

IS-projekt Grupp 34

Team Clinkz

|  |  |
| --- | --- |
| Upprättad av:  Datum: | Elias Ulén, Hong Phi Thuy Le  Ebba Gullstrand, Emil Soujeh  07.06.2013 |

## Abstract

Vi har fått i uppgift att utifrån organisationen Verket ska vi föreslå organisatoriska förändringar för att effektivisera organisationen. Detta är en analytisk rapport baserad på en genomgående studie av organisationen Verket. Rapporten omfattar vilka brister som finns i den nuvarande organisationsstrukturen och vidare hur dessa brister kan åtgärdas gällande strategiska och strukturella lösningar.

Vi har valt att fokusera förändringar inom verket som vi anser vara av störst vikt med hjälp av kunskap inhämtat från kurserna vi tidigare studerat. Syftet är att sätta sig in i rollen som konsult och analysera organisationen, se svagheter och rätta till dessa.

Vi anser att det är viktigt att fokusera där verket brister som mest och framföra förbättringar där. Vi tänker på områden som ledarskap, mål, ansvar, kommunikation och även sammanhållningen inom organisationen.

Vi har tänkt på hårda lösningar, som databaserat kommunikationsnätverk, och även mjuka lösningar, som att få anställda arbeta tillsammans i en trivsam arbetsplats. En plats med klara roller, där ansvar tars, där alla får ta del av information och där alla har chans att kommunicera direkt med varandra utan att springa från avdelning till avdelning.

Innehållsförteckning

[Abstract 2](#_Toc358409569)

[1 Inledning 4](#_Toc358409570)

[1.1 Bakgrund 4](#_Toc358409571)

[1.2 Syfte 4](#_Toc358409572)

[1.3 Metod 4](#_Toc358409573)

[1.4 Frågeställning 4](#_Toc358409574)

[1.5 Avgränsningar 5](#_Toc358409575)

[2 Analys 6](#_Toc358409576)

[2.1 Ledarskap 6](#_Toc358409577)

[2.2 Mål 7](#_Toc358409578)

[2.3 Kommunikation och IT-lösningar 7](#_Toc358409579)

[2.4 Beslut och ansvarstagande 10](#_Toc358409580)

[2.5 Sammanhållning 10](#_Toc358409581)

[3 Diskussion och Slutsats 12](#_Toc358409582)

[4 Referenser 13](#_Toc358409583)

# 1 Inledning

## Bakgrund

Den verksamhet som sektorsmyndigheten Verket tidigare bedrivit har inte uppnått ideella resultat. Den huvudsakliga anledningen är att det finns en mängd interna problem, främst inom kommunikationen. Vår uppgift är att reparera och förbättra Verkets befintliga organisation med hjälp av inlärd kunskap från tidigare terminer på Systemvetarprogrammet.

## 1.2 Syfte

Syftet med rapporten är att förbättra den verksamhet som Verket bedriver utifrån en genomgående analys på den befintliga verksamheten. Genom att göra en fullständig analys på den organisationsstruktur som idag finns har vi funnit strategiska brister inom organisationen. I rapporten lyfter vi fram dessa och vidare diskuterar vi hur vi anser att dessa problem kan lösas på bästa möjliga sett för att underlätta och effektivisera samspelet inom organisationen. Det övergripande målet med analysen är att kunna förbättra omständigheterna för båda medarbetare och chefer gällande arbetsmiljö och kommunikationskanaler genom att föreslå och utveckla ett skräddarsytt IT system.

## 1.3 Metod

Rapporten grundar på en studie av ett organisationscase, ”Kunskap och ledningsansvar: Nyckelförutsättningar för en hållbar utveckling”.

Verksamhetsutvecklingsprojektet som var planerat att utföras på sektorsmyndigheten innebar stora förändringar, både inom organisationens struktur men även inom fördelningen av arbetsroller. Som organisation är det viktigt att man bemöter förändring med rätt strategi för att fördelarna blir så ändamålsenliga som möjligt. Därav har vi analyserat den företagskultur – och struktur som Verket använder sig i den verksamhet som bedrivs idag. I rapporten fokuserar vi på att lyfta fram brister och hur dessa kan vändas till en fördel för att verksamheten skall kunna bedrivas bättre.

## 1.4 Frågeställning

* Vilka brister finns i den befintliga organisationen?
* Hur kan dessa brister förbättras?

## 1.5 Avgränsningar

Efter vi analyserat verksamheten kunde vi urskilja tre problem inom den befintliga organisationen som vi ansåg vara de största hoten mot Verkets framgång. Vi har lagt stor prioritet på att åtgärda dessa brister. Det första området som behövdes förbättras var hur Verket kommunicerade både inom organisationen och i sin helhet. Det andra problemområdet som vi identifierade som kritiskt var en brist på beslutstagande och allmänt ledarskap. Vidare var den organisationsstruktur och organisationskultur som existerade inom Verket inte främjande för verksamheten, det fanns inga gemensamma, tydligt uppsatta mål.

# 2 Analys

## 2.1 Ledarskap

Att definiera ledarskap kan göras på många olika sätt men för att bibehålla en sorts relevans i förhållande till caset “Kunskap och ledningsansvar: Nyckelförutsättningar för en hållbar utveckling” definierar vi ledarskap som ett verktyg för att nå eventuella målsättningar i en organisation men även förmågan att kunna leda människor i rätt riktning.

Jacobsen & Thorsvik definierar ledarskap inom en organisation som en individ som strävar att få människor i sin omgivning att vantrivas samt att prestera goda resultat. Detta anser vi vara den mest aktuella definitionen. Vi har valt att ställa oss frågan, vad gör en god ledare under påfrestande tider? Det finns inget rakt svar på den frågan, men vad som går att konstatera är att en ledare ska besitta vissa särskilda dygder. (Jacobsen & Thorsvik, 2010)

I caset “Kunskap och ledningsansvar: Nyckelförutsättningar för en hållbar utveckling” presenteras olika ledare som ansvarar för olika områden och dessa ledare kan vara alltifrån chefer, till gruppledare och till projektledare. Det framgår väldigt tydligt att ledarskapet inte har fungerat och detta grundar vi på ett flertal händelser. En utav dessa händelser är ett heldagsmöte där forskarna försöker presentera en problemlösning där Chefen för arbetsplatsen inte verkar förstå vad forskarna vill och istället tolkar chefen det som att forskarna ifrågasätter hans lösning. Det förklaras vidare att chefen inte ställer några frågor, är snål med feedback och det framgår aldrig ifall han verkligen har förstått vad forskarna försöker förmedla. Att ge feedback som ledare är väsentligt då det höjer prestationen hos de anställda (Jacobsen & Thorsvik, 2010) samt att feedbacken kan leda till förbättringar. I detta fall kunde Chefen för arbetsplatsen förklarat om han var nöjd eller inte med forskarnas arbetssätt. Dessutom är det viktigt att Chefen skulle förklara vad han var eller inte var nöjd med och varför. Detta hade direkt lett till ett mer produktivt möte och nöjdare anställda.

Ytterligare en händelse som visar på att det inte har fungerat är någon vecka senare efter helgsmötet. Då hade de ytterligare ett möte och även där skulle chefen för arbetsplatsen ha varit mycket overksam vilket givetvis inte är positivt då overksamheten kan betraktas som att chefen inte bryr sig och kanske inte tar detta projekt på allvar. I och med att chefen betraktas som nonchalant och overksam skapas det i sin tur en sorts oro och då är det väldigt viktigt att det finns en ledare till hands som kan förmedla en sorts trygghet så att problemet i fråga inte blir ännu större (Jacobsen & Thorsvik, 2010).

Det framgår mycket tydligt att forskarna vid något skede har kontaktat vissa av projektledarna för att framföra sin oro och projektledarna skall ha svarat att de skall försöka lösa problemet genom att meddela det till chefen av arbetsplatsen. Detta hände dock aldrig vilket kan tolkas som att projektledarna helt struntade i det. Enligt vår uppfattning är detta ytterligare ett bevis på dåligt ledarskap vilket vi anser vara en framgående faktor till deras bristfälliga situation. En bra ledare i våra ögon ska framföra oron och ta itu med det direkt men istället valde de att strunta i det.

Om man tittar på verkets ledarskaps historik visar det sig att den forna chefen har avsagt allt sitt ansvar och istället låtit ledningsgrupperna få ta över ansvaret vilket enligt vår uppfattning var ett misstag då ledningsgruppen saknade kunskapen och erfarenheten när det kommer till ta stora beslut. Det visade sig senare att ledningsgruppen kom i kläm många gånger och var inte alltid överens vilket oftast ledde till konflikter. Vi anser att en lösning på detta hade varit ifall den tidigare chefen hade låtit grupperna vara med vid varje beslut vilket hade i sin tur lett till mer mogenhet och därefter skulle de lära sig hur en organisation tar stora beslut. Att som ledare kunna lösa problem och uppkommande konflikter i en grupp anser vi är en nödvändig kunskap. Dessvärre var det inte någon av de ledande gestalterna som beskrivs i fallet visat den kunskapen, vilket vi anser är ytterligare en faktor på verkets otillräckliga resultat. Hade ledargestalterna varit bättre på att lösa konflikter råder det ingen tvekan om att de hade uppnått bättre resultat. Vi anser också att ledarna borde ha varit mycket mer tydliga med vad de ville uppnå för mål vilket enligt vår uppfattning kunde uppfattas väldigt diffusa ibland. Med ett klarare mål anser vi att det hade underlättat arbetet i sig och motivationen hade också höjts vilket hade medfört till bättre resultat.

## 2.2 Mål

Verket har en tydlig vision, man vet som organisation vart man vill vara i framtiden. (Bjerlöv & Docherty, 2005) Det finns även enskilda uppsatta mål för att nå dit, varje division har sitt ansvar och sina arbetsuppgifter att utföra. Det finns avsaknad av övergripande mål för organisationen, forskare och arbetsplatsen hade olika mål, varpå de olika målformuleringarna skapade förvirring och oklarhet gällande vad projektet skulle resultera i projektets slutskede.

Har man ett gemensamt övergripande mål där alla divisioner måste bidra blir distansen mellan olika avdelningar mindre. Övergripande mål främjar verksamheten genom att bidra med sammanhållning, man strävar mot att uppfylla målen som en helhet istället för att jobba endast för sin division som enskild enhet. Vi tror även att detta skulle underlätta kommunikationen, den ökade sammanhållningen gör att man kommer varandra närmare som kollegor och faktiskt arbetar som en enad arbetsenhet för att nå de uppsatta målen.

## 2.3 Kommunikation och IT-lösningar

I den nuvarande verksamheten sker kommunikationsflödet från person till person, ett ineffektivt sätt att sprida informationen på som i slutändan kanske inte ens kommer fram. (Bjerlöv & Docherty, 2005) Eftersom informationen går mellan två parter i flera led blir informationsflödet korrupt. Information får olika tolkning genom ledet vilket leder till att när den sista personen får informationen kan den vara helt felaktig. Ibland uteblev spridningen av informationen helt, och ibland uteblev vissa människor från diskussioner. Anledningen till deras nuvarande situation är att de inte har ett fungerande kommunikations- och informationsflöde, och mycket av problemet kan lösas med implementering av IT-verktyg.

Eftersom att företaget består av olika nivåer tar det lång tid för personalen att komma till något beslut med hur organisationen ska förbättras och de har dessutom inget effektivt sätt att skicka information mellan varandra. De behöver snabb och riktig kommunikation mellan varandra vilket gör att de kan få en mer klar bild över situationen och kan därmed arbeta mer effektivt, som dessutom leder till bättre sammanhållning. Vi skulle vilja att Verket implementerade en IT-plattform med gemensamt kommunikationsnätverk och databas. På detta vis blir all kommunikation dokumenterat och därmed blir inte informationen korrupt.

När företaget utvecklas och nya system implementeras kommer märkvärdiga förändringar inom nivåerna att ske. Chansen finns att vissa nivåer kommer att försvinna helt. Då behövs kommunikationen mellan de anställda hållas ihop så de kan hjälpa varandra förstå förändringarna. Det kommer att finnas vissa mer erfarna som kan hjälpa andra som tar längre tid på att förstå med att lära sig förändringarna. Problemet med detta är att inom en organisation vill de anställda visa vad de kan och få beröm för det. De vill tyvärr inte hjälpa andra så att någon annan får beröm för något som de har fått hjälp med. Om det skickas privata e-mail mellan kollegorna kan det lätt bli så. Men om det finns en plats där de anställda kan skriva öppet så att alla inom organisationen kan se det, eller att de skriver till en viss avdelning, så kan alla svara på frågan och de som vet svaret kan visa sin kunnighet. Det är helt normalt att vilja få beröm, på detta sätt vill de hjälpa varandra. Vilket ett kommunikationsnätverk kommer till nytta där de anställda kan ta del av information-, kunskap- och erfarenhetsflödet. Tanken är att ingen ska vara rädd för att be om hjälp och att banden mellan nivåerna och de anställda stärks. Eftersom att alla kan ta del av vad som skrivs går det snabbare att få respons och de kan snabbt utbyta information med varandra. Att kunna kommunicera enkelt gör att små beslut görs mycket snabbare och många kan skriva samtidigt.

Det är vanligt att skilja mellan formell och informell kommunikation i organisationer. Informell kommunikation är något som händer i det vardagliga livet när kollegor möts. Det kan leda till ryktesspridning i organisationen eftersom att innehållet i dessa samtal är ofta sådant vi har gemensamt som händelser, kollegor och chefer.

“Teoretiker Chester Bernard menade att kontrollering av informell kommunikation skulle skapa motreaktioner och att man istället som ledare ska föröka utnyttja denna kommunikation som ett komplement till att förmedla information genom formell kommunikation.” (Jacobsen & Thorsvik, 2010)

Den vanliga reaktionen som chefer gör när de märker att de anställda diskuterar arbetet är att stoppa det. Bernard menar att detta skulle leda till något värre och att istället låta de anställda ha privata samtal men att samtidigt försöka se till så att det inte finns några frågor för de anställda att diskutera över. Om de olika nivåerna vet och förstår vad de andra nivåerna gör försvinner attraktionen av att sprida rykten. Om de känner sig välinformerade om situationen finns det inga rykten att skapa. Moderna organisationer är informell kommunikation kärnan till reducerad hierarkisk styrning och anställda har större handlingsfrihet. Eftersom att informell kommunikation sprider sig snabbare och anställda har mer förtroende för det är formell kommunikation så har synen på informell kommunikation ändrats. Innan sågs den som något störande, nu som något nödvändigt. Informell kommunikation utvecklar sociala relationer på arbetsplatsen vilket är viktigt för välmående under arbetstid. Genom ett socialt nätverk kan alla anställda diskutera jobb situationer på ett avslappnat och informellt sätt och då använda sig av informell kommunikation som de överordnade kan hålla koll på och använda själva.

I boken Hur moderna organisationer fungerar av Jacobsen & Thorsvik skrivs det om olika former av kommunikationsnätverk. ”Hjulet” är ett centraliserat kommunikationsnät. ”Cirkeln” och ”Alla Kanaler” är decentraliserade, vilket betyder att ingen har en mer central position än någon annan.

“Det har visat sig att när uppgifter är komplexa ger decentraliserad nätverk en snabbare lösning, alltså ska beslutsmakt delegeras och man ska ordna för direkt kommunikation.” (Jacobsen & Thorsvik, 2010)

Om ett system vars högsta prioritet är att stärka informell kommunikation och skicka information på snabbast sätt till flest anställda är kommunikationsnätverket ett stort steg framåt. Ett socialt nätverk är ett ”Alla Kanaler” nätverk. Ingen kommer att ha problem med att få hjälp eller hitta information om organisationen eller om de olika nivåerna. Dessutom kommer systemet vara rumsoberoende, vilket betyder att de som använder systemet inte måste vara i samma rum som dem de kommunicerar med utan man kan göra det från jobbet och hemifrån lika enkelt.

Ett av de största problemen var att inga beslut togs under konferenserna. Verket valde att komma fram till bästa möjliga lösningen genom att ha en öppen dialog mellan olika anställda så att allas tycken och idéer togs hänsyn till. Det gör också att de tillsammans skapar den verksamhet de vill ha. De skapar sin egen arbetsplats vilket de har gemensamt och kan vara stolta över. En forskare som lägger stor vikt vid denna sorts beslutfattande med öppna samtal för verksamhetsutveckling är Björn Gustavsen. Det är viktigt att detta synsätt förklaras då det inte var tydligt under konferenserna.

”Det framgår inte heller om alla har förstått grundtanken med dialogkonferenserna, att det är medarbetarnas, ledningens och forskarnas erfarenheter som tillsammans ska samverka för att åstadkomma något. Dessutom är det oklart om forskarnas huvuduppgift, att analysera utvecklingsarbetet, framgår.” (Kunskaps och ledningsansvar, 2005)

Att analysera konferenserna är väsentligt och borde vara något som forskarna satte sig ner och gjorde efter varje möte för att senare meddela detta till alla närvarande i mötet så att alla uppdateras. I Bjerlöv (1999) kallas det att man *decentrerar*, söker ”ett sammanhang åt så många av de olika synsätten och erfarenheterna som möjligt” (Kunskaps och ledningsansvar, 2005).

Det är en bra idé, men det är svårare att hålla en rationell dialog i praktiken när alla tycker olika. De måste då ha en strikt plan om när de ska komma fram till saker och om vad och sedan se till att göra det. Problemet med Verket var att de inte hade en sådan plan. Med ett kommunikations- och informationsnätverk kommer det att vara lätt att sätta upp möten eftersom att det kommer att finnas en specifik del där event kan skapas och de som är bjudna till eventet kan tacka ja eller nej. Då hålls det bättre koll på vem som tar del av mötena och vad de kom fram till under mötet. Där kan de dessutom lägga upp punkterna som ska diskuteras under mötet så att det är lättare att förbereda sig. Under mötets gång, när en punkt har blivit besvarad, läggs informationen upp på eventet så att de som inte kunde vara närvarande kan ta del av informationen och det blir lättillgängligt att få tag på informationen senare.

Denna tekniklösning kommer att hålla de 5 krav som en kommunikationskanal borde ha. (Jacobsen & Thorsvik, 2010).

1. Snabbhet, mottagaren kommer att kunna ge sändaren snabb respons genom chatt  
2. Rikedom, många olika typer av information kommer att kunna sändas (ord, filer mm)  
3. Parallellitet, kanalen tillåter i mycket hög grad hur många det går att tilltala samtidigt   
4. Förberedelse, sändaren har god tid på sig att tänka igenom budskapet genom mail  
5. Lagring, att lagra information för att sedan hämta den igen är mycket simpelt

## 2.4 Beslut och ansvarstagande

Inom Verket har man en organisationshierarki där de inte har en officiell högsta chef, ansvaret fördelas till olika ledningsgrupper. Dessa grupper emellan var inte alltid överens och diverse konflikter uppstod, vilket ledde till att uppgifter inte alltid slutfördes.

I dagsläget är ansvar ett framstående problemen i organisationen. Beslut som inte var lätta att ta uteblev, man passade vidare ansvaret till någon högre del inom organisationen. Möten fortlöpte utan att beslut togs och man duckade för problem. Genom hela organisationen lägger personalen sitt eget ansvar på någon annan utan att det förmedlas, och det resulterar i att minimalt ansvarstagande görs. Arbetsuppgifterna fördelas inte på ett effektivt sätt. Följden av detta blir förseningar eller i värsta fall att det inte följs upp alls.

Detta tror vi är ett resultat av diffusa roller inom organisationen. Till exempel finns det många olika ledare som inte håller sig vid sina egna områden och gör många olika uppgifter, vilket leder till oklarheter. Att ledarna inte tar den ansvar som de behöver göra känner vi att det sprids en osäkerhet till de underordnade, vilket vi tror gör att de förlorar siktet på målen de strävar efter. Personalen verkar bli förvirrade över vad de själva ska göra och istället väntar in att någon klarhet ska komma medan produktiviteten försämras.

Genom att ha klara roller vars varje roll har tydliga ansvarsområden som även följs tror vi är en förändring som skulle förbättra betydligt. Inte bara för att förbättra individens effektivitet vid arbete, utan det skulle underlätta alla andra personals arbete i överlag. Att ha en ledare med tydlig roll ger också underordnade tydligare roller.  En ledares roll bör vara att leda, och inte enbart bestämma. Det kan låta uppenbart, men det är en viktig attityd att förstå som vi inte ser att ledarna har förstått.

Men roten till avsaknad av ansvarstagande för personal och ledare i Verket tror vi är avsaknad av en officiell högsta chef. Vi tror att med en autentisk ledare som inte är rädd för att ta svåra beslut hade man kunnat undvika dessa problem. En person som är trygg med sina personliga värderingar och kan sätta ner foten om det behövs. Någon som medarbetare alltid kan vända sig till, förlita sig på och som samtidigt skapar en känsla av sammanhållning för de olika parterna inom organisationen.

Ansvarstagande måste tas mer seriöst för att produktiviteten ska öka. Arbeten behöver göras, inte bara när det går som det ska, utan även när allt går fel. Och vi tror att början för förbättring ligger högst upp. Kan ledningen leda, istället för att gömma sig, så tror vi attityden kan liftas från att skjuta bort ansvar, till att ta ansvar.

## 2.5 Sammanhållning

I dagsläget är sammanhållningen i organisationen oprofessionell, vilket orsakar sämre motivation. Personal talar bakom ryggen på varandra vilket gör att rykten sprids istället för faktiska information. En del personal väljer att inte gå på möten då de känner att det är onödigt av irrelevanta faktorer, såsom att någon annan är borta. Detta anser vi är relaterat till både det passiva ledarskapet men även avsaknad av en praktisk kommunikationskanal.

Utöver avsaknad av ledarskap och praktisk kommunikationskanal, finns det andra sätt att förbättra situationen som vi anser behövs genomföras. Personalen behöver inse att tillsammans i grupp kan de arbeta bättre än på egen hand. För att förändra deras synsätt kan de till exempel arbeta för en bättre sammanhållning. Detta behöver inte vara direkt relaterat till deras arbetsuppgifter. Det kan vara interna tävlingar inom organisationen mellan grupperna, gemensamma aktiviteter, sociala sammanställningar utanför arbetet eller att gå på kurser inom team buildning.

Gruppkontrakt tror vi är ett sätt att förbättra sammanhållning och tillit. Det förebygger motverkan av stress och skapar struktur. Om grupperna kan gemensamt skapa regler och ramar för samarbetet har de alltid någonting konkret att peka tillbaka på vid fel. Gruppkontraktet skulle kunna lösa tvister inom gruppen då allt borde stå klart och tydligt huruvida arbetet ska gå till. Det skapar en öppenhet då personalen inte behöver gå och vara sura i hemlighet och vara mindre rädda för att peka ut problem som försvårar arbetet, då de har gruppkontraktet att falla tillbaka på som alla har gemensamt skapat.

Medan dessa förändringar förebygger mot konflikter blir det också lättare att lyfta fram konflikter. Medan det är viktigt att arbeta mot konflikter är det viktigt att man inte glömmer bort att konflikter inte bara är negativt. Genom att lyfta fram konflikter i tidigare skede kan gruppen lösa dessa, bygga på konstruktiva diskussioner och på så sätt stärka gruppen istället för att de tynger en ner.

# **3** **Diskussion och Slutsats**

Vi anser att roten ur Verkets problem och där förbättringarna bör starta ligger hos ledningen, och en förbättring därifrån kommer att smitta av sig till hela verksamheten. Tar inte ledarna ansvar och arbetar mot ett tydligt mål blir det svårare för anställda att göra detsamma. För att detta ska rulla igång anser vi att det ska starta med en person, en person som de inte har, en person som ska vara den verkställande högsta chefen. Tanken är att den chefen ska få igång rullningen genom att ändra ledarna under hon eller han, och därefter ska dessa ledare fortsätta rullningen genom att ändra de anställda under sig och så vidare.

Dock löser en bättre ledning inte alla verkets problem. Ett vitalt område att förbättra är kommunikationen och kunskapsspridningen. Vi anser att deras kommunikationsbrister ligger i att deras kommunikation inte dokumenteras. Skulle de införa det IT-verktyget vi har rekommenderat hade det varit betydligt färre, om inga alls, förvirringar kring informationen. Det blir lättare att hjälpa andra, personal kan kolla tillbaka om man har glömt något. Allt blir helt enkelt tydligare. Dessutom skulle fler kunna ta del av informationsflödet och därmed får fler ta del av kunskapen.

Att förbättra det tekniska perspektivet till diskussionen skulle dock inte lösa all kommunikationsproblem. Den bristande sammanhållningen inom organisationen skadar också kommunikationen. Att förbättra sammanhållningen skulle inte bara lätta kommunikationen, utan även trivsamheten och effektiviteten av arbeten. En funktionell grupp arbetar bättre än en ensam individ. Dessutom är det lättare att arbeta när det är mer trivsamt, oavsett i grupp eller inte i grupp. Ett sätt att förbättra sammanhållning på är bland annat att personalen går på kurser i team building samt skriver gruppkontrakt.

Alla dessa problemområden som vi tagit upp och föreslagit förbättring till går lite hand i hand, löser man ett av dessa problem eskalerar förbättringen inpå de andra problemen. Till exempel. åtgärdar man problemet med mål, kommer kommunikationen påverkas positivt av sig självt, man tvingas jobba närmare varandra och då är det oundvikligt att uppnå målen tillsammans, varpå kommunikationen förbättras helt naturligt. För att lösa uppgifter tillsammans måste man ha en fungerande dialog.

De lösningar vi tagit fram anser vi är rimliga och är inte alltför svåra att ta efter som organisation. Ekonomiskt sätt borde inte dessa förändringar vara ett problem för Verket, eftersom som sektorsmyndighet har man troligen ett ekonomiskt stöd från staten.

# 4 Referenser

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2010): Hur moderna organisationer fungerar.

Görling, S. (2009): Att arbeta med IT-projekt.

Bjerlöv, M., Docherty, P. & Palm, C. (2005): Kunskap och ledningsansvar.

Schött, K., Melin, L., Strand, H. & Moberg, B. (2007): Studentens skrivhandbok.