utvecklingssamtalet finns det färdiga mallar att följa med olika teman; de vanligaste områden är verksamhetsmål, innehåll för arbetet, belastningen av arbetet, kompetensnivåer, hur man samarbetar på arbetsplatsen och hurdan arbetsmiljö vi arbetar i. Utvecklingssamtal ska vara planerade och väl förberedda. Utvecklingssamtalen bör återkomma med jämna mellanrum och med uppföljning från föregående samtal. Det krävs även tillit och respekt mellan ledaren och medarbetaren för ett bra utvecklingssamtal (Nilsson & Waldemarsson, 2021).

### Coachande samtal

Målet med coachande samtal är att medarbetaren ska få hjälp med den egna utvecklingen. Det gäller exempelvis att ta hand om en nyrekryterad och hjälpa hen in på banan i företaget och vara som ett "bollplank" i lärandeprocessen. Syftet är att utveckla personen. Coachen behöver lyssna aktivt, ställa frågor och vara lösningsinriktad för att medarbetaren ska kunna fokusera på att hitta egna svar och lösningar (Nilsson & Waldemarsson, 2021).

## Motiverande samtal

Motiverande samtal är väldigt liknande som coachande samtal, men detta ska stärka en medarbetares motivation. Detta sker i fem olika faser:

1. relationsskapande fas

Det byggs upp en professionell relation, där det finns trygghet och tillit.

2. utforskande fas

Det tas upp specifika problem eller utmaningar som samtalsledaren försöker förstå från den andres sida.

3. perspektivutvidgande fas

Det skapas en kontrast mellan den nuvarande situationen och det önskade målet. Man kan också från dagens situation titta på positiva sidor och negativa sidor i en framtida förändring.

4. motivationsbyggande fas

Man pratar om förbättringar som gör att motivationen till förändringarna höjs.

5. beslutsfas

Man upprätthåller strategier så att förändringarna går att genomföra på ett ansvarsfullt sätt (Nilsson & Waldemarsson, 2021).

### 2.4.1 Medarbetarfokus

Som ledare behöver man ha en bra dialog med sina medarbetare för att leda och utveckla verksamheten på ett bra sätt. Under ett medarbetarsamtal fångar du som ledare upp olika saker och insikter från medarbetaren men du kan även fånga upp signaler på ohälsa. Under medarbetarsamtalet sätts det upp individuella mål och man får ta del av värdefulla åsikter. Det behöver finnas vardaglig kommunikation för att hålla en bra dialog med varandra, men utöver detta behöver det finnas strukturerade samtal om mål, utveckling och lönen. Genom att lyssna och ha en god dialog bygger man upp ett ömsesidigt förtroende medarbetare och ledare sinsemellan. På detta sätt är tröskeln inte så hög för medarbetaren att våga ta kontakt med sin ledare om frågor eller problem uppstår. Alla människor har ett behov av att känna sig betydelsefulla och sedda (*Medarbetarsamtal och dialog*, n.d.).

## 2.4.2 Kompetensutveckling

Genom att vara ett stöd för personalen och hjälpa till att hitta utbildningar för vidare utvecklingsmöjligheter ökar kompetensutvecklingen inom organisationen. Det är viktigt att coacha personalen vidare innan, under och efter genomförande av nya arbetsuppgifter. Vid nya arbetsuppgifter ska det alltid följas upp hur resultatet har blivit. Det handlar om att utveckla kunskaper och färdigheter hos medarbetarna. En av utvecklingsmöjligheterna är att gå på olika kurser inom sitt område. Kompetensutveckling är viktigt både för personen och företaget, då det ökar personens kunskap och färdigheter. Vissa yrkesverksamma människor behöver kompetensutveckling i sitt yrke för att upprätthålla och förbättra sin yrkeskunskap. Typer av kompetensutveckling är: fallstudier, coaching, kurser samt tekniskt stöd (*Vad är kompetensutveckling?*, 2022).

## 2.5 Värderingar

Genom att bygga upp en verksamhet där man värderar alla intressenter på ett hänsynsfullt sätt bidrar detta till ökad trivsel på arbetsplatsen samt att lönsamheten påverkas positivt då motivationen och engagemanget bland medarbetarna ökar. Det är värderingarna inom verksamheten som bygger upp organisationskulturen. Barrett-modellen är ett mycket effektivt instrument att använda för att öka förståelsen för den kulturella miljön som är nödvändig för att medarbetarna skall må bra samt ha en bra prestation. Modellen är ett verktyg för att ta tillvara varje individs potential. Det finns forskning som visar att om människan ges möjlighet att utforska sitt potential genom att delta i mera avancerade uppgifter också känner en större samarbetsvilja, en bättre gemenskap samt förbättrad kreativitet. (*Värderings- och Syftesdrivna Organisationer*, 2018).

Nedan ser vi Barrett-modellen, den består av tre grundblock: grund, utveckling och syfte. I grundblocket ingår livskraft, trygga relationer och effektiva prestationer. Dessa grundelement är viktiga för att säkerställa stabiliteten inom organisationen, bygga stabila relationer och ge goda resultat. Mittenblocket, utveckling, är en viktig komponent som berör nyfikenheten och viljan att våga utvecklas. Det översta blocket består av komponenterna inriktning, samarbete

och bidrag. Dessa komponenter bidrar till genuina uttryck, att våga visa äkta känslor och uttryck, en blomstrande gemenskap och ett meningsfullt syfte (*Värderings- och Syftesdrivna Organisationer*, 2018).



Figur 9. Barrett-modell (*Värderings- och Syftesdrivna Organisationer*, 2018)

## 2.6 Ekonomiska följder

Bevisen är många som visar att det lönar sig att investera i medarbetarnas arbetsmiljö och hälsa, då det inte bara ger bättre stämning på arbetsplatsen utan även ger en positiv effekt på det ekonomiska resultatet. Om arbetsgivaren väljer att lämna bort detta har det visat sig att kostnaderna har ökat med sjuklöner, sjukfrånvaro och att personalomsättningen ökar och därmed också förlorad kompetens. Undersökningar har visat att investeringar i arbetsmiljö och hälsa ger tillbaka dubbelt så mycket ekonomiskt. För beräkning av kostnader för vad frånvaron är värd i pengar finns det en schablonberäkning som säger att en sjukdag kostar företaget minst 10 % av månadslönen, då är inte bortfallet av intäkt medräknat ännu (Jakobsson & Skoglund, 2021).

## **3. METOD**

### **3.1 Kvantitativ och kvalitativ metod**

För att samla in fakta använder vi oss av litteraturstudier men även utskick av en anonym webbaserad enkät med frågeställningar om bland annat trivseln på arbetsplatsen och hur arbetsplatskulturen uppfattas på den egna arbetsplatsen. Med i frågeställningen var även en öppen fråga där den svarande kunde fylla i vad denne ansåg skulle höja motivationen på arbetsplatsen. Enkäten bestod av såväl förhandsvalda alternativ som öppna frågor för att på detta sätt även få en kvalitativ undersökning med mera djup i svaren. Vår målgrupp i enkätundersökningen är några mindre organisationer på Åland.

Vi valde även att göra personliga intervjuer med utvalda ledare inom några organisationer baserade på Åland. Med dessa båda undersökningar kan man få en större förståelse samt inblick i vad som bidrar till en god organisationskultur, samt även göra en analys mellan svaren från enkäten till medarbetarna och svaren från intervjuerna med ledarna.

Syftet med undersökningen är att undersöka hur organisationskultur och trivsel uppfattas och upplevs på de åländska arbetsplatserna samt vilka förbättringar som eventuellt kunde göras, men även att ta reda på vad den enskilde medarbetaren anser skulle höja trivseln och motivationen. Enkäten var tillgänglig för respondenterna under tiden 18 augusti - 8 september 2023.

### **3.2 Enkätundersökning**

En undersökning genomförd med hjälp av enkätformulär baserar sig på att mottagaren besvarar färdigt givna svarsalternativ, eller ger ett svar på en öppen fråga. Enkäten kan skickas till mottagaren genom brev, e-post eller sociala medier. Ett bekymmer som kan uppstå vid utformandet av en enkät är att frågorna kan uppfattas olika och kanske inte tolkas på samma sätt av alla mottagare. Enkäten skickas för det mesta till personer verksamma inom

samma bransch/område som undersökningen handlar om (*Intervjuundersökning - Uppslagsverk - NE.se. (n.d.), n.d.*).

### **3.3 Intervjuundersökning**

Intervjun är ett professionellt samtal där kunskap skapas genom att intervjuaren och den intervjuade samtalar med varandra om ett för dem ömsesidigt intresse. Intervjun som forskningsmetod har ett syfte och en struktur. Intervjuaren skaffar sig kunskap genom att ställa omsorgsfullt genomtänkta frågor. För att spara intervjun för att analysera senare kan man göra detta genom att föra anteckningar, använda sig av ljudbandspelare, videobandspelare eller av att helt enkelt komma ihåg. Då en intervju kan behandla känsliga ämnen, är själva utskriften förbunden med etiska problem. Därför är det viktigt att värna om den intervjuades konfidentialitet, samt de personer och institutioner som omnämns i intervjun (Kvale & Brinkmann, 2014)

## 4. EMPIRI

Enkätundersökningen genomfördes med hjälp av Google-baserade enkätformulär, där vi enkelt kan analysera de slutna frågorna i färdiga diagram som finns digitalt i svarsdelen i enkäten. Vi valde att skicka ut den till mindre organisationer på Åland, då vi upplevde att större organisationer inte var lika villiga att distribuera den ut till sina anställda. Anledningen till detta kan vara att man inom större organisationer ofta redan har egna enkätundersökningar inom detta område som genomförs och därför valde att tacka nej till vår enkätundersökning. Då vi valde att rikta in oss på organisationer på Åland, var enkätens frågor formulerade endast på svenska.

Personliga intervjuer genomfördes med tre personer som har rollen som ledare inom sina organisationer. Intervjuerna genomfördes ansikte mot ansikte och samtalen spelades in för att senare kunna transkriberas.

### 4.1 Enkät

De två första frågorna visar ålder och kön på respondenterna. I undersökningen deltog 15 kvinnor och 25 män.

Jag är ...  
40 svar

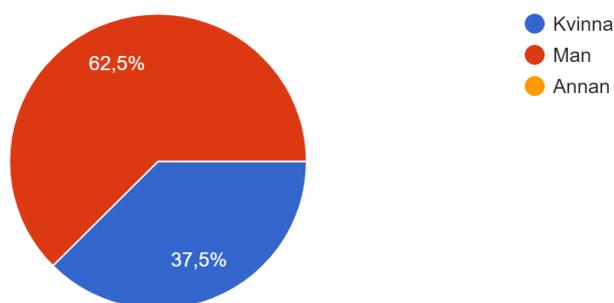


Diagram 1. Könsfördelning bland respondenterna

I diagrammet ovan ser vi att majoriteten som svarat på enkäten är män (62,5 %), och att 37,5 % är kvinnor.

Min ålder är...

40 svar

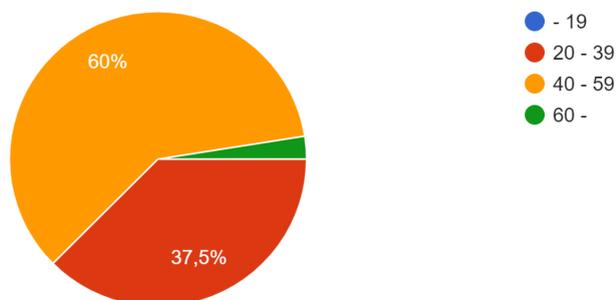


Diagram 2. Åldersfördelning bland respondenterna

I cirkeldiagrammet ovan ser vi att åldersfördelningen är 60 % 40-59 år, och 37,5 % är 20-39 år. Den minsta biten representerade ålderskategorin 60 år och uppåt, och den är endast 2,5 %. Ingen av de svarande var 19 år eller yngre.

Hur upplever du organisationskulturen/trivseln på din arbetsplats?

40 svar

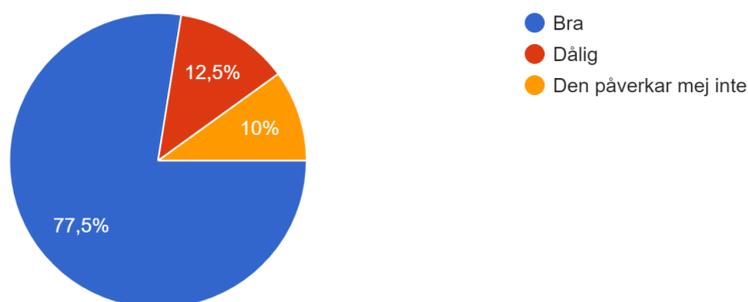


Diagram 3. Svarsfördelning på hur respondenterna upplever organisationskulturen/trivseln på arbetsplatsen

I cirkeldiagrammet ovan ser vi respondenternas svar där frågan var hur de upplevde kulturen/trivseln på arbetsplatsen. Resultatet på den här frågan är väldigt positiv, då det visar

sig att 77,5 % upplever att de har en bra organisationskultur/trivsel på sin arbetsplats. De som upplever kulturen som dålig är 12,5 % och skulle behöva få en förändring på sin arbetsplats. Sedan finns det en liten del, 10 % som inte tycker att organisationskulturen/trivseln på arbetsplatsen berör dem just alls i det dagliga arbetet.

Är en god arbetsplatskultur viktig för dej?

40 svar

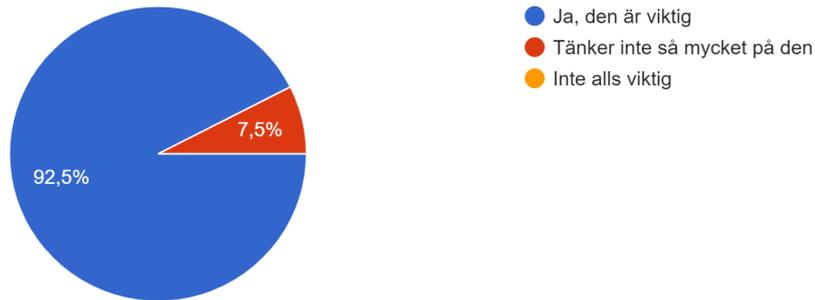


Diagram 4. Svarsfördelning på om en god arbetsplatskultur är viktig för dej

I cirkeldiagrammet ovan ser vi svarsfördelningen från respondenterna för frågan om en god arbetsplatskultur är viktigt. Här talar fördelningen sitt tydliga språk, hela 92,5 % av respondenterna ansåg att den är viktig, endast en liten del (7,5 %), tyckte att det inte är något de tänker så mycket på.

Trivs du på din arbetsplats?

40 svar

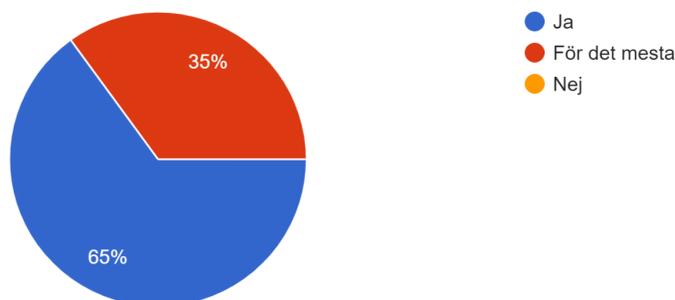


Diagram 5. Svarsfördelning på om du trivs på din arbetsplats

I cirkeldiagrammet ovan ser vi svarsfördelningen på frågan om trivseln på arbetsplatsen. Den största andelen, 65 % har svarat att de trivs på sin arbetsplats, resterande 35 % har svarat att de trivs för det mesta. Detta är ändå ett gott resultat i det stora hela då ingen har svarat att de inte trivs.

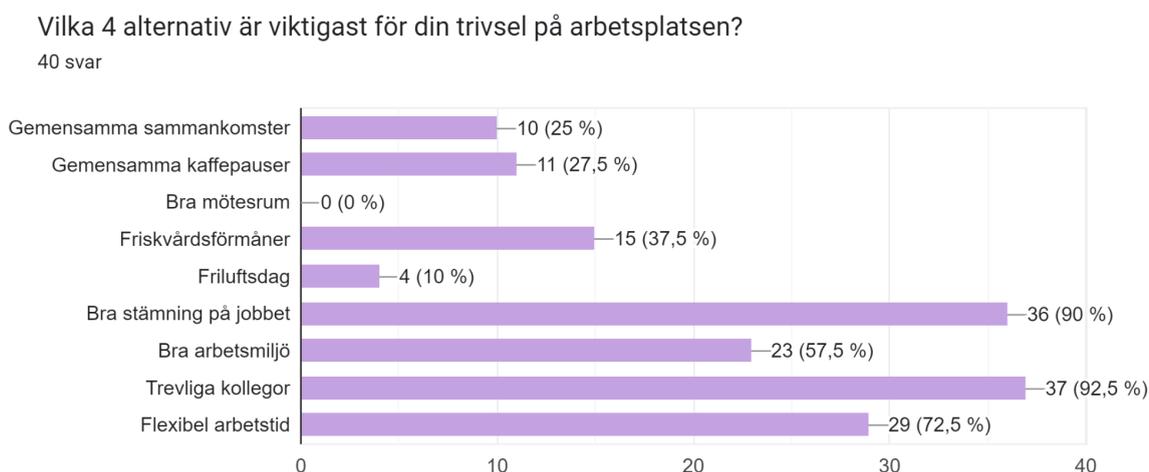


Diagram 6. Svarsfördelning på de 4 viktigaste alternativen för din trivsel på arbetsplatsen

Glädjande och kanske inte så otippat är att trevliga kollegor är på förstaplatsen, tätt följd av bra stämning på jobbet. På tredjeplats landar flexibel arbetstid (72,5 %). Möjlighet att kunna anpassa sin arbetstid ger även känslan av att själv kunna styra över sin dag. Diagrammet talar sitt tydliga språk då vi kan se att flexibla arbetstider har högre röstprocent än bra arbetsmiljö. Bra arbetsmiljö kvalar in på fjärde plats med 57,5 %, här har vi då den fysiska, den digitala och den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i åtanke. Följande är friskvårdsförmåner (37,5 %), allt fler organisationer erbjuder detta till sina anställda då man har insett vikten av hur träning kan förebygga en rad hälsoproblem. Gemensamma kaffepauser är viktiga för gemenskapen, och det tycker även 27,5 % av svaranden. Gemensamma sammankomster är ett av alternativen som är viktiga för 25 % av de svarande. Med 10 % hamnar friluftsdag på näst sista platsen, på bottennoteringen hamnade bra mötesrum, vilket inte fick en enda röst.

## Vad kunde göras för att förbättra organisationskulturen/trivseln på din arbetsplats?

(Öppen fråga)

- Mera gemensamma sammankomster
- Mera öppenhet inom företaget
- Bättre kommunikation, mera kunskapsdelning, och bättre kontorsmiljö
- Tydligare beslutstagande från personer i ledande positioner
- En jämnare kompetensnivå, rätt person på rätt plats
- Pingisbord eller darttavla
- Visa mera uppskattning för medarbetare som har mera kunskap/arbetsmoral
- Många beslut fattas "över huvudet på folk". Det sägs att alla ska ha möjlighet att påverka men i verkligheten är det inte så. Mera kommunikation och att verkligen leva upp till det man säger.
- Bättre lokaler.
- Bättre lokaler och ventilation. Små möten som inte behöver protokollföras.
- Ledningen behöver ta mod till sig och delegera mera.
- Flera små gemensamma aktiviteter under året.
- Mera resurser. Vi behöver minst en medarbetare till!
- Tydligare och mer omfattande kommunikation uppifrån.
- Lägga upp arbetet så att alla känner sig delaktiga i projekten.
- Att alla, eller i alla fall fler, inom koncernen satt fysiskt närmare varandra, att vi skulle dela kontor istället för uppdelning på tre olika kontor.

## SAMMANSTÄLLNING

Det vi kan utläsa från svaren ovan är att det som efterfrågas är varierande, det är en del mjuka värden som uppskattning och gemensamma sammankomster som dyker upp. En del önskemål om ledarskapet, och tydligare kommunikation efterfrågades också. Även önskemål från den lite större aspekten gällande allt från bättre arbetsutrymmen till det enklare pingisbordet. Svaren varierar såklart inom vilken bransch respondenten jobbar inom, men även hur länge man har jobbat på samma arbetsplats kan spela in som en faktor hur man resonerar.

Fungerar ledarskapet bra på din arbetsplats?

40 svar

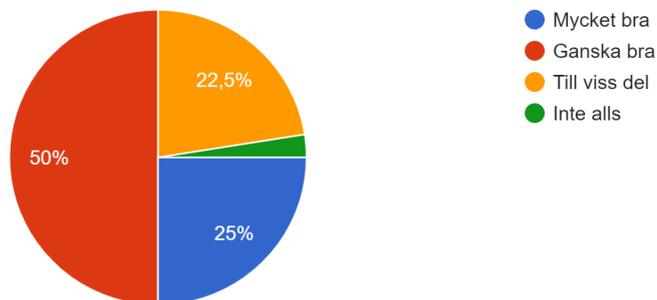


Diagram 7. Svarsfördelning på om ledarskapet fungerar bra på din arbetsplats

Hälften av respondenterna (50 %) har svarat ganska bra, vilket ändå är ett gott betyg, och glädjande att se att en fjärdedel (25 %) upplever ledarskapet som mycket bra. Ledarskapet fungerar till viss del för 22,5 % av respondenterna. Tyvärr är det en liten del av cirkeldiagrammet (2,5 %) som upplever att det inte fungerar alls.

Känner du dej accepterad och delaktig på din arbetsplats?

40 svar

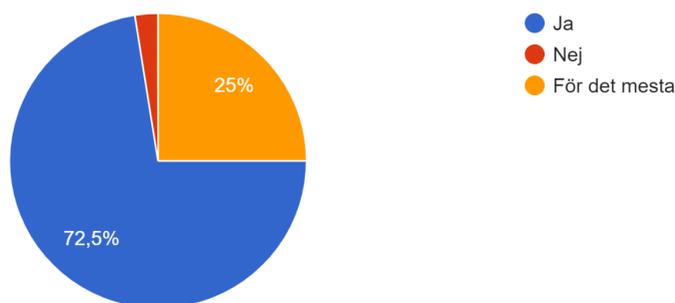


Diagram 8. Svarsfördelning på om du känner dej accepterad och delaktig på din arbetsplats

Många av respondenterna (72,5 %) känner sig accepterade och delaktiga på sin arbetsplats. En fjärdedel (25 %) anser att de för det mesta känner sig accepterade. Och en liten del (2,5 %) känner sig inte delaktiga på sin arbetsplats.

Hur fungerar kommunikationen på din arbetsplats?

40 svar

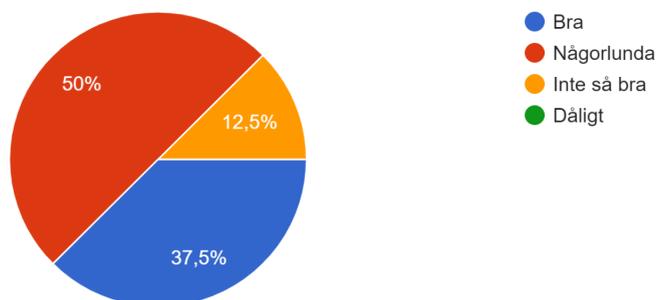


Diagram 9. Svarsfördelning på hur kommunikationen fungerar på din arbetsplats

Hälften (50 %) har svarat att kommunikationen fungerar någorlunda på arbetsplatsen. För 37,5 % fungerar kommunikationen bra och 12,5 % tycker att den inte fungerar så bra. Ingen av svaranden anser att kommunikationen fungerar dåligt.

Vad anser du är viktigast i organisationskulturen?

40 svar

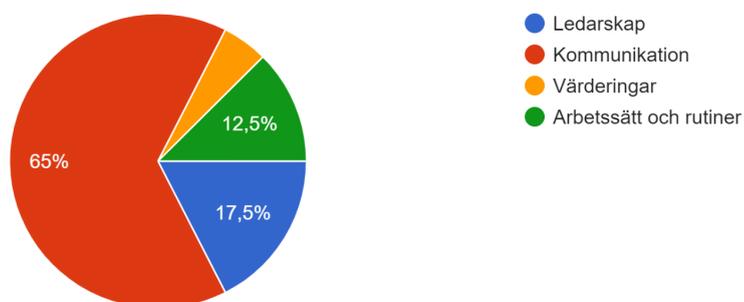


Diagram 10. Svarsfördelning på vad du anser är viktigast i organisationskulturen

Av de fyra olika alternativen var över hälften (65 %) av respondenterna överens om att kommunikationen är det viktigaste i organisationskulturen. På andra plats kommer ledarskapet med 17,5 %. Därefter kommer arbetsätt och rutiner med 12,5 %. Det som uppfattas som minst viktigt för respondenterna är värderingar (5 %).

## Vad höjer din motivation på arbetsplatsen?

(Öppen fråga)

- Uppskattning
- Mera fester
- Att få bekräftelse på bra saker man gör
- Känslan av att mitt arbete är viktigt
- Kaffe
- Arbetsmiljö (kontor, remote work, flexibilitet), tydliga riktlinjer och god kommunikation
- Ett trevligt kontor
- Kaffekoppen
- Flexibel arbetstid, trevliga kollegor
- Feedback
- Positiv feedback från kollegor och kunder. Rak och tydlig kommunikation. Fungerande arbetsprocesser och en vilja att tänka nytt.
- Utarmande och roliga arbetsuppgifter.
- Alla supertrevliga kunder!
- Eget rum där man kan stänga dörren om så behövs
- Att få lön för det man gör, mer ansvar -> mer lön. Högre kunskap -> högre lön osv
- KLARA och meningsfulla uppgifter och känner att man har fått förutsättningarna för att klara dem
- När allt fungerar
- Omväxlande arbetsuppgifter
- När man jobbar med briljanta människor
- Positivt bemötande
- Respons
- Samarbetsanda, prestigelöshet, högt i tak
- Att man skrattar mycket på jobbet
- Möjlighet till märkbara, användbara resultat
- Duktiga och engagerade kollegor

- Att arbetstagarna får känna sig delaktiga i de beslut som tas som berör dem och själva få vara med och utforma de arbetsrutiner och processer som ska följas.

## SAMMANSTÄLLNING

Av svaren som kom in på denna öppna fråga angående vad som upplevs som personliga motivationshöjare ser vi att det kan röra sig om både stort som smått. Det är allt från lönen, flexibel arbetstid till kaffepausen. Utifrån dessa svar kan man utläsa att det varierar en del, och det är nog sammankopplat med att enkäten gick ut till företag som är verksamma i olika branscher och därav är det olika faktorer som upplevs som motivationshöjande. Men gemensamt för samtliga är att det är viktigt med feedback, delaktighet och att kunna skratta och ha roligt på jobbet.

## 4.2 Intervju med ledare

Vi valde att intervjua ledare från olika åländska organisationer. Samtliga organisationer är verksamma inom den privata sektorn. Ledarna har valt att vara anonyma och kommer att benämnas som ledare 1, ledare 2 och ledare 3. Nedan ser vi en sammanställning över frågorna och svaren från intervjutillfällena.

1. Hur kan ledningen påverka och bidra till en bra organisationskultur?

*“Det ligger mycket i ledarskapet hos ledarna. Medvetenheten om att man är ledare och hanterar sina medarbetare utifrån det. Hur jag som ledare agerar avspeglar sig på hela organisationen. Att vara konsekvent och tydlig i vad man vill göra och vad man premierar samt vad man inte tycker är accepterat beteende.” -Ledare 1.*

*“Att agera som förebild, och att lyfta fram aktiviteter som bidrar till en bra kultur. Att se till att personalen har möjlighet att ta del av relevanta utbildningstillfällen. Vi försöker jobba med social hållbarhet som koncept” -Ledare 2.*

*“Utgå ifrån organisationens verksamhet, ta reda på vilken organisationskultur man vill ha, sedan får man besluta hur ledarskapet ska se ut. Ledarna skall agera förebilder” -Ledare 3.*

2. Vad anser du är en viktig komponent i kulturen på din arbetsplats?

*“Ritualer, hur vi gör saker. Medarbetarsamtalen har en viktig funktion ur rättviseaspekten att alla får möjlighet till samtal med sin ledare på ett strukturerat sätt” -Ledare 1.*

*“Medarbetarnas egna inställningar är viktiga, också att de känner en stolthet över arbetsplatsen och den vara vi levererar. Att det finns en vilja att utvecklas och att det finns en öppenhet och bra kommunikation är viktigt” -Ledare 2.*

*“Jämlikhet” -Ledare 3.*

3. Vad tror du höjer motivationen hos medarbetarna?

*“Bra ledarskap, tydlighet och trygghet, Tryggheten leder till att man vågar göra saker, även om man misslyckas, även misslyckanden är lärande” -Ledare 1.*

*“Jag tror att delaktighet och möjlighet att ha kontroll över sin egen arbetsdag. Och att känna delaktighet. Att humor finns på arbetsplatsen är nog också viktigt” -Ledare 2.*

*“Vi drivs alla av olika saker, det kan vara svårt att hitta en unik sak” -Ledare 3.*

4. Vad är utmaningarna med att skapa en gynnsam organisationskultur?

*“Distansarbete, om vi inte träffas finns risken att vi eroderar, det vill säga inte utvecklas. Även kulturskillnader är en utmaning som måste hanteras” -Ledare 1.*

*“Att alla är olika och har olika bakgrund är nog en utmaning. I ett teknikbolag är det inte alla gånger de mjuka värdena som är utgångspunkten” -Ledare 2.*

*“Det kan vara dom strukturella, hur ledningen organiserar sig, vem tar på sig ansvaret att genomföra olika åtgärder. Det krävs ett långsiktigt strukturerat arbetssätt. Man kan inte enbart jobba med ledarskapet för då tappar man en massa andra saker på vägen” -Ledare 3.*

5. Tror du att din organisation i framtiden kommer att lägga mera resurser på organisationskulturen?

*“Ja, det tror jag absolut. De monotona arbetsuppgifterna blir färre och färre, och de intellektuella uppgifterna ökar och då behöver man lägga mer resurser på kulturen och människorna” -Ledare 1.*

*“Jag tror att kulturen kommer att vara en central del i vårt företag. Det går lite i vågor med insatser, helt klart behövs det ständigt arbetas med frågan” -Ledare 2.*

*“Ja det tror jag, vi är just nu i beredskap att anställa en person som ska jobba med upplevelsen att vara en del av organisationen” -Ledare 3.*

### **4.3. Resultat och analys**

I denna del av vårt examensarbete kommer vi att presentera resultatet av den genomförda enkätundersökningen. Undersökningen som genomfördes fanns tillgänglig 18 augusti - 8 september 2023. Målet med enkäten var att få så många svar som möjligt av personalen vid de olika organisationerna för att kunna analysera vad som anses vara viktigt för en välmående organisationskultur. Enkäten besvarades anonymt och totalt besvarade 40 personer enkäten. Vi kommer även att redogöra för svaren av de personliga intervjuerna med utvalda inom några organisationer.

Vi såg att en stor del som svarat på enkäten är män, och orsaken att så många män har svarat här är troligtvis för att flera av företagen vi har skickat enkäten till är en mansdominerad arbetsplats och det påverkar reliabiliteten i undersökningen. Den största delen (60 %) av respondenterna är i åldersspannet 40-59, följt av 37,5 % 20-39 sedan finns en liten del som är över 60 år. Det är en hög procent som tycker att organisationskulturen/trivseln är bra på sin arbetsplats, det upplever vi som positivt. Däremot var det 12,5 % som upplevde sin trivsel som dålig. Vid dessa personers arbetsplats skulle det behövas någon form av förändring. När vi kommer till frågan om arbetsplatskulturen är viktig tyckte nästan alla respondenter att den är det, en liten del bara som inte tänker på den så mycket. Det är också en hög procent som trivs på sin arbetsplats och resten har svarat att de trivs för det mesta. Gemenskap och trevliga

kollegor värdesätts högt. Den flexibla arbetstiden värdesätter många, det ger en känsla av att styra sin egen dag och motivationen ökar. Distansarbete upplevs som en frihet för många, men ur ett utvecklingsperspektiv kan det vara förödande att enbart jobba hemifrån, menar en av ledarna vi intervjuade. Men att ha en bra arbetsmiljö ligger också högt bland svaren, där finns med i åtanke den fysiska, digitala och den organisatoriska och sociala miljön.

Friskvårdsförmåner, gemensamma kaffepauser, gemensamma sammankomster och friluftsdag fick också positiva svar. Som önskemål att förbättra organisationskulturen/trivseln på arbetsplatsen fick vi som exempel svar om bättre kommunikation, mera kunskapsdelning, tydligare beslutstagande i ledningen samt önskemål om att lägga upp arbetet så att alla känner sig delaktiga i projekten. I vår fråga om ledarskapet så är det glädjande att “ganska bra” och “mycket bra” har kommit upp i 75 % tillsammans. Några har svarat att det fungerar “till viss del” och en liten del har svarat “inte alls”. Det är många av våra respondenter (72,5 %) som känner sig accepterade och delaktiga på arbetsplatsen. På arbetsplatserna fungerar kommunikationen någorlunda för hälften av respondenterna och för 37,5 % fungerar den bra. 65 % av respondenterna är överens om att en fungerande kommunikation är en viktig komponent, följt av ett gott ledarskap på 17,5 %, därefter kommer arbetssätt och rutiner samt värderingar. Vad som kan höja motivationen hos medarbetarna rör sig om både stort och smått. Det är allt från lönen, flexibel arbetstid till kaffepausen. Det var flera som svarat att det är viktigt med feedback, delaktighet och att humorn på arbetsplatsen höjer stämningen. Utifrån enkäten kan vi konstatera att kulturen/trivseln till största delen upplevs som bra, men att det finns arbetsplatser som behöver förbättringar.

Även ur ledarnas synvinkel är det viktigt med ledarskapet, det är hur ledarna agerar som avspeglar hela organisationen. Ledaren ska agera som förebild och ska vara konsekvent och tydlig. Medarbetarsamtalen är en viktig del av organisationen och ger en möjlighet för medarbetaren att samtala med sin ledare på ett strukturerat sätt. Ledarna anser också att möjligheten att utvecklas ökar motivationen och engagemanget hos medarbetarna, det är också bra med öppenhet och kommunikation. Att känna trygghet och att våga göra misstag, det är också lärande och höjer medarbetarnas engagemang. Utmaningarna till en gynnsam organisationskultur kan vara bland annat distansarbete, som efter corona-pandemin har ökat. Det är en risk för att utvecklingen stannar av om man inte träffas. Även kulturskillnader måste hanteras på arbetsplatsen, och att man tänker på att alla är olika och har olika bakgrund. Det

är en självklarhet att organisationerna kommer att lägga mer resurser på kulturen vid arbetsplatsen i framtiden.

Med alla svar vi har fått från olika håll så kan vi se en röd tråd - det är kommunikation, ett gott ledarskap och en bra arbetsmiljö som bygger vår organisationskultur. Dessa bidragande delar till en god arbetsmiljö har vi med i våra teorier och svaren bekräftas i enkäten samt i intervjuerna med ledarna. Genom att upprätthålla en god kommunikation mellan ledaren och medarbetaren, att ledaren agerar som förebild och att man har trevliga kollegor på arbetsplatsen höjer välmåendet och bygger en bra organisationskultur.

## 5. DISKUSSION

### 5.1 Slutsats

Syftet med detta arbete var att ta reda på hur ledningen samt medarbetarna kan ändra och påverka kulturen inom organisationen. Vi ville undersöka vilka faktorer som inverkar för att skapa och bevara en god psykosocial arbetsmiljö, samt hur det ser ut från ett medarbetar- och ledarskapsperspektiv. Vi valde att genomföra en webbaserad enkätundersökning för att ta reda på vilka faktorer medarbetarna inom olika organisationer på Åland värderar högst som bidragande orsaker till en bra stämning samt ökad trivsel på arbetsplatsen. Vi valde även att genomföra personliga intervjuer med ledare, för att få en bredare förståelse för hur organisationskulturen uppfattas, och även för att få ett större djup till vår undersökning. Vi har fått en ökad förståelse av hur viktigt det är med fungerande kommunikation, svaret i vår enkät talade sitt tydliga språk, hela 65 % satte kommunikation som den viktigaste komponenten i en organisationskultur. För att trivas och må bra på arbetsplatsen är trevliga kollegor viktigt, detta var det alternativ som fick flest röster i vår enkätfråga där frågan var vad som var viktigast på arbetsplatsen för trivseln.

### 5.2 Validitet och reliabilitet

För att kunna mäta hur pålitlig en studie/forskning är använder man sig av validitet och reliabilitet som mätinstrument. För att uppnå god validitet samt reliabilitet krävs det att frågorna är väl genomtänkta då detta i sin tur kommer att generera mer trovärdig data (*7 Steg För Hög Reliabilitet Och Validitet - Enkätfabriken, 2019, April 25*).

Det finns två grundläggande kriterier för bedömning i den kvalitativa undersökningen, vilka är trovärdighet och äkthet. Trovärdigheten består av fyra delkriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse (Bryman & Bell, 2017).

## TROVÄRDIGHET

### Tillförlitlighet

Genom att säkerställa att forskningen genomförs enligt de regler som finns och att använda flera metoder som observation, intervjuer och textanalys skapas tillförlitlighet (Bryman & Bell, 2017). Vi valde att genomföra en webbaserad enkätundersökning och vi valde även att genomföra personliga intervjuer med ledare. Därmed har vi utfört undersökningen från två olika håll samt att den är kopplad till teorierna så vi anser att svaren vi fått är tillförlitliga.

### Överförbarhet

Med överförbarhet menas hur giltigt resultatet är i en annan miljö med andra personer än de som finns med i undersökningen (Bryman & Bell, 2017). Organisationskultur finns generellt i alla organisationer så svaren vi har fått kommer troligtvis att vara liknande i andra organisationer där majoriteten är män, än de som medverkade i vår undersökning. Däremot om enkäten skickades ut till ett flertal kvinnodominerade företag så kan resultatet bli ett annat, eftersom resultatet är beroende på kön, ålder och bransch.

### Pålitlighet

För att bedöma pålitligheten måste forskarna ha ett granskande synsätt för att säkerställa att det har skapats en fullständig redogörelse över alla faser i processen (Bryman & Bell, 2017). I vår webbaserade enkät kom svaren fram direkt i svarsdelen i form av diagram och svaren var anonyma, därmed anser vi att svaren är pålitliga.

### Bekräftelse

Forskaren ska inte medvetet låta personliga värderingar och teoretisk inriktning påverka framställningen av slutsatserna, samt säkerställa att han/hon har agerat i god tro (Bryman & Bell, 2017). Vi har i vår undersökning inte låtit våra personliga värderingar påverka varken enkätsvaren eller intervjuerna.

## ÄKTHET

För att uppnå det andra grundläggande kriteriet, äkthet, ska undersökningen ge en rättvis bild av alla olika åsikter som framkommer i den grupp som har studerats (Bryman & Bell, 2017).

I vårt arbete är förhoppningen att vi har fått en tillräckligt rättvis bild på vad som bidrar till och bygger en bra organisationskultur.

### **5.3 Förslag till vidare forskning**

Då vi i vårt examensarbete har studerat vilka faktorer som påverkar kulturen på arbetsplatsen, hade det varit intressant att forska vidare hur man genom olika åtgärder eventuellt kan bryta negativa trender som till exempel hög sjukfrånvaro, dålig stämning och hög personalomsättning. För att kunna mäta hur väl detta lyckas behöver man samla in data från personalen före, under och efter insatta åtgärder. Åtgärder för att höja trivseln kan bestå av kommunikationsförbättringar, flexitid eller friskvårdstimme för att nämna några.

### **5.4 Egna reflektioner**

Utifrån svaren på enkäten samt de personliga intervjuerna med ledare, kan vi se att kulturen/trivsel till största del upplevs som bra, men att det även finns arbetsplatser där förbättringar vore önskvärda. Den flexibla arbetstiden är något som värdesätts högt, och är också en viktig komponent för trivseln på arbetsplatsen. Familjepusslet kan vara knepigt nog att få att gå ihop och passa ihop med arbetslivet och då är flexibel arbetstid något som gör det hela lite enklare. Arbetsplatsen är ju den plats där vi tillbringar en stor del av vår vakna tid, så att trevliga kollegor och god stämning värderas högt är kanske inte så konstigt.

Det var många av oss som snabbt blev vana med distansarbete under corona-pandemin, och distansarbetet fortsatte på många arbetsplatser även efter att pandemin hade gått över. Och visst är det skönt att kunna jobba hemifrån, men detta kan påverka teamandan då en del kollegor kanske enbart jobbar hemifrån och inte deltar i fysiska möten och på det viset inte träffar de andra kollegorna ansikte mot ansikte. Att bara jobba hemifrån kan ses som en risk rent utvecklingsmässigt, då det är tillsammans i team som utvecklingen och spontant idébyte sker. Men att själv kunna bestämma om man vill jobba hemifrån någon dag i veckan upplevs nog som en frihet för många. Fungerande kommunikation är viktig för medarbetarna, den kommer snäppet före ledarskap, och dessa båda komponenter är ju även återkommande i det litteraturstudiematerial vi använt oss av.

# KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

*5 insikter som hjälper till att minska personalomsättningen - Lernia.* (n.d.).

<https://www.lernia.se/for-Foretag/bemanning/insikter-Och-guider/5-Insikter-Som-Hjalper-till-Att-Minska-Personalomsattningen/>.

*7 steg för hög reliabilitet och validitet - Enkätfabriken.* (2019, April 25).

<https://www.enkatfabriken.se/artikel/uppna-Hog-Reliabilitet-Och-Validitet/>.

Alvesson, M. (2015). (2015). *Organisationskultur och ledning* (Vol. 3). Liber AB.

Antonovsky, A. (1991). *Hälsans mysterium* (1 uppl). NoK.

Arbetskyddslag, (738/2002). Justitieministeriet (2002).

<https://finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2002/20020738>

Aroseus, F. (2016, February 18). *Maslows behovstrappa.*

<https://lattattlara.com/psykologiska-perspektiv/humanistiskt-perspektiv/maslows-behovstrappa/>

*Belöning och motivation.* (n.d.). Ledarna. Retrieved May 1, 2022, from

<https://www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/lonesattning/beloning-och-motivation/>

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3 uppl). Liber.

Clayton, M. (2012, November 20). *David McClelland's Three Motivational Needs.* Management Pocketbooks.

<https://www.pocketbook.co.uk/blog/2012/11/20/david-mcclellands-three-motivational-needs/>

Eklöf, M. (2022). *Psykosocial Arbetsmiljö* (2:1 uppl). Lund: Studentlitteratur AB.

*Ett hållbart ledarskap.* (2017, March 24). Institutet för stressmedicin.

<https://www.vgregion.se/ov/ism/arbetsliv/hallbart-ledarskap/ett-hallbart-ledarskap/>

*Fem punkter för en rimlig arbetsbelastning.* (2017, May 3). Westander.

<https://www.westander.se/press/nyheter/fem-punkter-en-rimlig-arbetsbelastning/>

Forslund, M. (2019). *Organisering och ledning* (2:3 uppl). Liber AB.

Granberg, O. (2011). *Personaladministration, HRM och organisationsutveckling* (8 uppl). Bokförlaget

Natur & Kultur.

Grey, C. (2009). *Organisationer (En mycket kortfattad ganska intressant och någorlunda billig bok att studera)* (Vol. 1:1). Studentlitteratur AB, Lund.

Hammar, Å. (2021, March 20). *Vad är arbetsmiljö?* Suntarbetsliv.

<https://www.suntarbetsliv.se/artiklar/sam/vad-ar-arbetsmiljo/>

Hofstede, G. m. fl. (2011). *Organisationer och kulturer* (Vol. 3:2). Studentlitteratur AB, Lund.

*intervjuundersökning - Uppslagsverk - NE.se. (n.d.). (n.d.).*

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/intervjuunders%C3%B6kning>.

Jakobsson, R., & Skoglund, K. (2021). *Bättre arbetsmiljö* (16 uppl). Prevent.

Kristen, V. (2021, August 13). *Motivationsteorier*.

[https://projektledning.se/motivationsteorier/#google\\_vignette](https://projektledning.se/motivationsteorier/#google_vignette)

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (Vol. 3). Studentlitteratur AB, Lund.

Lag om företagshälsovård, 1383/2001. Justitieministeriet (2001).

<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2001/20011383>

*Maslows Behovstrappa - Modell hur människor prioriterar sina behov.* (2016, September 27). DISC

Analys. <https://discanalys.com/maslows-behovstrappa/>

*Medarbetarsamtal och dialog.* (n.d.). Ledarna. Retrieved May 5, 2023, from

<https://www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/leda-medarbetare/samtal-och-dialog/medarbetarsamtal-och-dialog/>

Nilsson, B., & Waldemarsson, A.-K. (2021). *Kommunikation : Samspel mellan människor* (5:1 uppl).

Lund: Studentlitteratur AB.

Palfelt, J. (2016, April 9). *Motivation ger engagemang*.

<http://palfeltsbloggen.polhemsgatan.eu/2016/04/motivation-ger-engagemang/>

*Psykosocial arbetsmiljö.* (n.d.). Retrieved March 23, 2023, from

<https://www.arbetsmiljoforum.se/kunskapsbank-arbetsmiljoe/psykosocial-arbetsmiljoe/>

- Psykosocial belastning - Työsuojelu.fi - Arbetarskyddsförvaltningen - Työsuojelu.* (n.d.). Psykosocial belastning. Retrieved September 4, 2023, from <https://www.tyosuojelu.fi/web/sv/arbetsforhallanden/psykosocial-belastning>
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (B. Warren, R. O. Mason, & I. I. Mitroff (Eds.); Vol. 2). Jossey-Bass Publishers.
- Skiöldebrand, E. (2020, November 17). *5 tips för ett hållbart ledarskap*. Söderberg & Partners Sverige. <https://www.soderbergpartners.se/insikt/artiklar/hr/hallbart-ledarskap/>
- Svenningsson, S., & Alvesson, M. (2021). *Ledarskap - en interaktiv ansats* (1 uppl). Liber.
- Trivsel på jobbet är viktigt.* (n.d.). Retrieved May 1, 2022, from <http://jobbing.se/trivsel-pa-jobbet-ar-viktigt/>
- Vad är kompetensutveckling?* (2022, December 4). utbildning.se. <https://www.utbildning.se/inspiration/artiklar/vad-ar-kompetensutveckling-7889>
- Våra partners/trainers. (2020, May 1). *Vi behöver inte vara utnämnda ledare för att visa ledarskap*. Dale Carnegie. <https://www.dalecarnegie.se/vi-behover-inte-vara-utnamnda-ledare-for-att-visa-ledarskap/>
- Värderings- och Syftesdrivna Organisationer.* (2018, December 17). EPM. <https://www.epmconsulting.se/varderingsdrivna-organisationer/>
- Wellbefy.* (n.d.). Retrieved September 12, 2023, from <https://www.wellbefy.se/blogg/kasam>

# BILAGOR

## Bilaga 1. Följebrev till e-post förfrågan för enkäten

Hej,

Vi är två studerande, Camilla Bergendahl och Carina Blomqvist som går sista året på Högskolan Åland. Vi har valt att skriva om arbetsplatskultur då vi båda har förutom studierna även arbetat samtidigt, och tycker att detta är ett intressant ämne att skriva om.

Därför undrar vi om det skulle vara möjligt att få skicka ut vår enkät till era anställda, vi kommer att samla in svar från cirka 10 företag totalt. Ni får såklart ta del av vår slutanalys utifrån enkätsvaren samt att alla företag samt personsvar är anonyma i själva presentationen.

Bifogar länk till enkäten

- länken -

Med vänlig hälsning

Camilla & Carina

## Bilaga 2. Följebrev till enkäten, enkätfrågor till medarbetare

Hur upplever du kulturen/trivseln på din arbetsplats?

*Organisationskultur kan beskrivas som de normer, värderingar, attityder, beteenden och föreställningar som utgör den gemensamma identiteten och personligheten för en organisation. Det är det sätt på vilket en organisation fungerar och hur människorna inom organisationen samarbetar och agerar.*

1. Jag är; kvinna, man eller annan
2. Min ålder är?
3. Hur upplever du organisationskulturen/trivseln på din arbetsplats?
4. Är en god arbetsplatskultur viktig för dig?
5. Trivs du på din arbetsplats?
6. Vilka 4 alternativ är viktiga för trivseln på din arbetsplats?
7. Vad kunde göras för att förbättra organisationskulturen/trivseln på din arbetsplats?
8. Fungerar ledarskapet bra på din arbetsplats?
9. Känner du dej delaktig och accepterad på din arbetsplats?
10. Hur fungerar kommunikationen på din arbetsplats?
11. Vad anser du är viktigast inom organisationskulturen?
12. Vad höjer din motivation på arbetsplatsen?

### **Bilaga 3. Intervjufrågor till ledare**

1. Hur kan ledningen påverka och bidra till en bra organisationskultur?
2. Vad anser du är en viktig komponent i kulturen på din arbetsplats?
3. Vad tror du höjer motivationen hos medarbetarna?
4. Vad är utmaningarna med att skapa en gynnsam organisationskultur?
5. Tror du att din organisation i framtiden kommer att lägga mer resurser på organisationskulturen?