



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Medarbetarskap i en maskinbyråkrati

- en fallstudie om möjligheterna att implementera postmoderna värderingar i en gammal och svårföränderlig organisationsstruktur

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp.

Johanna Koistinen

Handledare: Roy Liff

Juni 2012

Abstract

Examensarbete, kandidat:

Personalvetenskap, 15 hp

År:

2012

Handledare:

Roy Liff

Examinator:

Petra Adolfsson

Syfte:

Syftet är att pröva genomförbarheten av postmoderna ideer som medarbetarskapstankarna i en maskinbyråkrati utifrån medarbetarskapsteorier. Jag syftar även bedöma möjligheterna att införa medarbetarskap med hänsyn till kontexten och ställa denna bedömning mot att istället införa ett traditionellt belöningsystem enligt teorier för empowerment vilket förväntas vara tillrättalagt i maskinbyråkratin.

Teori/Tidigare forskning:

Undersökningen utgår från medarbetarskapsteorier som ett normativt begrepp om vad ett önskvärt och gott medarbetarskap är samt från begreppet empowerment. Tidigare forskning berör förutsättningar för medarbetarskap i postmoderna organisationer, utifrån medarbetarskapsteori.

Metod:

En kvalitativ forskningsansats har använts i form av semi-strukturerade intervjuer med nio medarbetare och tre chefer. Resultatet har sedan analyserats med hjälp av analytiska verktyg hämtade från medarbetarskapsteori, samt utifrån teorier som berör empowerment och belöningsystem.

Resultat:

Empirin påvisade fyra utmärkande särdrag för maskinbyråkratin som bromsar upp medarbetarskap i den studerade kontexten. Dessa är uttalad avhållsamhet att delge medarbetarna ekonomisk information, vältrimmad arbetsspecialisering, styrda arbetsuppgifter och kontroll av hur det operativa arbetet utförs. Då maskinbyråkratin som struktur kräver stabilitet och ett införande av medarbetarskap kan äventyra den blir det extra viktigt att cheferna behöver se affärsnyttan med det nya konceptet, vilket de inte gör idag. Empowerment bevarar stabiliteten och är det tillrättalagda koncept som utifrån de förutsättningar som råder idag är mer gynnsamt för denna organisation. Dock så tyder resultatet på att ett omdefinierat ledarskap, utifrån att ge medarbetarskap betydelse som affärskoncept, både kan vara en nödvändig, men även en tillräcklig förutsättning för att kunna initiera medarbetarskap i kontexten.

Nyckelord:

Medarbetarskap, empowerment, maskinbyråkrati, kontext, postmoderna värderingar

Innehåll

INLEDNING	1
Problemformulering	1
Syfte och avgränsningar	2
Frågeställningar	2
Bakgrund	3
Organisationen	3
TIDIGARE FORSKNING	4
Idén om medarbetarskap- en studie av en ides resa in i och genom två organisationer	4
Organisatorisk kontext	4
Forskningsresultat	4
Sex delstudier om medarbetarskap	5
Organisatorisk kontext	5
TEORI	6
Medarbetarskapets innebörd	6
Medarbetskaphjulet	7
Förtroende och öppenhet	7
Gemenskap och samarbete	7
Engagemang och meningsfullhet	8
Ansvarstagande och initiativtagande	8
Empowerment och traditionellt belöningsstänkande	8
Frederick Herzbergs två-faktormodell	9
Mintzbergs organisationsstrukturer	10
Maskinbyråkratin	10
Sammanfattning av teorin	10
METOD	12
Metodval	12
Datainsamlingsmetod	12
Tillvägagångssätt	12
Urval	13
Analys av data	14

Tillförlitlighet, trovärdighet och överförbarhet	14
Etiska överväganden	15
RESULTAT.....	17
Medarbetarskap.....	17
Förtroende och öppenhet	17
Gemenskap och samarbete	19
Engagemang och meningsfullhet.....	20
Ansvarstagande och initiativförmåga	21
Empowerment och traditionellt belöningstänkande	22
Belöningssystem	22
Några karakteristiska drag för maskinbyråkratin	23
ANALYS OCH DISKUSSION.....	25
Nulägesanalys utifrån medarbetarskap.....	25
Bromsande faktorer.....	25
Förtroende och öppenhet	25
Gemenskap och samarbete.....	25
Engagemang och meningsfullhet	26
Ansvarstagande och initiaivförmåga	26
Framgångsfaktorer	26
Nulägesanalys utifrån empowerment och traditionellt belöningstänkande	27
Bromsande faktorer.....	27
Framgångsfaktorer	28
Sammanfattning av analys	29
Vilka är de begränsade faktorer som bromsar upp medarbetarskap och vilket potential finns för medarbetarskap?.....	29
Vilka är de begränsade faktorer som bromsar upp empowerment och vilket potential finns för empowerment?	29
Diskussion	30
SLUTSATSER.....	31
LITTERATURFÖRTECKNING	33
BILAGOR.....	35
Bilaga 1: intervjuguide medarbetare	35
Bilaga 2: intervjuguide chefer	37

Inledning

Ett postmodernt synsätt på arbetslivet tar avstamp i globalisering, internationalisering och flexibilitet vilket tvingar dagens medarbetare att ha beredskap för att kunna anpassa sig till förändringar (Tengblad, 2003). Som en följd av detta måste även företagen anpassa arbetets organisering för att hantera global och nationell konkurrens, vilket enligt Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson och Lundberg (2011) resulterar i att företagen blir mer kostnadsmedvetna. Med postmoderna värderingar avses att det har utvecklats nya regler och normer som förutsätter att individerna själva kontinuerligt ska anpassa sitt arbete till de föränderliga krav som ställs på dem. Allvin m fl (2011) menar således att kraven på individen har stramats upp. Tanken bakom detta skriver författarna är att arbetskraften ska kunna föras in i verksamheter lika fort som den kan föras ut. På så sätt kan arbetskraften anpassas till de föränderliga krav som ställs på arbetet. Mot bakgrund av detta kan företag möta samhälleliga- och marknadens krav på ett flexibelt sätt. Medarbetaren förväntas nu ha förmågan att själv kunna planera, organisera och ta ansvar för arbetets utförande.

Teorier för hur företag ska kunna öka personalens delaktighet började med empowerment på 1990-talet (Andersson & Tengblad, 2010), ett begrepp som handlade om bemyndigande genom spridning och delegering av makt. Detta i syfte att öka arbetarnas känsla av delaktighet (Savery & Lukes, 2001). Vidare säger Tengblad (2003) att empowerment även har blivit förknippat med kostnadsbesparingar och minskad bemanning, detta med ökade ansvarsområden och arbetsbelastning som följd. Hällsten och Tengblad (2006) konkretiserar begreppet bemyndigande genom att förklara att det i praktiken handlar om en ledningsstrategi som syftar till att nyttja människors kompetens för att förbättra verksamheten och uppnå organisationers mål. Andersson och Tengblad (2010) förklarar vidare att det ökade medarbetaransvaret hade för avsikt att vara motiverande för individen. Kilhammar (2011) och Tengblad (2003) beskriver båda empowerment som ett normativt begrepp i den meningen att det kan leda till önskad förändring via en process.

Ur empowerment som managementstrategi har det vuxit fram inspiration till begreppet medarbetarskap och under 2000-talets första decennium fick begreppet tilltagande kraft Tengblad (2003). Tonvikten flyttades till medarbetarnas eget ansvar och att de själva behöver skaffa sig beredskap för att anpassa sig till en föränderlig värld (Kilhammar, 2011). För att detta ska kunna uppnås förklarar Hällsten och Tengblad (2006) att cheferna i organisationen har ett ansvar för att skapa förutsättningar för att ett konstruktivt medarbetarskap ska kunna uppnås. Chefen förväntas således främja förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga. För att detta cirkulära samband ska kunna uppstå menar författarna att medarbetarskap kräver konstruktiv samverkan mellan chefer och medarbetare.

Problemformulering

De begränsningar som finns med dagens forskning om medarbetarskap är att det är en relativt ny företeelse (Kilhammar, 2011). Vidare förklarar Kilhammar (2011) att begreppet härstammar från Norden och det saknas en engelsk motsvarighet vilket medför att det finns

relativt lite forskning på området. Tidigare forskning om medarbetarskap har till stor del fokuserat på att utveckla begreppet, medarbetarskapets funktion i praktiken, hur det uttrycks på individnivå samt om medarbetaransvar. Det innebär att det saknas kunskap om medarbetarskap i den organisationsstruktur som jag valt att studera, den som Henry Mintzberg kallar för maskinbyråkrati (Mintzberg, 1993). Vidare innebär detta att medarbetarskap enbart prövats i andra, lättare och mer gynnsamma kontexter, och den teori som finns om medarbetarskap utgår således från enkla organisationsstrukturer (Hällstén & Tengblad, 2006).

På grund av avsaknaden av forskning på området medarbetarskap som postmodern idé, som sedan implementerats som postmoderna värderingar i den organisationsstruktur som jag har valt att undersöka. Finner jag det som blivande personalvetare intressant att studera om det är realistiskt med postmoderna idéer i maskinbyråkratin, en gammal och svårföränderlig kontext som präglas av en top-down struktur (Mintzberg, 1993). Den forskning som finns rörande sådana organisationer berör främst empowerment som traditionellt belöningsystem, och som den bästa lösningen på att öka produktiviteten. Vidare är det därför även intressant att studera om problematiken med att implementera medarbetarskapsidéer i maskinbyråkratin beror på att det faktum att kontexten är en gammal organisationsstruktur.

Syfte och avgränsningar

Syftet med min uppsats är att pröva genomförbarheten av postmoderna idéer som medarbetarskapstankarna i en maskinbyråkrati utifrån medarbetarskapsteorier. Vidare syftar jag även att bedöma möjligheterna att införa medarbetarskap med hänsyn till kontexten och ställa denna bedömning mot det uppenbara alternativet att istället införa ett traditionellt belöningsystem enligt teorier för empowerment vilket förväntas vara tillrättalagt i en maskinbyråkrati. Jag har undersökt detta genom en fallstudie på ett industriföretag där jag har studerat den kontextuella betydelsen för dessa två olika sätt att öka medarbetarnas vilja och förmåga att ta ett större ansvar för organisationens utveckling.

Den avgränsning som är gjord är att uppsatsen är begränsad till en studie på ett litet företag som är typiskt för maskinbyråkratin, nämligen ett industriföretag.

Frågeställningar

1. Vilka är de begränsade faktorer som bromsar upp medarbetarskap och vilket potential finns för medarbetarskap?
2. Vilka är de begränsade faktorer som bromsar upp empowerment och vilket potential finns för empowerment?
3. Är tankarna om medarbetarskap respektive empowerment realistiska med tanke på den kontext en maskinbyråkrati erbjuder för dessa koncept?

Bakgrund

Nedan ges en övergripande presentation av den organisationen där undersökningen genomförts på. I slutet följer även en kartläggning över hur organisationen ser ut idag.

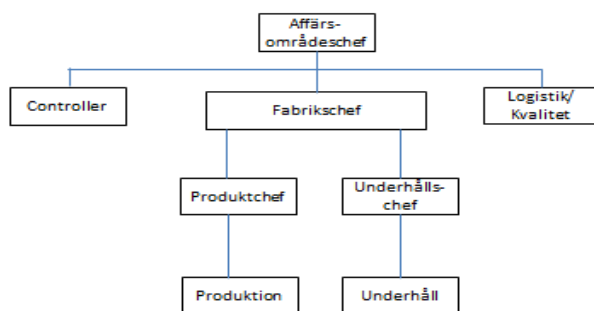
Organisationen

Undersökningen genomfördes på industriföretaget Mape. Koncernen Mape består av fem affärsenheter Mape Italy, Sweden, USA, Technol och Forge. Det finns även ett försäljningskontor Storbritannien. Planer finns att tillsammans med kunder expandera i bland annat Kina. Företaget har 400 anställda och en omsättning på 70 miljoner Euro.

Mape grundades i Italien på 50-talet med fokus på produktion av motorkomponenter till små motorer och är idag framstående inom tillverkning motorns grundkomponenter såsom vevaxlar, vevstakar, cylindrar, etc. Sedan 90-talet är företaget även världsledande på att serietillverka motorkomponenter till motorer med låga och medelstora marknadsvolymer. Bland kunderna finns bland annat Ferrari, Lamborghini, men även racing och performance till Ducati och McLaren. (Affärsområdeschef, personlig kommunikation, 16 april, 2012).

Mape Sweden AB, där undersökningen genomfördes ligger i Trollhättan och bildades 2009 genom att Mape köpte vevstakstillverkningen av Finnveden Powertrain för att etablera sig på marknaden för tunga fordon. I Trollhättan är de specialister på att tillverka vevstakar genom skärande bearbetning och spräckning av smidda ämnen i stål. Produktionen är till största delen automatiserad och grundbulten ligger i hög kvalitet och lean production. Bolaget omsätter 160 miljoner kronor och har 43 anställda fördelat på 36 arbetare, och sju tjänstemän. Medelåldern i produktionen är 54 år dessa har en genomsnittlig anställningstid på 31 år. Produktionen är igång dygnet runt och arbetsbelastningen är fördelad på tre skift som roterar. Nedan är en kartläggning över hur organisationen i Sverige ser ut (Affärsområdeschef, personlig kommunikation, 17 april, 2012).

Figur 1



Kartläggning över organisationen

Tidigare forskning

I detta avsnitt redovisas vad tidigare forskning har visat om medarbetarskap. Fokus ligger på att ta fasta på kontext och dess betydelse för att implementera medarbetarskap. Stycket syftar även att belysa forskningens begränsningar till att enbart gälla för postmoderna kontexter. Dessa har alla gemensamt att de inte är en maskinbyråkrati och pekar således på att för att kunna implementera medarbetarskap i den organisationsstrukturen så krävs andra förutsättningar.

Idén om medarbetarskap- en studie av en ides resa in i och genom två organisationer

Kilhammar (2011) är en forskare som i sin avhandling studerat medarbetarskap i två olika organisationsmiljöer som skiljer sig från den klassiska maskinbyråkratin (Mintzberg 1993). Dessa är ett landsting och ett statligt bolag, detta i syfte att öka kunskapen kring hur medarbetarskap tar sig uttryck i organisationers praktik där man lanserat begreppet i organisationen.

Organisatorisk kontext

Den kontext inom landstinget som Kilhammar (2011) studerade var en intensivvårdsavdelning (IVA). Arbetet på IVA karakteriseras av en varierad arbetsbelastning som styrs av det antal patienter som avdelningen har, samt vilket vårdbehov dessa har. Författaren framhåller att eftersom det handlar om akutvård är det svårt att förutse hur en arbetsdag kan se ut, vårdtypen kräver även kunskap från sjukvårdspersonalen att hantera en mängd teknisk apparatur för övervakning eller upprätthållande av funktionerna.

Den andra kontexten i Kilhammars (2011) studie är ett servicebolag inom ett statligt bolag. Fokus för Kilhammars fallstudie inom organisationen är två grupper inom den IT-enhet som ansvarar för arbetsplatserna. En låg status i arbetet med standardiserade arbetsuppgifter har enligt författaren bidragit till passivitet som de genom medarbetarskap vill förändra till proaktivitet. En ökad standardisering och specialisering kan enligt författaren bidra till att påverkansmöjligheterna vad gäller arbetsuppgifternas utförande begränsas. De huvudsakliga arbetsuppgifterna för grupperna är IT-support per telefon eller genom besök hos användarna. IT-tenikerna har oftast egna områden som de ansvarar för.

Forskningsresultat

Motiven för införandet av medarbetarskap i de bägge organisationerna skriver Kilhammar (2011) i grunden var den samma, nämligen att främja medarbetarnas bidrag till organisationens effektivitet och kvalitet. Det som däremot skiljde dem åt var hur de såg på problemen som fanns och hur dessa skulle hanteras. I landstinget utgick man från de behov som identifierades hos ”den nya tidens medarbetare” och inriktningen var i första hand att ge medarbetarna förutsättningar för ansvarstagande och att göra ett bra jobb. Medan man i det statliga bolaget utgick från de krav som arbetet ställde på medarbetarna och där de mer direkt avsåg att förändra beteenden och attityder för att medarbetarna ska kliva fram och ta ett större ansvar.

I landstinget noterade författaren vid implementeringen en bred delaktighet där medarbetarnas perspektiv tog tillvara redan i ett första stadium vid idéutvecklingen, samma deltagande noterades även vid genomförandet. Vidare noterades ett förtroende till medarbetarna att själva finna behov och anpassa till den dagliga verksamheten. I det statliga bolaget kännetecknades implementeringen av en top-down strategi, författaren noterade en ytterst liten delaktighet, likaså den lokala anpassningen av idén var begränsad. Ledningen var de som identifierade vilka behov som fanns, vilket enligt författaren inte skapar några större förutsättningar för ömsesidig anpassning av idé och verksamhet.

I Kilhammars (2011) studie antydde vid intervjuer med medarbetarna att chefer behöver ge dem chans till delaktighet och inflytande för att de ska kunna utöva ett aktivt medarbetarskap. En annan aspekt som lyftes upp i studien var önskan om en ökad helhetssyn i organisationen och dess bidrag till en djupare förståelse. Detta nämndes som en förutsättning både för en upplevelse av meningsfullhet i arbetet och för en utökad förståelse som möjliggör ett större ansvarstagande. Dessutom framkom att upplevelsen av meningsfullhet i arbetet är en betydande faktor för individens ansvarstagande, samt att ett ansvarstagande även i viss mån påverkar arbetstillfredsställelsen positivt. En förutsättning för meningsfullhet i arbetet skriver författaren är att individen ser ett sammanhang i arbetet, men även att individen förstår sitt bidrag till helheten. Upplevelsen av meningsfullhet grundar sig i att medarbetarens insats leder till ett resultat som på något vis upplevs av individen som till nytta. I studien framkom även att arbetet efter ett gemensamt mål sågs som grundläggande för ett meningsfullt arbete.

Kilhammar (2011), men även Hällstèn och Tengblad (2006) förklarar att olika former av medarbetarskap kräver olika former av ledarskap. Medarbetarna lyfte där upp att för att de ska kunna ta ökat ansvar och vilja påverka så krävs det att chefen tillåter det. Det vill säga att denna delegerar uppgifter, men även att på andra sätt uppmuntra ansvarstagande genom att skapa förutsättningar för det. Vidare måste medarbetarna ges utrymme att vara delaktiga, påverka och vara självständiga i sitt arbete.

Sex delstudier om medarbetarskap

Hällstèn och Tengblad (2006) är två författare som har studerat sex olika företag i avseende att undersöka hur medarbetarskap som samarbetsfilosofi stärker relationen mellan chef och medarbetare som i slutändan förväntas leda till organisatorisk prestation.

Organisatorisk kontext

Underlaget till författarnas avhandling om medarbetarskap i praktiken utgår från sex delstudier, varav tre utförs inom den privata sektorn och tre inom den offentliga sektorn. Dessa olika företag är; *biltillverkare, kunskapsföretag, bank och finansverksamhet, arbetsförmedling, miljöförvaltning samt grund- och förskola.*

Det dessa organisationsstrukturer har gemensamt är att de skiljer sig från maskinbyråkratin och är således lätta fall att implementera medarbetarskap i (Hällstèn & Tengblad, 2006). De förutsättningar som talar för medarbetarskap i dessa kontexter är att det inte är maskinbyråkratier. I och med detta vill jag belysa det kunskapsglapp som finns om medarbetarskap i maskinbyråkratier, trots många studier på området. (Hällstèn & Tengblad, 2006).

Teori

I detta avsnitt redogörs för de teoretiska utgångspunkter som används i min analys och som avses hjälpa mig att besvara mitt syfte och mina frågeställningar. Den första delen om medarbetarskap utgör grunden för min studie. Nästa del berör empowerment och traditionellt belöningsstänkande som jag avser använda som redskap för att jämföra med medarbetarskap. En sista del berör begreppet maskinbyråkrati som hela min studie utgår ifrån. De tre olika områdena hänger samma då medarbetarskap är en postmodern idé som tar avstamp från empowerment. Maskinbyråkratin behöver jag förklara närmare då min studie utgår från den organisationsstrukturen.

Medarbetarskapets innebörd

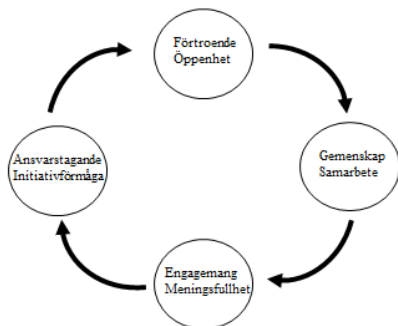
Hällstèn och Tengblad (2006) gör en distinktion mellan en beskrivande definition av medarbetarskap, och en normativ definition. Den beskrivande definitionen fokuserar på allt som kan innefatta all slags medarbetarskap, oavsett hur väl det fungerar. Den normativa definitionen tar istället fasta på vad som är ett önskvärt och gott medarbetarskap. Enligt författarna handlar medarbetarskap om ”hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet” (Hällstèn & Tengblad, 2006, s. 10). Relationen till det egna arbetet innebär här graden av ansvarstagande, relationen till de människor som medarbetaren integrerar med i arbetet, balans mellan arbete och privatliv samt självständighet i arbetet. Medarbetarskap är därmed en individuell egenskap som baseras på de strategier, förhållningssätt och beteendemönster som varje medarbetare utvecklar i relation till sin arbetsgivare, sina kollegor och sitt arbete. Vidare skriver författarna även att medarbetarskap handlar om att ta ansvar för vad som är bra för den organisation man tillhör, att medarbetarna ska ta en aktiv del i arbetet mot organisationens mål, att ha en positiv inställning till kollegor, chefer och andra inom organisationen. Medarbetarskap är i huvudsak ett organisatoriskt begrepp och handlar om att vara en bra medarbetare, och inte bara en bra operatör, sjuksköterska eller lärare.

Författarna förespråkar även en god relation mellan medarbetare och chefer för att ett medarbetarskap ska kunna uppnås. Hällstèn och Tengblad (2006) samt Andersson och Tengblad (2010) framhåller att ledarskap och medarbetarskap ska utspelas i samspel där medarbetarna är delaktiga i ledarskapet och att chefernas uppgift är att stärka relationen dem emellan. Därmed bör ett konstruktivt medarbetarskap enligt Hällstèn och Tengblad (2006) baseras på att det råder en ansvarsbalans mellan vad en medarbetare kan, vill och får ta ansvar för. Dessutom, menar Andersson och Tengblad (2010) att ett företag som är utsatt för konkurrens krävs delegering av ansvar och initiativförmåga. Effektivt ledarskap handlar om att åstadkomma en effektiv interaktion med andra människor där initiativ uppmuntras liksom kreativa och konstruktiva responser på sådana initiativ. Tengblad, Hällstèn, Ackerman och Velten (2007) framhåller att medarbetarskapet måste ”levas” och för detta krävs närvarande chefer som kan stödja och coacha sina medarbetare. Därmed är det viktigt att cheferna bortom sin administrativa roll även utövar sitt ledarskap genom att synas ute i verksamheten. Vill man som chef skapa engagemang och ansvarstagande skriver författarna att man som chef måste vara beredd att släppa på den egna kontrollen och även låta medarbetarna vara med och formulera uppgiften.

Medarbetarskapshjulet

Hällstèn och Tengblad (2006) förklarar med hjälp av medarbetarskapshjulet vad medarbetarskap generellt innefattar. Med inspiration från olika teorier och etik har de utvecklat en modell för att förklara hur ett konstruktivt medarbetarskap uppnås. Trots medarbetarnas eget ansvar för medarbetarskapet så har chefen ett ansvar att skapa förutsättningar och sätta ramar för medarbetarskapet. Medarbetarskapshjulet består av fyra nära integrerade begreppspår som samtliga är nödvändiga och även beroende av varandra för att utvecklingsarbetet ska kunna fungera.

Figur 2



Medarbetarskapshjulet efter Hällstèn och Tengblad (2006, s. 15).

Förtroende och öppenhet

Andersson och Tengblad (2010) skriver i *Ledarskapsboken* att det är viktigt att medarbetare känner förtroende för varandra och för sina chefer i en organisation för att relationen ska kunna bevaras. Författarna framhåller dock att det handlar om att lita på varandras professionalitet och på det de saknar kontroll över. Vidare beskriver Hällstèn och Tengblad (2006) att medarbetare och chefer bör ha en öppen dialog på arbetsplatsen för att förtroende ska kunna uppstå. Hand i hand med förtroende går även respekten för meningsskiljaktigheter och att medarbetare och chefer i en konstruktiv samverkan arbetar för att finna lösningar på problem i organisationen. Till sist nämner författarna att ledningen kontinuerligt måste arbeta på att upprätthålla förtroendet genom att arbeta med relationen chef- medarbetare.

Gemenskap och samarbete

Samarbete är ytterligare en grundbult för framväxten av ett lyckat medarbetarskap, och att det sker på ett prestigelöst sätt (Andersson & Tengblad, 2010). Detta betyder enligt författarna att gruppmedlemmarna tar sin del av arbetsbördan och hjälper varandra för att det är ”deras gemensamma uppgift”. Utifrån ett ledningsperspektiv innebär detta att chefer och arbetsgivare behöver genomföra regebundna aktiviteter för att stärka samarbetet mellan medarbetarna (Hällstèn & Tengblad, 2006).

Engagemang och meningsfullhet

Alla arbetsuppgifter i en organisation är per automatik inte intressanta, men om uppgifterna upplevs som intressanta är det naturligtvis lättare att känna engagemang och meningsfullhet. Med engagemang och meningsfullhet för sitt arbete menar Hällstèn och Tengblad (2006) att medarbetarna känner stolthet till det företaget de tillhör vilket även medför att de strävar efter att utföra ett gott arbete. Författarna poängterar att det är viktigt att ledningen tar sitt ansvar och tar reda på vad enskilda medarbetare upplever som meningsfullt (Hällstèn & Tengblad, 2006; Andersson & Tengblad, 2010).

Ansvarstagande och initiativtagande

Begrepp som ansvar och handling är två ord som står nära varandra. Om en person känner sig ansvarig i en viss situation, tenderar den även att sätta igång en process för att lösa det den har framför sig (Andersson & Tengblad, 2010). Det här begreppspar i medarbetskaphjulet innebär att medarbetaren har förmågan att ta ansvar för det egna arbetet och dess resultat, men även att den besitter en initiativförmåga att ta beslut som berikar och rör verksamheten framåt. Arbetsgivarens och chefens roll blir här att ta reda på i hur stor utsträckning som medarbetarna vill ha och kan ta ansvar, men även att tillräckligt med befogenhet ges till den som vill ta mer än en annan (Hällstèn & Tengblad, 2006).

Empowerment och traditionellt belöningsstänkande

Born och Molleman (1996) förklarar att de gamla tankarna om empowerment och traditionellt belöningsstänkande eller motsvarande passar bra i organisationer där arbetsgrupperna utför relativt monotona arbetsuppgifter och att det är en bra metod att använda sig av om man vill skapa flexibilitet och multifunktionalitet i organisationen. Då empowerment handlar om en ökad arbetsbelastning menar författarna att ledningen måste införa ett lönesystem som stödjer det samt den förändring som det innebär för individen. Detta för att det i slutändan ska fungera som en uppmuntran för medarbetarna att vilja bli multifunktionella. En automatiserad produktion med standardiserade arbetsuppgifter kan enligt Born och Molleman (1996) påverka de anställdas motivation negativt. Ska man hitta en metod för att få personalen att nå de resultat som verksamheten strävar efter måste ledningen enligt Armstrong (1992) motivera medarbetarna väl.

Yeh-Yun Lin (2002) förklarar vidare att empowerment handlar om en känsla av att "äga" sitt arbete och att engagemang till detta åstadkoms genom möjligheten att fatta egna beslut och känslan av att vara ansvarig. Savery och Lukes (2001) samt Yeung (2002) konkretiserar detta och säger att empowerment innebär att decentralisera och dela makten med de anställda inom organisationen. Detta för att uppnå ökad individuell och organisatorisk prestation, samt att hjälpa medarbetarna att uppnå personliga mål. Yeung (2000) menar även att empowerment möjliggör snabbare respons på kundernas behov då de anställda har befogenheter att fatta ett beslut som rör arbetet utan att gå via sin chef.

Det huvudsakliga värdet av empowerment enligt Yeh-Yun Lin (2002) är att det etablerar en kultur där arbetskraften uppmuntras genom att de bemyndigas, och ett resultat av det är sedan att medarbetarna förväntas ta egna initiativ för att identifiera och föreslå förbättringar till organisationen för att uppnå uppsatta mål. Något som även bekräftas av Savery och Lukes

(2001) som säger att empowerment handlar om att skapa en miljö där de anställda ges mer utrymme att fullgöra sina arbetsuppgifter på ett självständigt sätt. En sådan kultur främjas genom att ledningen flyttar beslut längre ner i organisationen för att på så sätt skapa en miljö där initiativ uppmuntras. På så vis anförtros de som är närmast problemen att också lösa dem. Samtidigt behöver det skapas en proaktiv miljö där de anställda ges de verktyg som krävs för att utföra arbetsuppgifterna på ett tillfredställande sätt som i slutändan matchar företagets mål och ambitioner. I och med detta förankras enligt Savery och Lukes (2001) ansvaret för de beslut som tas i individen och dess team.

En kritik som kan riktas mot empowermentperspektivet är att det skapar ett synsätt på människan som ett föremål för storskaliga lösningar som förväntas agera i enlighet med de råd som förmedlas av experter och professionella (Starrin & Forsberg, 1997). Individerna erbjuds färdigställda lösningar som inte tar hänsyn till social problematik som ofta är av personlig karaktär. Born och Molleman (1996) framhåller därmed vikten av att anpassa implementeringen av olika belöningssystem beroende på hur produktionen ser ut, men även efter människorna i den. Starrin och Forsberg (1997) belyser skillnaden mellan att se människan inom organisationen som ett subjekt istället för ett objekt. Ser man henne som ett subjekt, fokuseras istället människosynen av den enskildas livssituation och därmed på individuella skillnader. Betraktar man individens som ett subjekt istället menar författarna att man även ser en enskild individ som är kapabel och villig att påverka sin livssituation i en riktning som för henne är tillfredställande.

Frederick Herzbergs två-faktormodell

Frederick Herzberg (1993) är en beteendeforskare som har utvecklat vad han kallade en två-faktormodell av mänskliga behov på arbetsplatsen. Den ena gruppen kretsar runt människors behov av att utvecklas i sitt arbete som en källa till personlig utveckling. Här omfattas prestation, ansvar och erkännande. Den andra gruppen är förknippad med behov av rättvis behandling i fråga om lön, kontroll, arbetsvillkor och administrativa bruk. Herzberg (1993) menar att människans första grupp av behov som är förknippade till själva arbetet, är de som ger verklig tillfredställelse i arbetet därför att de tycks vara effektiva i fråga om att motivera individen till större prestation och ansträngningar. Således har det även en djupare och längre effekt när det gäller att skapa och öka tillfredställelsen med arbetet. Den andra gruppen, som är kopplad till miljön där arbetet utförs, tjänar i första hand till att förhindra otillfredställelse med arbetet, medan det har en liten effekt på positiva attityder till arbetet. Emellertid är de viktiga för att öka ansträngningen och minska otillfredställelsen.

Engagemang för målen är en funktion av de belöningar, som är förknippade med att man når dem (Armstrong, 1992, s. 148).

Ovanstående citat belyser att om arbetsgivaren vill ha ansträngningar från medarbetaren behöver denna veta hur värdefulla belöningarna som införs är för individen, och det som mest troligt kommer att tillfredställa hennes behov av trygghet, social uppskattning och självförverkligande. Arbetsgivaren behöver även tänka på att motivation är en framåtriktad process. Den grad i vilken medarbetarna är motiverade beror mycket på vilken uppfattning denna har om sannolikheten att ett visst beteende kommer att ge de resultat de vill ha.

Motivation handlar således mycket mer om förväntningar än om tillfredsställelse (Armstrong, 1992).

Mintzbergs organisationsstrukturer

Henry Mintzberg (1993) är en forskare som har kategoriserat in organisationer i fem olika strukturer som han även kallar för *arketyper*. Dessa är *Den enkla strukturen*, *Maskinbyråkratin*, *Den professionella byråkratin*, *Den divisionaliserade strukturen* och *Adhocratin*. Den som jag kommer ta fasta på i min uppsats är maskinbyråkratin.

Maskinbyråkratin

Maskinbyråkratin är en gammal struktur som främst finns inom tillverkande företag (Mintzberg, 1993). Dess främsta kännetecken är standardisering och förenkling av arbetet, formaliserat beteende och arbetsspecialisering, centraliserad makt för beslutsfattande samt en skarp åtskillnad mellan arbetare och ledning. Vidare säger Mintzberg (1993) att regler och föreskrifter genomsyrar hela maskinbyråkratin, formell kommunikation gynnas på alla plan samt beslutsfattande tenderar att följa hela den formella kedjan av auktoritet.

En maskinbyråkrati enligt författaren är en inflexibel, trög och stelbent organisation. Det är en organisationstyp som kräver stabilitet för att vidmakthålla de sociotekniska system som finns inom organisationen. För att upprätthålla denna stabilitet, lyfter Mintzberg (1993) fram att denna organisationsstruktur har ett stort behov av kontroll och denna mentalitet genomsyrar hela verksamheten, övervakning utgör således en central del av strukturen. Kritiken som enligt författaren kan riktas till denna organisationsstruktur är att den har svårt att anpassa sig till förändringar och att det är problematiskt för personer längre ner i hierarkin att känna sig som mer än enbart ett bidrag till lyckad produktion.

Sammanfattning av teorin

Medarbetarskap enligt Hällstèn och Tengblad (2006) handlar om att ta ansvar för vad som är bra för den organisation som man tillhör och att medarbetarna ska ta en aktiv del i arbetet mot organisationens mål. För att ett konstruktivt medarbetarskap ska kunna uppnås behöver ledarskapet utövas i samverkan med medarbetarna där ledarnas främsta uppgift är att stärka relationen dem emellan (Andersson & Tengblad, 2010). Hällstèn och Tengblad (2006) förklarar med hjälp av medarbetarskapshjulet vad medarbetarskap generellt innefattar. Hjulet består av fyra nära integrerade begreppspår som samtliga är nödvändiga och även beroende av varandra för att utvecklingsarbetet ska kunna fungera. Dessa är; förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativtagande.

Medarbetarskap har vuxit fram från inspiration av begreppet empowerment, som på 1990-talet var framgångsreceptet för ökad delaktighet på arbetsplatsen (Tengblad, 2003). Born och Molleman (1996) förklarar att empowerment och traditionellt belöningstänkande lämpar sig bra i organisationer som karakteriseras av monotona arbetsuppgifter, och är en bra metod att använda sig av om man vill skapa en multifunktionell organisation. Teorier om empowerment utgår från att ett ökat bemyndigande av personalen ska leda till att förbättra verksamheten för

att på så vis uppnå organisatorisk prestation. Detta då personalen förväntas ta initiativ för att identifiera och föreslå förbättringar till organisationens mål.

Frederick Herzberg (1993) är en forskare som har utvecklat vad han kallar för en två-faktormodell. Denna utgår från mänskliga behov på arbetsplatsen och tar fasta på att dessa behov utgörs av människans behov av att utvecklas i arbetet, men även att uppnå rättvis behandling i fråga om bland annat lön och kontroll. Författaren betonar att om arbetsgivaren vill ha ansträngningar från medarbetaren behöver denna veta hur värdefull den belöning är som införs för individen. Detta kommer sedan att avgöra huruvida individen uppfattar att sannolikheten att ett visst beteende kommer att resultera i den belöning som de vill uppnå.

Den organisationsstruktur som min studie karakteriseras av är den som Mintzberg kallar för maskinbyråkratin (Mintzberg, 1993). Organisationsstruktur är gammal och svårförenderlig och finns främst inom tillverkande företag. Dess främsta kännetecken är att arbetet är standardiserat, det råder formaliserat beteende, arbetsspecialisering och centraliserad makt. Vidare kräver organisationsstrukturen stabilitet och kontroll, och det råder en distans mellan ledning och medarbetare.

Metod

I det här kapitelet redovisar jag mina metodologiska utgångspunkter med stöd från teori inom forskningsmetodik och därmed undersökningens metodval, datainsamlingsmetod, urval samt hur datamaterialet analyserats. Jag diskuterar även studiens tillförlitlighet, trovärdighet, överförbarhet samt etiska aspekter som jag behöver relatera till i ett forskningsprojekt.

Metodval

En åtskillnad som görs av både teoretiker och praktiker är den mellan kvalitativ och kvantitativ forskning (Bryman, 2002). Huruvida en forskare väljer att använda sig av kvalitativ eller kvantitativ forskning beror på forskningsområde och forskningsobjekt. Den kvantitativa forskningen är användbar, när forskare vill samla in ett stort antal data, som denna har bred kännedom om och analysera i syfte att hitta mönster eller dra generella slutsatser som kan antas gälla för en hel population (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Den forskningsansats som jag har valt till min studie är den kvalitativa metoden, som vuxit fram ur de humanistiska vetenskaperna. Kvalitativ forskning erbjuder någon form av forskning vars resultat inte är produkter av statistiska processer eller kvantitativa ansatser. Den ger mig som forskare insikt i sociala och emotionella fenomen. Den valda metoden ger mig tillgång till studiesubjektens perspektiv, uppfattningar, erfarenheter, upplevelser och mening i relation till ett visst fenomen (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Datainsamlingsmetod

Jag har valt att använda intervjun som datainsamlingsmetod. Detta på rekommendation från Stukåt (2011), som säger att det är ett av de viktigaste och vanligaste arbetsredskapen inom utbildningsvetenskap och den kvalitativa forskningsansatsen. En annan aspekt som vägdes in, när jag valde datainsamlingsmetod var, att jag ville hitta det mest effektiva sättet att få fram intervjupersonernas egna attityder och värderingar. Silverman (2006) föreslår den kvalitativa intervjun som lämpligast metod för detta. Intervjuerna skedde med en person i taget, detta är även enligt Stukåt (2011) det vanligaste sättet att genomföra en intervju på. Jag ville träffa en medarbetare i taget därför många av mina intervjufrågor var av känslig karaktär och jag ville undvika att respondenten skulle hålla inne med känslig information, ”hemligheter” som skulle vara viktiga och användbara för resultatet, vilket möjligtvis kunde inträffa under en gruppintervju.

Tillvägagångssätt

På det rutinmässiga morgonmötet på företaget informerade affärsområdeschefen att jag skulle komma samma dag och genomföra intervjuer med några av medarbetarna. Vid det tillfället valdes inte några medarbetare ut, utan han gav dem alla information att de som blev utvalda skulle bli handplockade av mig. Jag valde att använda mig av semi-strukturerade intervjuer. Jag hade en lista över specifika teman som skulle beröras via en intervjuguide, på så sätt gavs intervjupersonen möjlighet att utforma svaren på egna sätt och jag kunde även byta ordning på mina frågor beroende på vilken riktning intervjun tog. En semi-strukturerad intervju ger även mig som forskare utrymme för frågor som inte omfattas av intervjuguiden, men i stort sett ställdes frågor i den ursprungliga ordningen och med den ursprungliga ordalydelsen (Bryman, 2002). Intervjun med medarbetaren inleddes med en allmän bakgrund om personen

för att få en uppfattning om ålder, anställningstid samt hur deras arbetssituation ser ut. Därefter följde frågor om medarbetarskapshjulet, respektive om empowerment och traditionellt belöningsstänkande. Jag har gjort två olika intervjuguides, en till medarbetarna och en till cheferna. Bägge intervjuguiderna utgick från medarbetarskapshjulet samt empowerment och tankar om traditionellt belöningsstänkande. Det som skiljde dem åt var att till medarbetarna ställde jag frågor, som berörde, hur de själva uppfattar vilka möjligheter de ges till ett konstruktivt medarbetarskap, se bilaga 1. Till cheferna var frågorna mer riktade till att innebära, hur de såg på vilket ansvar och vilken grad av initiativ som de uppfattar att medarbetarna ska ta, se bilaga 2.

Samtliga intervjuer spelades in med hjälp av bandspelare och transkriberades sedan ordagrant med pauser, skratt och tvekanen för att underlätta tolkningen av intervjupersonernas svar, och för att få fram värdefulla citat. Kvale (1997) rekommenderar detta, då jag som intervjuar istället kan koncentrera mig på ämnet och dynamiken i intervjun.

Jag genomförde mina intervjuer i ett mötesrum på medarbetarnas arbetsplats, så kallad uppsökande intervju med stängd dörr för att skapa en så ohotad och lugn miljö som möjligt för att skapa en trygghet hos den som blir intervjuad (Stukåt, 2011). Fördelen med att genomföra intervjuerna på arbetsplatsen var att alla de tillfrågade ställde upp utan några tveksamheter, då det ändå var på arbetstid, samt att jag fick insyn i deras dagliga verksamhet, vilket är värdefullt för min uppsats. Intervjuerna tog mellan 25-60 minuter, lite beroende på hur mycket intervjupersonerna hade att säga.

Urval

För att få så tillförlitliga svar som möjligt, valde jag själv ut mina intervjupersoner i produktionen. Jag ville med hjälp av intervjuer upptäcka gemensamma tankemönster i gruppen, och för att hitta detta, ville jag ha stor spridning och maximal variation bland mina intervjupersoner. Jag gjorde därför ett strategiskt urval för maximal variation då Esaiasson, Gilljam, Oscarsson och Wängnerud (2004) förklarar att genom detta urval av intervjupersoner är inte personerna, utan deras uppfattning och tanke kategorier istället i centrum. Den urvalsgrund jag gick efter när jag handplockade mina intervjupersoner var, att jag ville ha så stor spridning i ålder som möjligt detta för att se om det tillsammans med anställningstid skulle påverka svaren. Denna urvalsgrund var av stor betydelse på grund av att i och med lång anställningstid kan medarbetarna förväntas vara insocialiserade i maskinbyråkratin och graden av postmoderna värderingar kan tänkas påverka, men även variera med ålder. I produktionen fanns även en kvinnlig maskinoperatör, även henne ville jag träffa.

Vid urvalsförfarandet uteslöt jag de som den veckan hade nattskiftet, då det rent praktiskt inte var genomförbart att träffa dem, dessutom hade jag vid nio genomförda intervjuer nått en mättnadspunkt och jag fann det därför inte nödvändigt att intervju fler medarbetare (Kvale, 1997). Totalt träffade jag nio av 36 medarbetare på företagets två av tre roterande skift.

En viktig del för mitt resultat var att jag även intervjuade några chefer, då det var nödvändigt att få deras perspektiv för studien. Jag intervjuade produktionsledaren som är medarbetarnas närmaste chef, produktionschefen och även affärsområdeschefen.

Figur 3

Befattning	Anställningstid	Ålder
Maskinoperatör (K)	38 år	55 år
Maskinoperatör (M)	18 år	46 år
Maskinoperatör (M)	24 år	56 år
Maskinoperatör (M)	38 år	63 år
Maskinoperatör (M)	34 år	52 år
Maskinoperatör (M)	24 år	50 år
Maskinoperatör (M)	20 år	42 år
Maskinoperatör (M)	31 år	58 år
Maskinoperatör (M)	32 år	60 år
Affärsområdeschef (M)	7 månader	
Produktionsledare (M)	34 år	
Produktionschef (M)	30 år	

Sammanställning av ålder och anställningstid.

Analys av data

Det empiriska material som insamlats via intervjuer utgör grunden för min analys och ska syfta till att hjälpa mig att besvara mitt syfte och mina frågeställningar. Utifrån dessa grunder ansåg jag att den bästa metoden för att analysera detta var enligt Kvales (1997) definition av meningskoncentrering. I och med denna metod kunde jag med hjälp av det insamlade materialet sedan koncentreras det till kortare formuleringar som kunde tänkas vara användbara för min undersökning. Meningskoncentrering är en systematisk metod och jag kan på ett enkelt sätt behålla huvudinnebörden och göra det lättövergripigt för läsaren. Vidare analyserade jag mitt material utifrån Kvales (1997) fem olika steg. Som ett första steg läste jag igenom mitt insamlade material för att få en helhetsuppfattning om mitt resultat. Därefter fastställdes vad intervjupersonerna sa via naturliga meningsenheter, det handlade om att förenkla och kategorisera dessa utefter de teman som utgjordes av min intervjuguide. För att koppla ihop undersökningens syfte och frågeställningar gick jag till nästa steg som var att säkerställa att dessa besvarades. Dessa meningsenheter kopplades ihop med min valda teori, och tidigare forskning för att i slutändan bli en beskrivande text med direkta citat från respondenterna.

Tillförlitlighet, trovärdighet och överförbarhet

Med undersökningens tillförlitlighet avses mätnoggrannhet och tillförlitlighet i studien, det vill säga hur jag har försökt att minska felbedömningar och feltolkningar för att öka noggrannheten i min studie (Silverman, 2006). För att minska risken för misstolkningar av intervju svaren använde jag bandspelare för att spela in mina intervjuer. Enligt rekommendationer från Ryen (2004) transkriberade jag mina intervjuer direkt efteråt, när intervjun var färsk i minnet. Detta för att tolkningarna skulle vara så nära intervjupersonernas faktiska upplevelser som möjligt samt att jag genom att ta fram korrekta utskrift av intervjuerna, därigenom undgår att påverka data. Dessutom gjordes även fältanteckningar,

dessa behövdes dock inte användas. Genom att vidta dessa åtgärder har jag agerat utefter att få så god tillförlitlighet som möjligt, även om jag var ensam intervjuare.

Trovärdigheten i en undersökning innebär i vilken grad jag som forskare har mätt det som jag från början avsetts mäta, det vill säga hur jag har arbetat för att öka sanningsenligheten i de intervjusvar som jag fått. För att säkerställa trovärdigheten i min undersökning och att minska risken för tillrättalagda svar – som kan ges mer eller mindre omedvetet, var det jag som valde ut mina intervjupersoner i fabriken. Svårigheten att få en hög trovärdighet i en kvalitativ studie är, att det är människor som undersöks. En intervju, till skillnad från skuggning, innebär enligt Czarniawska (2007) större risk för tillrättalagda svar, då respondenten kan tro att denna förväntas redovisa en viss bild av företaget. För att uppnå trovärdighet i intervjuer, handlar det om att redovisa den uppfattning som medarbetarna faktiskt har om sin situation på arbetsplatsen utifrån deras egna erfarenheter. Ryen (2004) rekommenderar, för att få fram den egna erfarenheten, så är det nödvändigt att anpassa kommunikationen till situationen. Målet med min intervju är att jag vill förstå intervjupersonens situation ur dennes perspektiv och fann inget behov av att föra in dem i den akademiska världen. Jag undvek därför, för dem okända begrepp som till exempel medarbetarskap, och lät därför mina intervjupersoner istället själva komma med svar och formulera sina kategorier. Väl inne i intervjurummet försökte jag skapa en förtroendefull intervjusituation genom att först småprata lite med intervjupersonen och även bjuda på fika (Stukåt, 2011). Syftet med detta är att göra intervjun till ett naturligt och avslappnat samtal (Kvale, 1997).

Förutom undersökningens tillförlitlighet och trovärdighet behöver jag som forskare även ta reda på för vem de resultat jag fått fram egentligen gäller, undersökningens överförbarhet (Stukåt, 2011). När det gäller undersökningens överförbarhet prövar jag ett svårt fall för medarbetarskapskonceptet på grund av att det är en svårföränderlig och spårberoende organisation. Genom att pröva om teorin om medarbetarskap fungerar i en organisationsstruktur som betraktas som svår, likt maskinbyråkratin, och om teorin klarar detta som är ett svårt fall, kan resultatet sedan tänkas vara möjligt att överföra till andra och lättare organisationstyper. Överförbarheten i detta fall handlar om i vad mån mitt resultat kan ge vägledning för vad som kommer att hända i en annan situation (Kvale, 1997).

Etiska överväganden

Jag som forskare möter i olika stadier av den kvalitativa forskningen etiska dilemman då individer på ett direkt, eller indirekt sätt bidrar till studien genom att dela med sig av subjektiva uppfattningar. Det grundläggande individskyddskravet presenteras i fyra olika allmänna huvudkrav på forskningen: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och slutligen nyttjandekravet (Silverman, 2006).

Som forskare har jag enligt informationskravet skyldighet att informera deltagarna dels om syftet med undersökningen, få deras samtycke till medverkan och förklara att deltagandet är frivilligt (Stukåt, 2011). Varje medarbetare som blev utvald av mig fick en noga redogörelse över vem jag var och var jag kom ifrån, mitt syfte med studien och att de var handplockade av mig, detta för att skapa en omedelbar avslappning hos intervjupersonen. Jag var även noga vid

undersökningens start med att påtala att intervjupersonen när som helst fick avbryta intervjun, eller säga till om de ville att jag skulle stänga av bandspelaren.

Ett annat krav enligt de forskningsetiska principerna är att hålla konfidentialitet, det vill säga att personerna som intervjuats inte ska kunna gå att känna igen av utomstående (Stukåt, 2011). Efter att jag hade informerat om mitt syfte med min studie var jag noga med att anmärka att undersökningen är helt anonym. Vid redovisningen av resultatet informerade jag om att citat enbart kommer att benämnas med *medarbetare* för att ingen ska kunna bli igenkänd. Det är viktigt att hantera etiskt känsligt material med försiktighet, jag redovisar därför enligt rekommendation av Stukåt (2011) inte uppgifter av den karaktären, om det finns risk för identifikation. Beträffande nyttjandekravet, gav jag även respondenterna informationen att efter att jag har transkriberat allt material så kommer det att förstöras, så att ingen obehörig kan tänkas komma åt det. Dessutom delgav jag respondenterna informationen att det insamlade materialet enbart kommer att användas för studien.

Resultat

I detta avsnitt kommer jag att redogöra för det empiriska material som samlats in under intervjuerna med medarbetarna och cheferna. Resultatet börjar med en inledning för mina två huvudteman och under dem följer ett antal biteman som behandlats under intervjuerna. Analys och tolkning av resultatet följer i nästkommande avsnitt.

Medarbetarskap

I detta tema kommer jag att lyfta upp vilka förutsättningar respektive trånga sektorer som det finns för att utöva ett konstruktivt medarbetarskap i den studerade maskinbyråkratin. Resultatet är uppdelat efter medarbetarskapshjulets fyra begreppspar.

Förtroende och öppenhet

Den genomsnittliga anställningstiden i fabriken är 31 år vilket var ett område som berördes i nästan alla intervjuer. Medarbetarna var överens om att man oftast kan säga vad man tycker till sina kollegor då man känner varandra väl och att det råder öppenhet bland medarbetarna. Några medarbetare benämnde relationen som en liten familj och man är försiktig med att trampa någon på tårna. Vad som däremot kom upp var att flertalet av respondenterna påtalade att det inte uppskattas av ledningen när kritik riktas mot företaget. Detta framkom under intervjuerna respondenterna menade att det blir sura miner och de uttryckte att det är ett svaghetstecken hos en chef att inte kunna ta kritik. Respondenterna lyfte även upp under intervjuerna vikten av att ha en närvarande chef, medarbetarna menade att de måste vara tillgängliga om det händer något. Det kom fram under intervjuerna att det i dagsläget fungerar bra, då de finns i närheten och att de syns ute i produktionen.

En chef berättande följande om vad han tror är det bästa sättet att upprätthålla förtroendet för medarbetarna:

Min dagliga promenad, jag försöker synas /.../. Då tror jag att man får höra mellan raderna, framförallt om de inte säger någonting, då är det ju någonting och då får jag gå och lyssna med någon annan. /.../ Jag vill inte var den inne i hörnan, även om det är det som de kallar mig /.../ jag vill inte att det ska vara vi och dem känsla /.../. (Chef)

En annan chef arbetar på liknande sätt:

Jag tror att bara genom att vara närvarande och att bara prata med folk så får man ett visst förtroende, och känna att det går att lita på mig /.../ jag måste vara lyhörd för åsikter och sådana grejer. (Chef)

Respondenterna uttryckte även missnöje över hur deras chef leder och fördelar arbetet i produktionen. Medarbetarna menade att chefen aldrig litar på en utan vill kontrollera allt, han skriver lappar som sätts högt och lågt som hela tiden ska signeras. Medarbetarnas inställning till ledningen överlag är att de gärna vill styra allt själva. Vidare kom det fram att chefen inte delegerar några arbetsuppgifter utan detaljstyr arbetet. En medarbetare berättar:

Jag gillar när chefen kan delegera ut och att han släpper lite grann på tyglarna, att vi kan ta eget ansvar också. Det förbättrar egentligen bara arbetsmiljön om vi får mer fria tyglar att kunna bestämma lite själva, för då engagerar sig folk. Han vill ha koll på allt. Han vill helst bestämma själv när vi ska göra vissa saker om man säger så. /.../ Jag tror det skulle öka engagemanget på

folket, jag tycker att det kan bli bättre, även om vi inte ska ta över en chefsroll, men man ska vara mer delaktig i saker som vi kan hjälpa till med. (Medarbetare)

Den berörda chefen berättar så här om hur han själv ser på hur han leder arbetet i produktionen:

[...] samtidigt som jag har svårt att hålla händerna borta, men jag gör det för verksamhetens väl, jag gör det inte för att vinna något själv. Jag gör det därför att det är viktigt att vi kan leverera till vår kund. Jag kan lägga mig i maskinunderhållsdelen, eller jaga lite extra så att någon kanske känner extra stress. Samtidigt i den situationen är jag också stressad för att vi ska få fram detaljer. (Chef)

När det gäller öppenhet i organisationen har ledningen möten tre gånger i veckan med medarbetarna. Det finns även skriftlig information att tillgå i form av en pärm som ligger ute i produktionen, denna uppdateras dagligen. Cheferna berättade att på mötena går ledningen igenom leveransstatus, vilka eventuella förändringar som är på gång, feedback från kunden, eventuella reklamationer, maskinstatus med mera. Medarbetarnas syn på huruvida de får reda på förändringar i tid svarade medarbetarna att de får besked enbart om de går till cheferna och frågar och att de förstår att de håller tyst då de vill undvika att få mothugg och att det rent av är stängda dörrar när det gäller sådan information. Samtliga medarbetare lyfte däremot fram under intervjuerna att de tycker att det är bra med gemensamma möten då man till viss del får insyn i organisationen och feedback från kunden vilket bidrar till en känsla av stolthet inom individen. Vad medarbetarna däremot uttryckte att de skulle vilja ha mer av så är det ekonomisk information. Följande citat illustrerar vad det skulle innebära med mer information om det ekonomiska läget:

Vet man att det går lite knackigt då tänker man sig för så att man inte slösar eller något. (Medarbetare)

Medarbetarna kommunicerade under intervjuerna att de känner till företagets mål enbart i form av att det är en siffra som står på en tavla eller i en pärm, men vad det egentligen betyder råder det delade meningar om. På frågan om vilka mål som finns svarade medarbetarna att de ska producera 100 enheter i timmen. Men de vet ingenting om vilket resultat det ger om de uppnår eller inte uppnår målet för dagen. Det enda som framkom om målen var att det var ett styrmedel för hur de ska jobba för att kunden ska få sin order, och att de måste leverera god kvalitet. Det finns en inställning bland medarbetarna i verksamheten att det råder italiensk mentalitet och att det enbart är ledningen som ska veta hur det går för företaget. Den information som de får gällande resultat är att företaget måste tjäna mer pengar. En av cheferna berättar:

Historiskt sett har man varit återhållsam med ekonomisk information /.../. Jag informerar muntligen, vi vill inte ha det skriftligt för det blir så faktiskt. Skulle informationen vara fel eller tas ur sitt sammanhang kan man tolka den fel. Jag förklarar varje månad, vad är resultatet, sålde vi mer eller mindre, tjänade vi mer eller mindre än vad vi borde göra. Jag tror detta är betydligt bättre, medarbetarna kände ett litet vakuum tidigare över att inte ha fått någon ekonomisk information på över två år. (Chef)

Gemenskap och samarbete

Gruppen har ett gemensamt mål att de ska producera 100 enheter i timmen. När det gäller samarbetet inom gruppen för att nå det målet var medarbetarna rörande överens om att det är bra. Medarbetarna förklarade under intervjuerna om att man alltid får hjälp av en kollega om det kör ihop sig. Det finns ingen prestige inom gruppen utan en inställning att hjälps man åt så gott man kan så jämnas vägen ut betydligt mer mot det gemensamma målet. Det framkom att specifikt en person är extra kunnig och värdefull för gruppen. Den berörda medarbetaren förklarade att han vill hjälpa sina kollegor att bli självständiga genom att först låta dem försöka innan han springer dit och hjälper till. Detta trodde han i slutändan var det bästa för gruppen och på så vis trodde han att självförtroendet bland hans kollegor skulle öka.

Samtidigt som medarbetarna var nöjda med samarbetet nämndes det i flertalet av mina intervjuer att det finns förhållanden som stör och påverkar samarbetet på ett negativt sätt. Det finns en inställning bland medarbetarna att kompetensen brister hos kollegorna vilket bidrar till att de personerna inte arbetar självständigt utan är beroende av sina kollegor och springer till dem så fort det blir stopp. Två medarbetare lyfte upp faktorer som ålder och teknikrädsla som anledningar till att de inte tar till sig ny kunskap. I en intervju med en chef framkom att det finns ett behov av ökad flexibilitet inom produktionen. Detta för att nå kostnadsbesparingar, ökad kapacitet och mindre sårbarhet vid sjukdom. Vad som kom fram i intervjuerna med medarbetarna, som även bekräftades av cheferna var att det finns några personer i produktionen som inte vill rotera utan är nöjda med sina arbetsuppgifter och på så vis inte deltar i rotationen. Detta motstånd stör resterande medarbetare och skapar en enorm irritation och frustration då det finns en önskan att rotera och de personerna upplevs därmed som en belastning för gruppen. Flertalet av intervjupersonerna nämnde att arbetsrotation skulle bidra till att arbetet blir roligare och mindre slentrianmässigt, det skulle även skapa en större insikt i verksamheten. En medarbetare uttryckte det såhär:

.../ Det skulle ge lite mer förståelse för jobbet, man blir lite mer kvalitetsmedveten om man kan köra alla maskiner. Så ökar det ju även förmågan att lösa problem och så. Man blir mer självständig och klarar sig på egen hand. (Medarbetare)

Det uttrycktes missnöje bland medarbetarna att cheferna inte agerar och tar tag i situationer som påverkar arbetsgruppen och samarbetet. Det finns en likvärdig inställning hos cheferna som hos medarbetarna att bristande kompetens stör samarbetet. Det finns individer, berättade en av cheferna inom organisationen, som inte har samma förutsättningar att ta till sig arbetet inom en verkstadsindustri och att de därför blivit bundna till en viss maskingrupp. Chefens egen förklaring till problemet är att det inte går att flytta på de medarbetarna då de först måste lära sig sin maskin innan det överhuvudtaget är tal om en rotation. Vidare menade chefen att han är medveten om den orättvisa som sker i samband med att de övriga inte kan rotera fullt ut men framhåller i sin argumentation att de personerna i fråga har sin anställning som alla andra och att det inte går att flytta på dem. En medarbetare uttryckte hur det påverkar med bristande ledarskap:

Vi får ofta hör att det fixar ni själva i gruppen, men det är inte så lätt .../. Vi har ju ingen rätt att sparka på den där människan som inte vill heller. .../ Ibland har vi sagt att det är ganska slött, de

har ju fler saker på att tänka på än detta, det är ju ekonomi och att det ska gå ihop. Jag anser att det kommer i andra hand. (Medarbetare)

Oh, nu blev det besvärligt /.../. Vi är ganska dåliga på detta. Historiskt sett, det här är gamla diesilverkstaden. Mape är italienskt och i Italien finns ingenting sådant här, det är ju en jättedistans mellan medarbetare och företagsledning /.../. Det närmaste vi kommer är en fettisbulle, glögg, en bulle då och då och för alla petflaskor köper vi landgång. Inget direkt där vi tar tag i det. (Chef)

Ovanstående citat är en av företagets chefers svar på vilka trivselhöjande faktorer som används för att stärka gemenskapen mellan medarbetarna inom verksamheten. Medarbetarna uttryckte under intervjuerna att det skulle uppskattas om ledningen ville satsa på saker som höjer gemenskapen inom gruppen. En av respondenterna berättade att på torsdagar brukar medarbetarna ordna gemensam lunch för de som vill vara med och äta tillsammans. Då beställer de kinamat eller pizza och umgås i det gemensamma lunchrummet.

Engagemang och meningsfullhet

När det gäller vad som driver medarbetarna till att göra ett bra jobb och som gör arbetet meningsfullt är det för vissa att få träffa sina kollegor, men för de flesta handlar det om känslan inom individen som driver dem. Känslan att lämna ifrån sig en bra produkt till kunden, och ansvaret gentemot företaget att tillverka en bra produkt är i samtliga intervjuer med medarbetarna det som gör dem engagerade i sitt arbete. Respondenterna uttryckte det som att om man inte är engagerad så bryr man sig inte heller vad man släpper ifrån sig. En av cheferna bekräftade deras engagemang i arbetet:

Varje morgon tar vi upp reklamationer, vi skriver upp på tavlan hur länge sedan det var vi fick en reklamation senast. Idag tror jag det var 96 dagar utan reklamation. Vi har extremt få reklamationer /.../ förra året hade vi 28 felaktiga enheter på en miljon producerade. (Chef)

En del respondenter uttryckte att arbetet inte längre är en utmaning då de varit i verksamheten under så många år och det finns inte längre något mer att lära. En av cheferna berättade att det råder vissa begränsningar inom företaget för att nå utveckling i arbetet som i sin tur kan skapa större meningsfullhet för medarbetarna. Han förklarade detta genom att verksamheten är en tillverkande industri där allt går på löpande band och att alla har olika roller för att det ska fungera. De möjligheter som finns om man vill omskolas är att gå från att vara operatör till att jobba på underhållsavdelningen. Dock råder det enligt en annan chef vissa begränsningar även där då det är liten omsättning bland medarbetarna och det finns således inget större behov hos företaget med fler underhållstekniker.

Det som istället lyftes upp som förslag för att skapa meningsfullhet i arbetet är att maskinparken ska fungera bättre än vad den gör idag. Flera respondenter uttryckte missnöje över att det krånglar alldeles för mycket, vilket påverkar engagemanget och huruvida medarbetarna kommer kunna nå målet för dagen eller inte. Cheferna har en inställning till medarbetarna att de tror att minskad arbetsbelastning och krångel är det som gör arbetsdagen rolig eller inte, medan medarbetarna i sin tur menar att fungerande maskiner har till följd att de uppnår sitt mål för dagen och att de därmed blir nöjda med sig själva.

Ansvarstagande och initiativförmåga

Medarbetarna känner alla ett stort ansvar för företaget de arbetar på och de vill hela tiden göra sitt yttersta. Vissa menar att de internt inom sitt skift alltid pressar varandra att ligga över målet som är 100 enheter i timmen. Intervjupersonerna förklarade att det ger en bra självkänsla och glädje att lyckas göra det som ska göras och gärna lite till. Det upplevs meningsfullt att vara med och bidra till att leverera till kunden och det är stimulerande för medarbetarna när de lyckas komma över målet. Något som för många är vad de dagligen strävar efter. Följande två citat illustrerar detta:

[...] om chefen säger att vi ska köra 100 bitar i timmen, ja då vill jag helst köra mer. Får jag under 100 är det en besvikelse. Igår hade jag som mål att komma upp i snitt 120 bitar i timmen, jag kom upp i 119,4. [...] jag är inte nöjd för jag nådde inte 120 stycken. (Medarbetare)

[...] jo det är mycket tycker jag, jag har ju inte ens raster på dagen. (Medarbetare)

Många av medarbetarna påtalade under intervjuerna att det inte finns utrymme för att ta något ansvar i den organisation som de jobbar i. De förklarade att man är styrd av vad som ska göras och att det inte går att sväva ut i sina arbetsuppgifter. En förklaring är att maskinparken ser ut som den gör, arbetstiderna är som de är och man är helt styrd av kundens order. Det ansvar som medarbetarna framhöll att de har är kvaliteten på produkten. Detta ansvar poängterade även cheferna att medarbetarna har. Medarbetarna förväntas hålla god kvalitet utifrån de underlag som finns. Medarbetarna menade även att de inte tillåts ta något ansvar i verksamheten. Dagligen får de instruktioner hur de ska arbeta, i vilken ordning de ska göra vad och hur arbetet ska läggas upp för dagen. Medarbetarna uttryckte en längtan av att få tänka själva. De har alla varit i produktionen länge och vet hur den fungerar och gav uttryck åt de själva både vill och klarar av att göra mer. I produktionen så tillverkar de två olika storlekar på vevstakar, vilket görs dagligen. För att kunna byta storlek krävs en omställning i maskinerna, vilket de idag blir tillsagda när de ska göra. Medarbetarna uttryckte att denna omställning kan de själva få styra när det ska göra. Vad som även görs varje morgon är en arbetsplanering, även denna vill de göra själva. De ser ingen nytta med att deras chef talar om för dem varje dag efter 30 år vad de ska göra, de både vet och ser det själva. Bara de får informationen från cheferna hur många detaljer de ska tillverka så klarar de det själva.

På frågan om vilken grad av ansvar som ledningen skulle vilja att medarbetarna tog svarade en chef så här:

Lite större om jag ska lägga handen på hjärtat. /.../ Vi har en ny rutin att granska det översta lagret på vagnarna och är de sex första som man granskar 100% ok, så är sannolikheten att vi ska få en intern kassaktion längs vägen betydligt lägre. Men för en vecka sedan upptäckte vi att vi fick rulla ut två vagnar och skrota därför att medarbetaren satte i lappen att de hade kollat, men hade inte kollat. (Chef)

Den önskan som finns hos ledningen att medarbetarna ska ta mer ansvar motverkas av hur stort utrymme medarbetarna ges att ta ansvar i organisationen. Detta illustreras med nedanstående citat om vilken förväntning på ansvar och vilka befogenheter som finns för att ta initiativ:

Vi brukar säga att spindeln ska snurra, man har nog betydligt mer ansvar än vad man har befogenheter, så är det. (Chef)

Luddigt, väldigt luddigt, befogenhetsdelen är väldigt luddig. Jag tror inte ens jag har något nedskrivet överhuvudtaget vad jag har för befogenheter. (Chef)

De finns en del medarbetare, framkom under intervjuerna som gärna tar extra initiativ och gärna kommer med förbättringsförslag då de trivs med att arbeta och med arbetsplatsen. Dock finns det även en oro över vad deras chef kommer säga om det, vilket inte uppskattas hos medarbetarna. Chefens inställning till initiativ är att det beror på vad det är för initiativ medarbetarna tar. Handlar det om något som får igång produktionen om den stått stilla är det välkommet. Vidare menar han att de dock ska vara genomtänka så att man inte tar vilka initiativ som helst enbart för att personen ska ta många initiativ.

Cheferna själva tyckte överlag att de var duktiga på att uppmärksamma medarbetare som tar för sig. Ett exempel som de gav är att de låter dem vara lärare i de situationer när någon ska lära sig en ny maskin. Ett annat exempel är att det finns en medarbetare inom produktionen som sticker ut från sina kollegor kompetensmässigt. Denna uppmuntrar de genom att han numera jobbar med förbättringsåtgärder parallellt med sin operatörstjänst. Medarbetarnas uppfattning om hur feedback ges om man tar egna initiativ utöver sin arbetsbeskrivning varierade. Det var även varierande inställning om man gjorde det överhuvudtaget då ingen ändå inte ser. Andra tyckte att det definitivt uppmärksammas om man gör något extra och att chefen ser det genom att ge en klapp på axeln.

Empowerment och traditionellt belöningsstänkande

I mitt nästa huvudtema som är empowerment och traditionellt belöningsstänkande kommer jag att ta fasta på vad som talar för att traditionellt belöningsstänkande har ett starkt fäste i maskinbyråkratin. Vidare redovisar jag även några begränsningar med maskinbyråkratin och varför standardiserade arbetsuppgifter och arbetsspecialisering kan tänkas leda till motstånd mot empowerment.

Belöningsystem

Det finns en önskan från ledningen att införa ett belöningsystem för att uppmuntra de individer som är högpresterande och initiativrika att det finns en möjlighet att få mer i plånboken om man gör mer. Dessutom vill de via ett lönesystem skapa flexibilitet i organisationen, samt att få med sig individerna att nå företagets mål. Denna vill de sedan koppla till kunskap, kan medarbetarna köra fler maskiner och hantera alla nivåer i maskinen så ska de även ha extra betalt. De tror att det skulle bidra till ökad effektivitet då ett belöningsystem är konkret och alla får samma förutsättningar från början att tjäna lite extra. Cheferna lyfte även upp att det finns en önskan bland medarbetarna i organisationen att arbeta på beting, och de inbillar sig att de kommer kunna få ut någon procent extra av medarbetarna med ett belöningsystem:

Om du ska tillverka 100 detaljer på en dag, då har du din grundlön. Skulle du sedan ha en bankomat sittande bredvid, och för varje ytterligare detalj som du producerar så kommer det ut 20 kronor. Då tror jag att många hade jobbat stenhårt från bit 101 till bit 150, för då hade man fått

direkt feedback på det här att det betalar sig. Då tror jag att många hade tänkt efter hur många koppar kaffe de dricker, hur lång matrasten är och så vidare. (Chef)

Medarbetarna i produktionen är klivna till vad en belöning är för dem. Många menar att det som betyder något är att bli sedd. Att chefen ger direkt feedback i form av verbal kommunikation har i flera intervjuer varit det första som de har sagt. Medarbetarna ger en enkel förklaring att alla gillar beröm och det är kul att bli uppmärksammas för det man gör. En medarbetare beskrev det så här:

Ja det är det där spontana, att chefen bara kan komma ut och säga att ja det är ett bra jobb. Ni gjorde ett bra resultat igår, eller vad som helst. (Medarbetare)

Att pengar är en drivkraft var respondenterna dock ense om men att trivsel betyder mycket mer. Medarbetarna trodde i vissa fall att det skulle bidra till att ge lite till och att de inte tar det där extra steget idag därför att det inte premieras. De medarbetarna som är berörda av det resonemanget menar att de inte gör det där extra då ingen ändå ser. Idag finns inget system för vem som har gjort vad i produktionen, det som noteras är vilken maskin som har producerat hur mycket men med tanke på rotationen så går det inte att få fram siffror på vem som presterat vad. Tidigare fanns det ett system för mångkunnighet som togs bort. Medarbetarna förklarade att om ett lönesystem ska införas i organisationen igen så påtalade samtliga att detta måste vara bra, rättvist och uppnåeligt. Det uttrycktes att det inte får vara för svårt att ta sig vidare i stegen för att uppnå näste löneläge för då försvinner motivationen. Det får inte heller vara så att enbart vissa kan komma till det högsta löneläget.

Ett lönesystem trodde vissa av medarbetarna skulle bidra till att arbetet blir roligare då alla kommer kunna vara med i rotationen och alla får växla arbetsuppgifter. Många av medarbetarna menade att de har varit i organisationen i så många år och det finns inte jättemycket kvar att lära som kan innebära utveckling i arbetet. Om ledningen då kan hitta ett lönesystem kopplat till olika nivåer av kunskap så trodde vissa att det skulle bidra till en vilja att lära sig alla de nivåer som krävs för att nå nästa löneläge.

Några karakteristiska drag för maskinbyråkratin

En av cheferna berättade under en intervju att han trodde att flertalet av operatörerna i produktionen upplevde en viss tröghet i organisationen. Chefen förklarade att det är ett trögt system, tar en medarbetare ett initiativ går det långsamt innan det hanteras. Vidare förklarar han att det alltid har varit så och att det är så än idag, och att det är ett inarbetat mönster. Två av de tre intervjuade cheferna berättade även att det är långt till besluten och att det alltid har varit en stor distans mellan ledning och medarbetare, något som de dock vill förändra.

Medarbetarna har enligt ovan varit länge i organisationen och de har alla under en längre tid trimmat in sig på sin specifika och unika kunskap. Det finns ett visst motstånd hos några medarbetare mot att tvingas göra något nytt. De säger själva att om de hade varit 20 år yngre hade de velat lära sig allt möjligt nytt men att de inte orkar i dagsläget då de ända snart ska gå i pension. Även de medarbetarna som inte är berörda av dessa resonemang och även cheferna berättar under intervjuerna att det finns individer som inte är intresserade av arbetsrotation eller arbetsutvidgning då det är bekvämt och lättast att stå kvar vid samma maskin. Två medarbetare berättar om deras motstånd mot arbetsutvidgning:

Nej jag tror inte det ändå /.../. Jag är nog lite av den personen att fastnar jag på ett ställe så står jag där, jag tycker det fungerar för mig, än att hålla på att lära sig massa nytt i onödan. (Medarbetare)

Nej inte mer nu. Jag är upplärd av det här så att jag tycker att man bara ska göra sitt för företagets skull. Kommer jag in klocka sex på morgonen gör jag mitt och så mycket jag orkar. (Medarbetare)

Flera medarbetare berörde även under intervjuerna en del begränsningar som innefattas av att arbeta inom en tillverkande industri. Det råder en inställning att det är stelt och att det inte finns utrymme för utveckling då jobbet är som det är. Vidare framkom att det inte finns några påverkansmöjligheter för medarbetarna, varken beträffande arbetets utformning eller arbetsbelastning. Medarbetarna menade att det ska låta som att de har något att säga till om, men att verkligheten ser annorlunda ut. En av cheferna bekräftade även att det råder begränsningar hur mycket som medarbetarna kan vara med och påverka på grund av arbetets natur. Följande citat svarar på frågan vilket inflytande medarbetarna har rörande deras arbetsuppgifter:

Det var en bra fråga, vi pratar alltid med facket om vi ska göra en förändring [...] av det skulle man vilja säga stor, men i verkligheten är den ju inte stor. För det är fortfarande vi som bestämmer vad som ska göras i förhållande till vad som ska levereras till kunden. Vi har en bra dialog, men när det väl kommer till kritan måste man vara ganska tuff och peka med hela handen istället tyvärr. (Chef)

Analys och diskussion

I detta avsnitt för jag en analys och diskussion av min empiri utifrån teori och tidigare forskning. Vidare ämnas även syfte och frågeställningar att problematiseras och besvaras. Avsnittet avslutas med sammanfattande slutsatser.

Nulägesanalys utifrån medarbetarskap

Utifrån hjulets logik och Hällstèn och Tengblads (2006) definition av ett konstruktivt medarbetarskap finns i min empiri i dagsläget delar i hjulet som snurrar och delar som bromsar upp utvecklingsarbetet. I avsnittet nedan kommer jag att redogöra för begränsande faktorer respektive de framgångsfaktorer som uppmärksammats beträffande medarbetarskap i den studerade organisationen.

Bromsande faktorer

Förtroende och öppenhet

Jag har i min empiri funnit fyra utmärkande särdrag i maskinbyråkratin som innebär svårigheter med att implementera medarbetarskap. Det finns en inställning bland medarbetare att den italienska mentalitet som råder i organisationen är en bromskloss till hur mycket information som delges dem, en information som de upplever som selektiv. Den uppfattning som cheferna har om detta är att de är selektiva med denna typ av information då det sedan historien ser ut så i bolaget. Karakteristiskt för maskinbyråkratin enligt Mintzberg (1993) är den skarpa åtskillnad som finns mellan ledningen och medarbetarna likt att det dras en tydlig skiljelinje mellan den information som chefer, respektive medarbetare får ta del av. Detta kan tänkas förklaras av att organisationsstrukturen kräver fullständig kontroll för att vidmakthålla sin stabilitet. Medarbetarna framhöll själva att det enbart skulle vara positivt för dem med ekonomisk insikt på flera plan då de upplever att detta skulle skapa en större helhetssyn med bidrag till djupare förståelse för organisationen. Detta överensstämmer även med Kilhammars (2011) studie om att delaktighet främjar medarbetarskap.

Att involvera medarbetarna i verksamheten skriver Hällstèn och Tengblad (2006) skapar delaktighet och detta kan åstadkommas genom effektiv interaktion med medarbetarna. Att bryta tystnaden och involvera medarbetarna kan likställas med en organisationsförändring då åtskillnad är ett av de karakteristiska för organisationsstrukturen. Mintzberg (1993) förklarar att maskinbyråkratin är en svårföränderlig organisationsstruktur som inte gärna anpassar sig till förändringar likt denna.

Gemenskap och samarbete

Företaget har behov av ökad flexibilitet och vill därför implementera arbetsutvidgning i form av rotation i verksamheten. Medarbetarna i organisationen har en genomsnittlig anställningstid på 31 år. Detta innebär att det i hög grad råder specialiserad och vältrimmad kompetens inom företaget. I dagsläget finns det flera medarbetare som under intervjuerna berättade att de inte är intresserade av att lära sig nya arbetsuppgifter. Det beror delvis på att de stått vid sin maskin i flera år och chefernas argument till detta är att de måste lära sig sin maskin innan det är aktuellt att medverka i rotationen. Medarbetarna, men även cheferna förklarar att den trygghet som det innebär att stå vid sin maskin som man kan till 110 procent, har utvecklats

till ett motstånd mot att behöva slitas från sin maskin. Ytterligare ett karakteristiskt drag enligt Mintzberg (1993) för maskinbyråkratin är just att det råder arbetsspecialisering och formaliserat beteende. Den specialiserade kompetens som råder i företaget blir därmed en begränsning för medarbetarna att skapa gemenskap och samarbete enligt Hällstèn och Tengblads (2006) definition i medarbetarskaphjulet.

Engagemang och meningsfullhet

Det undersökta företaget är en tillverkande industri där allt går på löpande band. Några av de medarbetare som varit i organisationen i över 30 år berättade att deras arbetsuppgifter inte längre är stimulerande då det inte finns något mer att lära sig. Cheferna bekräftade att det inte finns mycket i verksamheten som kan vara utvecklande och det råder flera begränsningar om man vill vidga sina kompetenser. Ett tredje utmärkande drag för maskinbyråkratin förklarar Mintzberg (1993) är att förenklade- och standardiserade arbetsuppgifter präglar industin. Den kompetens som präglar verksamheten är därmed en försvårande omständighet när det kommer till att skapa meningsfullhet och engagemang i arbetet (Hällstèn & Tengblad, 2006).

Ansvarstagande och initiaivförmåga

Cheferna inom organisationen vill att medarbetarna ska ta mer ansvar för produktionen än vad som görs idag. Dock kom det fram under intervjuerna att det inte finns något utrymme alls att ta något ansvar i den organisation som de jobbar i. Medarbetarna menar att arbetets natur innebär att allt är styrt och det går inte att sväva ut i sina arbetsuppgifter. Företaget är en tillverkande massproduktion där maskinparken är som den är och deras produkt ser ut som den gör. Vidare framkom att de inte tillåts att ta något ansvar och det finns inte heller några möjligheter att påverka. Samtliga medarbetare påtalade att deras chef kontrollerar allt, chefens uppfattning är istället att han gör det för företagets skull. Dagligen får medarbetarna instruktioner hur de ska utföra sitt arbete, i vilken ordning som de ska göra vad och hur de ska lägga upp arbetet för dagen. Maskinbyråkratin, enligt Mintzberg (1993) är en organisationsstruktur som kräver kontroll för att den ska fungera och övervakning utgör en stor del av det dagliga arbetet. Den organisatoriska kontexten blir ytterligare en gång en begränsning för ett konstruktivt medarbetarskap enligt Hällstèn och Tengblad (2006).

Framgångsfaktorer

Medarbetarskap handlar enligt Hällstèn och Tengblad (2006), samt Andersson och Tengblad (2010) om att ta ansvar för vad som är bra för den organisation man tillhör genom att ta en aktiv del i arbetet mot företagets gemensamma mål. I den studerade organisationen finns det flera olika potentialer att ta fasta på vid implementering av medarbetarskap. Medarbetarna har varit i organisationen under lång tid och uttryckte under intervjuerna en längtan att de vill tänka själva. De anser sig ha den kompetens som krävs för att själva kunna planera sin arbetsdag och hur de ska lägga upp arbetet. Det kan innefatta att själva få göra arbetsplaneringen, eller att själva styra när de ska ställa om maskinerna för att kunna producera den andra vevstaken. Medarbetarna framhöll under intervjuerna att de känner verksamheten väl och vet i vilken ordning som saker och ting bäst ska utföras då det är de som är i produktionen dagligen. Detta kan cheferna använda som en drivkraft i arbetet mot självständiga medarbetare.

En annan potential som finns bland medarbetarna att de gärna delar med sig av sin kunskap till sina kollegor för att de ska utvecklas i sitt arbete. Det framkom både under intervjuerna med medarbetarna men även bland cheferna att det finns vissa personer som utmärker sig kompetensmässigt från sina kollegor. De personerna får vara lärare åt sina kollegor när det är dags att lära sig en ny maskin. Den berörda medarbetaren framhöll själv att genom att hjälpa till i så stor utsträckning som är möjligt, så bidrar han till organisationens mål genom att fler av medarbetarna får en bättre kompetens.

Ytterligare en framgångsfaktor mot arbetet med att implementera medarbetarskap är att det framkommit att medarbetarna parallellt med sin ordinarie arbetsbeskrivning även arbetar med bland annat förbättringsåtgärder. Det rör sig här om att upprätta ett system för att underhålla alla maskiner i maskinparken. I och med detta så visar det på hur medarbetarna tar sin aktiva roll i arbetet mot företagets gemensamma mål genom att ha en positiv inställning till sina kollegor, chefer och andra inom organisationen. Individerna visar här vad Andersson och Tengblad (2010) säger om medarbetarskap, att det i huvudsak är ett organisatoriskt begrepp och handlar om att vara en bra medarbetare, och inte bara en bra operatör, sjuksköterska eller lärare.

Nulägesanalys utifrån empowerment och traditionellt belöningsstänkande

Nedan kommer jag att redogöra för vilka kontextuella begränsningar, och vilka förutsättningar som finns för att implementera traditionellt belöningsystem i kontexten.

Bromsande faktorer

Som nämnts tidigare har medarbetarna varit i organisationen under många år och har sedan länge vårdat och putsat på sin kompetens. Den lokala kontexten utgörs av medarbetare som har en hög medelålder och det finns ett inbyggt motstånd hos flera av dem att tvingas att lära sig nya maskiner. Många av medarbetarna ska inom en femårsperiod gå i pension och har uttryckt att de inte orkar ta till sig ny kunskap, vilket blir en begränsning om de ska införa ett belöningsystem. De medarbetare som är berörda av det resonemanget menar att om de vore 20 år yngre så hade de gärna medverkat i en rotation, men med några år till pension så ser de inte nyttan med det. Svårigheterna med att implementera empowerment i en organisation menar Starrin och Forsberg (1997) är att alla medarbetare får ett koncept som de förväntas bli delaktiga i. Vidare framhåller författarna att ledningen måste se över individerna inom organisationen, och ta hänsyn till social problematik, i denna kontext främst ålder. Det innebär en begränsning därför att ett belöningsystem ska ha en motiverande effekt, detta blir således kontraproduktivt enligt Herzbergs (1993) teori om belöning om det inte har en motiverande effekt på individen.

Empowerment är enligt Born och Molleman (1996) en bra metod att använda sig av när ett företag vill skapa flexibilitet i sin organisation. Cheferna i den studerade organisationen vill införa ett belöningsystem som baseras på kunskap för att motivera medarbetarna att vilja vara delaktiga i arbetsrotationen. De vill dela upp kunskapen i respektive maskin i tre steg och sedan sätta en prislapp på det. Genom att införa ett belöningsystem förväntas det ha en motiverande effekt för individen att bli multifunktionell, vilket företaget i slutändan hoppas på kommer att ha en ekonomisk effekt då de får ut mer detaljer. Problemet i den kontext som jag

har studerat är att medarbetarna är benägna att göra mer än att lära sig fler maskiner och att vidareutveckla sin kompetens inom dem. Empowerment syftar till att stimulera en ökad arbetsbelastning och uppmuntra medarbetarna att vilja bli multifunktionella. Born och Mollemans (1996) resonemang om multifunktionalitet kan bli svårt att implementera i denna kontext på grund av medarbetarnas kapacitet att de vill, och kan göra mer än att bara stå vid sin maskin och producera detaljer till kunden. Vidare har medarbetarna uttryckt under intervjuerna att deras arbete är monotont och slentrianmässigt. Medarbetarna menade att arbetsuppgifterna inte blir roligare enbart för att de får lite extra betalt för det. Arbetsuppgifterna är som de är och det går inte att förändra. Det positiva som ett lönesystem skulle kunna medföra menade medarbetarna, är att de då kan röra sig mer i produktionen än vad de gör idag när vissa av kollegorna låser fast sig vid sin maskin. Vad medarbetarna istället efterfrågar är, större påverkansmöjligheter, chans till utveckling och stimulans i arbetet. Även om de är positiva till mångkunnighet och att de personerna som gör mer i produktionen premieras för det så vill de hellre vara delaktiga i verksamheten i större utsträckning än vad de är idag.

Framgångsfaktorer

Vad som gör empowerment gynnsamt, är enligt Born och Molleman (1996) att det passar bra i en organisation som utgörs av monotona arbetsuppgifter, likt den studerade kontexten. Detta beror enligt Mintzberg (1993) på arbetets natur. Teorier om empowerment säger att i maskinbyråkratin där det inte finns några större utvecklingsmöjligheter än att rotera, där är ett belöningsystem bästa tänkbara metod för att motivera medarbetarna.

Enligt empowerments tankesätt tar medarbetarna ansvar därför att det är en del av deras anställningsavtal och de får betalt för det. Skillnaden mot att ta ansvar enligt medarbetarskap där de ska ta ansvar för hela den organisation som de tillhör, tar medarbetarna enligt empowerment enbart ansvar för "sin" organisation. I detta fall, medarbetarnas maskin och det ska sedan belönas utifrån empowermentteorier (Yeung, 2000). Det vill säga, medarbetarna ser till att producera det antal enheter som är sagt, och gärna lite mer på sin station. Cheferna på företaget vill införa empowerment då de hoppas på en ökad produktivitet genom att de blir belönade för att de kan hantera maskinen bättre och att de på så vis för ut mer detaljer. Detta är grunden i empowerment och i maskinbyråkratin är denna definition av ansvar lättare att implementera då organisationsstrukturen kräver kontroll och stabilitet vilket inte behöver förändras för cheferna om medarbetaransvaret istället premieras med pengar (Mintzberg, 1993). Definitionen av ansvar enligt empowerment överensstämmer med vad maskinbyråkratin i dagsläget tillåter. Det är att lära sig mer och det innebär att cheferna i den studerade kontexten inte behöver släppa på kontrollen. Idag finns inget förtroende för medarbetarna, vilket även är karakteristiskt för maskinbyråkratin och de delegeras inte heller något ansvar. En av de tre cheferna har tydligt uttryckt att den ständiga kontroll som präglar verksamheten beror på att denna känner press att leverera till kunden och att han på så vis gör företaget en tjänst genom övervaka sina anställda.

Sammanfattning av analys

Nedan följer en kort sammanfattning av analysen ovan, som även besvarar mina två första frågeställningar.

Vilka är de begränsade faktorer som bromsar upp medarbetarskap och vilket potential finns för medarbetarskap?

De begränsade faktorer som finns för ett konstruktivt medarbetarskap i den studerade organisationen är för det första att det råder en uppfattning från ledningens sida att vara selektiv om vilken information som ska delges medarbetarna. Här dras det en tydlig skiljelinje mellan ledningen och medarbetarna vilket bromsar utvecklingen av förtroende och öppenhet. Vidare är en begränsning för gemenskap och samarbete den vältrimmade kompetensen som finns inom organisationen. Maskinbyråkratin kännetecknas av arbetsspecialisering och då medarbetarna under många år har putsat på sin kompetens och skapat sig en trygghet i den, leder detta till ett motstånd att medverka i den arbetsutvidgning som företaget vill implementera. En tredje bromsande faktor är maskinbyråkratin standardiserade arbetsuppgifter som utgör ett hinder för medarbetarna att skapa engagemang och meningsfullhet i arbetet. Den sista bromsande faktorn är verksamhetens behov av kontroll. Medarbetarna blir dagligen tillsagda hur de ska utföra sitt arbete och i vilken ordning som de ska göra vad. Maskinbyråkratin är en gammal och spårberoende organisationsstruktur som kräver stabilitet och kontroll, detta utgör därmed svårigheter för att främja ansvarstagande och initiativförmåga om medarbetarna aldrig delegeras något ansvar.

Den potential som finns för att införa medarbetarskap är medarbetarnas förmåga att ta ansvar för hela den organisation som de tillhör genom att de tar en aktiv roll i arbetet mot organisationens prestation. På grund av den långa anställningstiden och den vältrimmade kompetensen har medarbetarna förutsättningar att själva planera sin arbetsdag och lägga upp arbetet inom gruppen. Medarbetarna framhåller att de känner verksamheten väl och med information från cheferna om hur många detaljer de ska tillverka för dagen så kan de lägga upp arbetet själva. Vidare finns även en inställning bland medarbetarna att dela med sig av sin tysta kunskap till sina medarbetare genom att vara delaktig i lärosituationer om någon ska lära sig en ny maskin. Medarbetarna tar även för sig av arbetsuppgifter vid sidan av sin ordinarie arbetsbeskrivning genom att parallellt även arbeta med förbättringsåtgärder på maskinerna för att förbättra produktionen.

Vilka är de begränsade faktorer som bromsar upp empowerment och vilket potential finns för empowerment?

Den begränsande faktor som finns för införandet av empowerment är att inom organisationen är det en medelålder på 54 år där många ska gå i pension inom en femårsperiod. Medarbetarna ser således ingen nytta med att lära sig nya maskiner vilket medfört ett motstånd mot rotation, grunden i ledningens belöningsystem. En belöning ska ha en motiverande effekt på en individ och det blir därmed kontraproduktivt om det införs på medarbetare som inte stimuleras av den belöning som företaget använder sig av. Det andra inom den studerade kontexten som talar emot empowerment är att medarbetarna är benägna att göra mer i organisationen än att putsa på sin kompetens ännu mer. Medarbetarna vill vara mer delaktiga i verksamheten, de vill vara med och påverka samt utvecklas i sin roll som operatör.

Vad som istället talar för empowerment är att denna metod för att motivera medarbetare till en bättre arbetsinsats passar bra i en maskinbyråkrati. Detta beror på att arbetsuppgifterna är standardiserade och då utvecklingsmöjligheterna är få, är detta enligt teorier en användbar metod. Den andra som talar för empowerment är att då organisationsstrukturen kräver kontroll är empowerment den bästa metoden därför att delegerat ansvar enligt empowerment, som i detta fall handlar om att lära sig fler maskiner inte inskränker på ledningens behov av kontroll. Organisationen kräver stabilitet och så länge medarbetarna tar ansvar för "sin" organisation, som är att producera detaljer vidmakthålls ledningens kontroll då de inte behöver släppa på den för att medarbetarna ska få upp tempot i produktionen, snarare tvärtom.

Diskussion

Vad jag kan se i kontexten så innebär medarbetarnas definition av ansvar att cheferna behöver släppa på kontrollen, och i chefernas definition ser jag hur cheferna kan bibehålla kontrollen. Medarbetarskap handlar inte bara om vad medarbetarna behöver göra för att detta ska främjas, det handlar om ett samspel mellan chefer och medarbetare och dessa behöver synkroniseras och inte verka avskilt från varandra om medarbetarskap ska kunna implementeras. Ledarskapet karakteriseras av en top-down styrning och det råder en distans mellan ledning och chefer. Denna distans tar sig delvis uttryck i att det inte finns något förtroende för medarbetarna idag och således inte heller något samspel. Cheferna har en syn på verksamheten att de är de enda som vet vad som är bäst för den och att medarbetarna inte har någon förmåga att tänka själva hur arbetet ska genomföras.

Det studerade företaget är en tillverkande massproduktion på löpande band. En av de stora begränsningarna med att införa medarbetarskap är maskinparken och dess utformning. Medarbetarna vill ha stimulans och de vill utvecklas men maskinparken tillåter inte det då den inte går att förändra och således blir utvecklingsmöjligheterna begränsade. Det cheferna då kan göra i denna situation för att behålla engagemanget hos medarbetarna är att motivera med mer pengar. Empowerment handlar också om ansvar, men en annan nivå av ansvar. Det handlar om att ta ansvar för att lära sig en maskin och att uppnå organisatorisk prestation i form av att producera detaljer. Om medarbetarna har lärt sig en maskin så har de också enligt denna logik tagit sitt organisatoriska ansvar. Empowerment är därmed ett förhandlingsspel som grundar sig på att cheferna sätter en prislapp på olika grader av ansvar, i detta fall på kunskap. I och med denna förhandlingstaktik kan cheferna utifrån denna kontext motivera medarbetarna att producera mer detaljer utan att behöva förändra sin ledarstil vilket i detta fall innebär att släppa på kontrollen.

För att medarbetarskap ska kunna förankras i kontexten behöver synen på ledarskap förändras, det innebär därmed att cheferna behöver släppa på kontrollen. Vad cheferna behöver göra mer är att involvera medarbetarna i företagets resultat och på så vis börja riva pyramiderna. Att släppa på kontrollen är en svår process och kan likställas med en organisationsförändring. Maskinbyråkratin är en inflexibel, trög och stelbent organisation som kräver stabilitet och har svårt att anpassa sig till just förändringar. Att förändra ledarskapet är en lång process och dess utformning sitter i väggarna, kontroll är maskinbyråkratins identitet och det handlar här om att förändra ett beteende. Innan detta beteende kan förändras så måste cheferna som utövar denna kontroll inse vilka begränsningar det medför och se vilka fördelar

det innebär med medarbetarskap. Kontextens betydelse för att kunna förankra medarbetarskap är i detta fall avgörande för att empowerment är det som idag är det bästa för detta företag.

Vad en personalvetare kan bidra med i ett industriföretag är kunskapen om människan, olika teorier om motivation men även en annan syn på hur företaget når organisatorisk prestation på bästa sätt. En personalvetare kan skapa en förståelse för olika koncept genom att konkretisera vad dem i praktiken handlar om.

Slutsatser

Det övergripande syftet är att fallstudien ska belysa genomförbarheten i koncepten medarbetarskap samt empowerment och traditionellt belöningsstänkande med hänsyn till den kontext som maskinbyråkratin utgörs av. Möjligheterna att införa medarbetarskap i den studerade kontexten begränsas delvis av arbetets natur då maskinparken är standardiserad med få utvecklingsmöjligheter för medarbetarna. I en maskinbyråkrati förutsätts en organisationsstruktur som kräver stabilitet och kontroll. Detta är förutsättningar som inte behöver förändras vid införandet av empowerment då det istället för förtroende som vid medarbetarskap råder en förhandlingstaktik mellan ledning och medarbetare om det organisatoriska ansvaret. Maskinbyråkratin som organisationsstruktur är svårföränderlig och trög vilket gör att empowerment är det tillrättalagda koncept som utifrån de förutsättningar som råder idag är mer gynnsamt för denna organisation, i överensstämmelse med teoretiska föreställningar (Mintzberg, 1993).

Det finns dock bra grundförutsättningar för företaget att ta fasta på hos medarbetarna om de skulle vilja införa medarbetarskap. Det finns en grundföreställning hos medarbetarna att ta ansvar för sin organisation, och inte bara för sina egna prestationer. Vad som idag är en begränsande faktor är ledarnas betydelse av vad kontexten innebär. Ledarna har en bild av hur kontexten ser ut och det är att den är inflexibel till sin natur och anpassar således sitt ledarskap efter det. Därmed har de svårt att se hur det skulle kunna vara annorlunda och denna påverkan de upplever styr, mer än vad medarbetarna själva upplever att kontexten gör. Idag råder en diskrepans mellan vad medarbetare och chefer lägger i begreppet ansvar som även utgör grunden för medarbetarskap. För medarbetarna innebär ansvar att tillåtas vara delaktig i verksamheten, chefernas uppfattning om ansvar är att producera rätt antal detaljer.

Teorin om medarbetarskap är att detta ska ske i en konstruktiv samverkan med medarbetarna och cheferna (Hällstén & Tengblad, 2006). En begränsning med denna teori är att den inte tar hänsyn till kontextuell problematik. Mitt resultat visar på den reella svårighet för medarbetarskap att implementeras i maskinbyråkratin, och det som kan betraktas som en icke postmodern och således svår miljö. Den underskattning som finns från teorin är för kontextens betydelse för ledarskapet, som i min studie innebär att chefernas perception av kontexten är den begränsande faktorn för medarbetarskap. Chefernas logik är att de ska vara konkurrenskraftiga och tjäna pengar, de ser inte nyttan med medarbetarskap som affärskoncept och därför blir det svårt att implementera något som för dem inte garanterat lämnar avkastning. Ett uttryck för den begränsningen med teorin är att den inte talar om hur man hanterar problem att ta sig in i medarbetarskapshjulet. Logiken bygger på att det redan

pågår ett utvecklingsarbete och förutsätter därmed en oproblematisk kontext. Mitt bidrag till forskningen är att belysa kontextens betydelse utifrån Mintzbergs (1993) definition av en maskinbyråkrati, utifrån att cheferna inom denna organisationsstruktur har med sig en definition av ledarskapet som kommer ur kontexten. Ledarskapet behöver då omdefinieras utifrån att medarbetarskap tas in som en del av ett affärskoncept.

För att medarbetarskap ska kunna uppnås enligt Hällstén och Tengblads (2006) definition beskriver författarna att ledarskapet behöver utövas i en konstruktiv samverkan med medarbetarna. Mitt resultat tyder därmed på att ett omdefinierat ledarskap skulle kunna vara en nödvändig, men även en tillräcklig förutsättning för att kunna initiera medarbetarskap i kontexten maskinbyråkrati. Med innebörden av ett omdefinierat ledarskap avses här att ledarskapet behöver innebära en förståelse för att medarbetarskap är en del av ett affärsmässigt koncept. För att detta ska uppnås behöver ledningen se att maskinbyråkratin som kontext tillåter ett utvecklat medarbetarskap, men även att de inte själva utgör den begränsande faktorn för att utveckla ett sådant.

Om ledningen för en maskinbyråkrati skulle vilja införa medarbetarskap i sitt företag ser jag ett behov av att påbörja en dialog om ledarskap och vad cheferna lägger i det begreppet. Detta utgör sedan grunden för om de kan släppa kontrollen och skapa utrymme för medarbetarskap i sin verksamhet. En omdefiniering av ledarskapet är en nödvändig, och trolig tillräcklig förutsättning för att börja utveckla ett medarbetarskap. Att gå från empowerment till medarbetarskap anser jag är att likställa med en organisationsförändring. Det finns idag begränsat med organisationer att titta på och jämföra sig med inför en organisationsförändring av detta slag. Då det kostar stora pengar för ett företag att genomföra en förändring, och i en sådan här situation kan ett företag ta hjälp sin HR-avdelning eller en konsult inom området för att få en syn på medarbetarskap och på så vis se affärsnyttan av det.

Min studie har begränsats till ett företag, men vid en större studie som omfattar fler företag skulle det kunna bidra till att andra faktorer framkommer som kan förklara kontextens betydelse för förutsättningarna att gå från tankar om empowerment till att istället införa medarbetarskap.

I fortsatt forskning om medarbetarskap vore det intressant att studera fler maskinbyråkratier för att få ökad förståelse för en problematik som många traditionella tillverkningsföretag står inför med understimulerade medarbetare som de behöver motivera. Det hade varit intressant att studera en maskinbyråkrati som infört medarbetarskap, ta reda på vilka förutsättningar som fanns för det innan det implementerades och vilka bromsande faktorer som kunde tänkas försvåra utvecklingsarbetet innan medarbetarskap implementerades. Vidare hade forskning kunnat handla om en resultatanalys av ett företag innan och efter medarbetarskap. Det skulle vara intressant för andra företag att veta vad det rent ekonomiskt innebar att satsa på medarbetarskap istället för traditionellt belöningsstänkande då det är ekonomi som styr ett företag och troligtvis även det som påverkar om ett företag implementerar en förändring eller inte. Detta för att underlätta att chefer ska kunna se medarbetarskap som en del av ett affärsmässigt tänkande.

Litteraturförteckning

- Ahanotu, N. (1998). Empowerment and production workers: a knowledge-based perspective. *Empowerment in Organizations* 6(7), 177-186.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2011). *Gränslöst arbete- socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, T., & Tengblad, S. (2010). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. i S. Jönsson, & L. Strannegård, *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber.
- Armstrong, M. (1992). *Chefskap i 90-talet*. Kogan Page: London.
- Born, L., & Molleman, E. (1996). Empowerment and rewards: a case study. *Empowerment in Organizations* 4(3), 30-33.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing: and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Malmö: Liber.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2004). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.
- Herzberg, F. (1993). *The motivation to work*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Hällstèn, F., & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Kilhammar, K. (2011). *Idèn om medarbetarskap- En studie av en idèns resa in i och genom två organisationer*. Linköping: Institutionen för beteendevetenskap och lärande.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives; Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Pardo del Val, M., & Lloyd, B. (2003). Measuring Empowerment. *Leadership and Organization Development Journal* 24(2), 102-108.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.
- Savery, L., & Lukes, A. (2001). The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels: Some Australian evidence. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(3), 97-104.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. London: SAGE.
- Starrin, B., & Forsberg, E. (1997). *Frigörande kraft - empowerment som modell i skola, omsorg och arbetsliv*. Stockholm: Förlagshuset Gothia.

- Stukåt, S. (2011). *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Tengblad. (2003). *Den myndige medarbetaren- Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*. Malmö: Liber.
- Tengblad, S., Hällsten, F., Ackerman, C., & Velten, J. (2007). *Medarbetarskap- Från ord till handling*. Malmö: Liber.
- Thurèn, T. (2009). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber AB.
- Widerberg, K. (2009). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Yeh-Yun Lin, C. (2002). Empowerment in the Service Industry: An Empirical Study in Taiwan. *The Journal of Psychology, 136(5)*, 533-554.
- Yeung, R. (2000). Power to the people. *Accountancy 125(1278)*, 47-47.

Bilagor

Bilaga 1: intervjuguide medarbetare

Presentation av mig

Syftet med C-uppsatsen

Uppdraget på Mape

- Information om anonymitet och samtycke och rätt att dra sig ur/avbryta
- Förfrågan om inspelning av intervjun godkänns
- Information om transkribering för att lättare minnas och gå tillbaka och se över intervjun
- Förklaring av intervjuns upplägg och innehåll. Frågor?

Bakgrundsinformation av respondenten

- Hur gammal är du?
- Hur länge har du varit i organisationen?
- Vad har du för arbetsuppgifter?

MEDARBETARSKAP

Gemenskap och samarbete

Gemenskap:

- Hur trivs du i din arbetsgrupp?
- Finns det några konflikter inom gruppen som påverkar gemenskapen på ett negativt sätt?
- Vilka trivselhöjande faktorer använder ledningen för att skapa en bättre arbetsmiljö för er medarbetare?

Samarbete:

- Hur upplever du att samhörigheten är i er arbetsgrupp? 1-5
- Hur lägger ni upp det gemensamma arbetet för ert mål med 100 antal vevaxlar/timma?
- Hur skulle ni kunna förbättra samarbetet?
- Hur gör du för att bidra till ett gott samarbete?

Förtroende och öppenhet

Öppenhet:

- Vill du berätta om vilka möten ni har tillsammans och hur ofta ni har det?
- Vilken information ger ledningen er angående företaget?
- Hur ofta får del av feedback från kunder, chefer?
- Upplever du att du kan säga vad du tycker i organisationen?
- Hur tas synpunkter eller förslag på förbättringsåtgärder emot på företaget?

Förtroende:

- Hur upplever du att din närmsta chef leder och fördelar arbetet?

- Brukar din närmaste överordnade konsultera dig i beslut som påverkar din arbetsgrupp?
- Tycker du det viktigt att ha en närvarande chef och vad är isåfall viktigt med det?
- Får du tillräckligt med uppmärksamhet från din chef?

Ansvarstagande och initiativförmåga

Ansvarstagande:

- Känner du något ansvar för det företag som du arbetar för?
- Vill du förklara hur du gör det? Ge ett exempel på när du gjorde det senast.
- Vilket ansvar ges medarbetena i verksamheten?
- Vilket inflytande har du över beslut som rör dina arbetsuppgifter?
- I vilken grad upplever du att du kan styra ditt eget arbete?
- Hur påverkar det din arbetsinsats?
- Vad tror du att det skulle innebära för dig med en hög nivå av ansvarsfördelning?

Initiativförmåga:

- Vill du ha mer ansvar och inflytande över din arbetssituation?
- Hur upplever du att företaget tar till vara på din kompetens?
- Anser du att det är balans mellan ansvar och befogenhet?
- Hur tas det emot på företaget om du tar extra initiativ utöver dina ordinarie arbetsuppgifter?

Engagemang och meningsfullhet

Engagemang:

- Om du har ”dötid” i produktionen, vad gör du då?
- Hur delaktig känner du dig i ditt arbete?
- Tycker du att det är viktigt att vara engagerad i ditt arbete och varför isåfall?

Meningsfullhet:

- Vad driver dig att göra ett bra jobb?
- Vad skulle krävas för att du skulle göra en ännu större arbetsinsats?
- I vilken grad upplever du dina arbetsuppgifter som meningsfulla?
- Upplever du att du är betydelsefull i verksamheten?
- Tycker du att dina arbetsuppgifter är tillräckligt utmanande för dig?
- Har du tillräcklig kompetens för att kunna utföra dina arbetsuppgifter?

BELÖNING/MOTIVATION

- Vad är en belöning för dig?
- Hur ser du på ett lönesystem knutet till att man kan fler arbetsuppgifter?
- Hur skulle det motivera dig att lära dig fler arbetsuppgifter?
- Kan du tänka dig att ta mer ansvar även utan ekonomisk kompensation?
- Vad tycker du att ett belöningssystem ska stödja?
- Vad tror du att det skulle innebära psykologiskt för dig med ett lönesystem kopplat till prestation?
- Finns det någon annan belöning/förmån som skulle motivera dig till en bättre arbetsinsats?
- Vad har ni förmåner utöver avtalet?

Bilaga 2: intervjuguide chefer

Presentation av mig

Syftet med C-uppsatsen

Uppdraget på Mape

- Information om anonymitet och samtycke och rätt att dra sig ur/avbryta
- Förfrågan om inspelning av intervjun godkänns
- Information om transkribering för att lättare minnas och gå tillbaka och se över intervjun
- Förklaring av intervjuns upplägg och innehåll. Frågor?

Bakgrundsinformation av respondenten

- Vad har du för position på företaget?

MEDARBETARSKAP

Förtroende och öppenhet

Förtroende:

- Vad finns det för information som medarbetarna får ta del av
- Vilka mötesformer finns för information?
- Hur kommunicerar ni företagets visioner, tankar, mål?
- Tycker ni det är viktigt att medarbetarna vet om det?
- Hur tror du det skulle påverka produktiviteten?
- Hur arbetar du för att upprätthålla förtroendet från medarbetarna?
- Tycker du det är viktigt att vara en närvarande chef?
- Vad är det som är så bra med det?

Öppenhet:

- Kommunicerar ni ut till medarbetarna hur det går för företaget?
- Hur väl insatta är medarbetarna i företagets mål?
- Hur tar ni tillvara på synpunkter och förbättringsåtgärder som kommer från medarbetarna?
- Hur kommunicerar ni positiv feedback från er och kunder till medarbetarna?

Gemenskap och samarbete

Gemenskap:

- Vilka trivselhöjandefaktorer använder ni för att skapa en bättre arbetsmiljö för medarbetarna?
- Hur uppfattar du arbetsmiljön i fabriken?
- Vad skulle ni kunna göra för att förbättra arbetsmiljön?

Samarbete:

- Hur upplever du samarbetet bland medarbetarna idag?
- Hur gör ni för att främja ett gott samarbete bland medarbetarna?
- Upplever du att det finns några konflikter mellan medarbetarna som stör samarbetet?

Engagemang och meningsfullhet

Engagemang:

- Hur göra ni för att öka engagemanget bland medarbetarna?
- Vilka förutsättningar finns för delaktighet i arbetet?
- Hur uppmuntrar ni till delaktighet?
- Vilka möjligheter till utveckling ger ni medarbetarna?

Meningsfullhet:

- Vad tror du det innebär för medarbetarna med meningsfulla arbetsuppgifter?
- Hur gör för att skapa meningsfullhet i arbetsuppgifterna?
- Hur tar ni tillvara på medarbetarnas kompetens?

Ansvarstagande och initiativförmåga

Ansvar:

- Hur leder och fördelar ni arbetet?
- Vilket ansvar ges medarbetarna i verksamheten?
- Vilken grad av ansvar tycker du att de ska ta?
- Hur är befogenheter fördelade i organisationen?
- Hur stor möjlighet har medarbetarna att påverka och styra sin egen arbetsbelastning?
- Vilket inflytande har medarbetarna över beslut som rör deras arbetsuppgifter?
- Konsulterar ni medarbetarna i sådant som kommer att påverka deras arbetssituation?

Initiativförmåga:

- Vilken grad av initiativ tycker du att en medarbetare ska ta?
- Hur tar du tillvara på medarbetarnas initiativförmåga?
- Vad finns det för rutiner i företaget att uppmuntra och uppmärksamma ”duktiga” medarbetare?

BELÖNING/MOTIVATION

- Vilket tror du är det bästa sättet att motivera dina medarbetare till en bättre arbetsprestation?
- Vad är syftet med det belöningsystem som ni vill införa?
- Hur ser du på att delegera ansvar kopplat till belöning?
- Vad ser du för nackdelar med ett belöningsystem?
- Vilka förmåner har medarbetarna utöver avtal?
- Har ni funderat över att ge medarbetarna några/andra förmåner?
- Hur belönar ni medarbetare som gör ett gott jobb?