



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Synen på medarbetarskap– mellan olika parter på en arbetsplats

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Damir

Mahmutovic

Wajda Wikhamn

Juni, 2013



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: 2013

Handledare: Wajda Wikhamn

Examinator: Petra Adolfsson

Syfte: Syftet med studien är att undersöka huruvida det förekommer skillnader i en fallorganisation på hur medarbetarskapet uppfattas av de tre grupperna; chef, medarbetare samt fackliga representanter. Dessa grupper jämförs sedan med varandra och med tidigare forskning inom medarbetarskap.

Teori/Tidigare forskning: Undersökningen utgår från Hällsténs och Tengblads medarbetarskapshjul och används i kombination med empowerment och inlärd hjälplöshet för att jämföra och analysera de skillnader som fanns mellan de olika grupper gentemot varandra och genom medarbetarskap som teori.

Metod: En blandad kvalitativ- och kvantitativ ansats användes för att få största möjliga bredd på fallstudien. Den kvantitativa delen består av en enkät som utfördes på hela fallorganisationen och den kvantitativa delen bestod av en djupintervju med fackliga representanter. Dessa data sammanställs sedan och används på ett öppet sätt för att undersöka tendenser.

Resultat: Studien visade att det fanns relativt goda värden inom området medarbetarskap med höga värden från självskattningsformulären samt med en god syn på medarbetarskapet från de fackliga representanterna. Skillnaden fanns däremot i hur medarbetarskapet sågs mellan grupperna; medarbetare, chef och fackliga representanter. Att denna skillnad existerar kan i sig vara motverkande mot medarbetarskapet. Vidare visade även de fackliga representanterna en väldigt positiv inställning gentemot medarbetarskapet vilket överaskar då medarbetarskap länge har varit ett kontroversiellt begrepp för fackförbund

Nyckelord: Medarbetarskap, empowerment, fackförbund, inlärd hjälplöshet, ledarskap

Innehållsförteckning

Titelblad

Abstract

Innehållsförteckning

1. **Introduktion**
 1. Inledning
 2. Problemformulering
2. **Syfte och frågeställningar**
3. **Teori och tidigare forskning**
 1. Medarbetarskapet
 2. Empowerment & medarbetarskap
 3. Inlärld Hjälploshet
4. **Metod**
 1. Fallföretaget
 2. Utförandet
 3. Analysmetod
 4. Validitet & Reliabilitet
 5. Kritiska reflektioner
5. **Resultat/Analys**
 1. Resultat kvantitativ del
 2. Djupintervju fackliga representanter If Metall
 3. Analys
6. **Diskussion & Slutsatser**
 1. Diskussion
 2. Slutsatser
 3. Förslag på vidare forskning
7. **Referenslista**
8. **Bilagor**

Inledning

Medarbetarskap – ett begrepp som har fått ett starkt fotfäste på svenska arbetsmarknaden och påverkat hur man ser på ledarskap och ansvar i organisationer. Medarbetarskap innebär att medarbetare och ledning har en klar bild över ansvarsfördelning på företaget samt att medarbetare tar stort ansvar för sitt arbete. Vidare är det av stor vikt att ledarskapet är tydligt men också att chefsgrupper hålls på en rimlig nivå. Begreppet i sig har blivit mer och mer vedertaget och används i många typer av organisationer, både inom offentlig och privat sektor. Begreppet har historiskt sett varit kontroversiellt inte minst bland fackförbund som har motsatt sig begreppet och innebörden då uppfattningen bland facket har varit att medarbetarskapet minskar fackens makt och inflytande och på samma gång ger deras medlemmar större arbetsbörda i och med det ökade ansvaret. Denna konflikt har tidvis varit väldigt intensiv och framförallt från fackförbundet If Metall(Hällstén & Tengblad, 2006: 44-48).

Hällstén & Tengblad (2006: 19) menar att en förutsättning för det goda medarbetarskapet är att medarbetare, chefer och fackliga organisationer har en klar förståelse över vad medarbetarskapet innebär och vilka krav och rättigheter det innefattar, samt är uppbyggt och anpassat efter förtroendeförhållandena mellan fackförbund och arbetsgivare. För att medarbetarskapet ska fungera krävs därför att alla delar av en organisation har någorlunda likvärdig bild av det. Studien ämnar därför undersöka om/hur attityderna mellan nivåerna; chef, medarbetare och fackliga representanter skiljer sig åt och jämföra dem med medarbetarskapets beståndsdelar. Detta görs genom att utföra attitydundersökningar för de olika nivåerna och därefter jämföra dem resultatet mellan de olika grupperna samt mot tidigare forskning.

Problemformulering

Medarbetarskap är i många sammanhang ett kontroversiellt ämne då det finns relativt begränsat med forskning kring ämnet men också då det för många finns en begreppsförvirring om vad det innebär och hur det skiljer sig från exempelvis empowerment(Hällstén &

Tengblad 2006: 18). Det har traditionellt även motarbetats utav fackförbund och då främst utav IF Metall som har sett på medarbetarskap som ett sätt att utarma fackförbundens makt och öka arbetsbelastning på deras medlemmar, kanske till stor del då definitionen av medarbetarskap då styrdes av företagsledare som ville ta bort anställningslagar och ersätta kollektivavtal med medarbetaravtal (Hällstén & Tengblad, 2006: 44-48). Denna konflikt mellan de två parterna har historiskt skapat stort motstånd mellan parterna och har starkt motarbetat medarbetarskapet då medarbetarskap bygger på ett samarbete mellan medarbetare och mellan ledning. Tengblad (2006: 50) påpekar exempelvis att:

”Om enheter i Sverige skall kunna klara sig väl i den utländska konkurrensen så krävs det snarare att arbetsgivare och fackföreningsrepresentanter omvandlar sina knytnävar till öppna och utsträckta händer”

och därmed är samarbetet en förutsättning för medarbetarskapet. För att samarbetet ska kunna fungera måste både arbetsgivare och arbetstagarrepresentanter ha en öppen och ärlig inställning till det.

Företaget som har valts har valts av den anledning att det är ett mindre företag som använder sig av medarbetarskap. De har ett flertal avdelningar på företaget där de skiljer sig åt väsentligt vad gäller både arbetsuppgifter och utbildningsnivå. Därför var det av intresse att undersöka hur ett medarbetarskap kan se ut på en organisation med skilda nivåer. Då medarbetarskap till viss del bygger på att medarbetare och chefer fungerar sinsemellan samt mellan arbetsgrupper och mellan avdelningar fanns det här en utmaning som var av intresse att undersöka.

Genom att utföra en totalundersökning där det upplevda medarbetarskapet bland grupperna chefer och medarbetare samt en djupintervju av representanter för den största fackliga organisationen (If Metall) är förhoppningen att belysa synen på medarbetarskapet mellan de olika nivåerna, samt undersöka om det existerar några skillnader i deras självuppfattning på medarbetarskapet och hur dessa skillnader kan påverka medarbetarskapet. För att få en så klar bild som möjligt av organisationens medarbetarskap har en blandad forskningsansats använts där medarbetare och chefer undersökts med en attitydundersökning i form av enkät och fackliga representanter har undersökts med en djupintervju, detta för att få en så bred bild som möjligt.

Syfte och frågeställningar

Att undersöka det upplevda medarbetarskapet för de olika instanserna; medarbetare, chefer och fackliga representanter och därefter analysera skillnaden mellan dem utifrån tidigare forskning. Detta görs genom att svara på frågeställningarna:

- Hur upplevs medarbetarskapet för instanserna; Medarbetare, chefer och fackliga representanter?
- Vilka likheter/skillnader finns i deras syn på medarbetarskap?

Tidigare forskning och teori

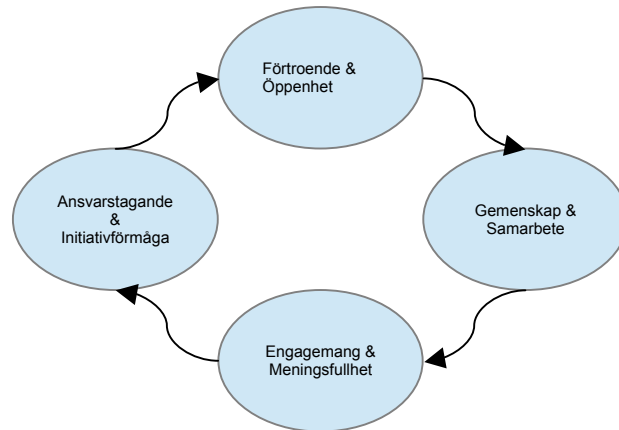
I detta avsnitt beskrivs den tidigare forskningen som finns som är av relevans för denna studie. Den tidigare forskningen och de teorier kommer användas i samband med analys och diskussion för att analysera och jämföra med den kvalitativa- och kvantitativa data som undersökningen har genererat.

Medarbetarskap

Medarbetarskap är tanken att även om medarbetare och chefer visserligen har olika roller och befattningar, så sker ledarskapet i symbios med medarbetarskapet – ledare är beroende av medarbetarna och medarbetarna är beroende av ledarna (Andersson & Tengblad 2009: 254). Medarbetarskap förespråkar ett tankesätt där alla medarbetare i en organisation har en klar bild om målen för organisationen och vad som förväntas av dem som medarbetare, samt att organisationen ger dem de förutsättningar som behövs för att på ett korrekt sätt kunna utöva sitt yrke. Andersson & Tengblad (2009: 245) menar att detta inte på något sätt innebär att den formella chefen skall undantas till förmån för självstyrande grupper. Tvärtom krävs det ett starkt ledarskap och ett starkt chefskap för att medarbetarskapet ska vara möjligt. Tengblad (2006: 263-264) menar även att storleken på chefsområden är av väldigt stor vikt. Under 1990-talet när självstyrande grupper var populärt var det inte ovanligt med självstyrande grupper där chefer hade direkt personalansvar för mellan 40-80 personer. Detta motverkar medarbetarskapet där chefsgruppen bör vara så stor att chefen ska kunna utföra sina arbetsuppgifter och ha relativt god kunskap om sina underställda i form av vilken kompetens de besitter och vilka färdigheter de har (Tengblad 2006: 265).

En vanlig modell som används i och med medarbetarskapet är det som Andersson & Tengblad (2009: 254) benämner som medarbetarskapshjulet. Modellen har traditionellt inom forskningen visats i ungefär denna variant och visar de olika beståndsdelarna som ett medarbetarskap ska bestå av. Hällstén och Tengblad (2006: 15) menar att hjulet består av ”Det myndiga medarbetarskapets delar” och dess delar är beroende av varandra. Andersson & Tengblad (2009: 254-255) belyser att för att medarbetarskapet ska kunna existera är det av stor vikt att alla delar finns och att alla delar efterföljs av alla nivåer på företaget samt att det

bara kan växa fram när både ledning och medarbetare tar ansvar för ett gott medarbetarskap. Den perfekta förutsättningen för det är medarbetare som är medproducenter till ledarskapet och chefer som gör det möjligt att utöva ett gott medledarskap(Ibid.).



Figur 1.2 Medarbetarskapshjulet

Förtroende och öppenhet

Andersson & Tengblad (2009: 256-257) menar att en av de viktigaste delarna i medarbetarskapet är det ömsesidiga förtroendet och ärligheten mellan medarbetare och ledning, relationen skall vara öppen samt ärlig och båda sidornas åsikter bör respekteras. Meningsskiljaktigheter som här uppstår löses genom att parterna i god ton och med en konstruktiv anda försöker hitta en lösning. Ledningen bör vara noggrann med att eftersträva medarbetarnas förtroende, men detsamma gäller även medarbetare emellan(Hällstén & Tengblad, 2006: 15-16). Viktigt är även att medarbetare och chefer bör känna varandra väl för att kunna veta vad de har att förvänta sig av varandra, idéer från medarbetare bör stödjas och dessa delar skapar tillsammans ett positivt psykologiskt klimat på arbetsplatsen(Berlett J, Johansson R C, Arvidsson M, Jern S, 2012).

Gemenskap och samarbete

För att medarbetarskapet skall fungera krävs det att det finns en trivsel och gemenskap på arbetsplatsen bland medarbetarna. Andersson & Tengblad (2009: 257-258) framhäver även ett

krav att kulturen ska vara prestigelös och att medarbetare hjälper varandra över gränserna och kan samarbeta och värdesätta varandras erfarenheter och kompetenser. Arbetsgivarens del i detta är att tillhandahålla möjligheter att förstärka gemenskap och samarbete mellan organisation-medarbetare och även medarbetare-medarbetare(Hällstén & Tengblad, 2006: 16). Møller (1994: 4) menar också att för att medarbetarskapet ska fungera måste organisationens olika avdelningar arbeta tillsammans mot gemensamma mål och att de interna striderna ska undvikas till förmån för samarbete avdelningar emellan.

Engagemang och meningsfullhet

Møller (1994: 4-7) argumenterar för att medarbetare och chefer likaså bör ha ett helhjärtat engagemang i organisationen och likställer dessa två då de båda grupperna är anställda av företaget. I denna del av medarbetarskapet ligger fokus på medarbetares engagemang och i förlängningen motivation till arbetet. Stor vikt läggs således vid; medarbetares känsla av meningsfullhet i sina arbetsuppgifter, stoltheten de känner för organisationen och vad den utför samt att medarbetaren har ett genuint intresse av att utföra ett gott arbete. Chefernas och ledningens roll blir att vara lyhörda till medarbetare för att hålla sig uppdaterade om vad som motiverar medarbetare samt vad de ser som meningsfullt(Andersson & Tengblad 2009: 258-259).

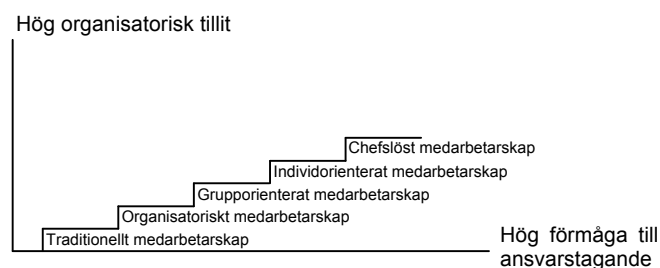
Ansvarstagande och initiativförmåga

Den sista delen beståndsdel i medarbetarskapshjulet är ansvarstagandet och initiativförmågan bland medarbetarna (Hällstén & Tengblad, 2006: 16). För att medarbetarskapet skall fungera bör medarbetare ha egen initiativförmåga, de bör kunna ta ansvar men också ha en självinsikt för att veta hur mycket ansvar de trivs med och hur det balanseras med ett fysiskt och psykiskt välbefinnande över tid(Møller 1994: 6-10). Chefer och ledningen måste på den här punkten se till att dela ut befogenheter tillsammans med ansvaret, men även vara lyhörda till vilken nivå av ansvar som medarbetarna individuellt känner sig bekväma med, då både en för hög och för låg nivå jämfört med önskat ansvar skapar missnöje bland medarbetare(Andersson & Tengblad, 2009: 261-264).

Medarbetarskap har traditionellt mötts med en del motstånd från fackliga organisationer. Enligt Tengblad(2006: 45) beror detta till stor del på tidigare rapporter från arbetsgivarrepresentanter och litteratur som har hetat saker i stil med ”Ge järnet” och där medarbetarskap inneburit att arbetstagare skulle få ökat ansvar och ökad arbetsbörda. Detta skapade rädsla för att medarbetarskapet skulle göra så att både fackförbund och vissa arbetslagar skulle anses överflödiga. Det berodde till stor del att det även fanns väldigt kontroversiella förslag om att ta bort kollektivavtal och ersätta det med medarbetaravtal. If Metall mötte detta med att hänvisa till sin egna rapport ”det goda arbetet” som var en guide till hur facket skulle hantera de kommande förändringarna i ekonomi, teknologi och organisationsstrukturer(Tengblad, 2006: 46). Då dessa två synsätt var på varsin sida möttes införandet av medarbetarskap med väldigt stort motstånd från If Metall och i och med att medarbetarskap inte längre är en stor debattfråga är Metalls inställning till medarbetarskap idag okänt, en sökning på ordet medarbetarskap på deras hemsida genererade däremot inga resultat.

Olika former av medarbetarskap

Tengblad(2003: 147-156) beskriver fem grader av medarbetarskap som en organisation kan befinna sig i, ur detta har en modell kallad för medarbetarskapstrappan skapats för att visa de olika nivåerna.



Figur 1.2 Medarbetarskapstrappan

Varje steg uppåt i trappan symboliserar en högre nivå utav medarbetarskap. Viktigt att ha i åtanke är däremot att alla organisationstyper inte nödvändigtvis passar på en så hög nivå som möjligt. Trappan visar graden av ömsesidig tillit och det individuella ansvaret på individen.

Tengblad (2003: 147-154) sammanfattar de olika nivåerna på följande sätt:

- Traditionellt medarbetarskap
 - Främst chefer och ledning som ansvarar för arbetsprocessen.
- Organisatoriskt medarbetarskap
 - Ansvarstagandet är strukturerat och det finns rutiner och strukturer för medarbetares ansvarstagande och befogenheter
- Grupporienterat medarbetarskap
 - Det centrala är arbetsgruppen och denna tar gemensamt ansvar för att arbetet utförs och att det utförs på ett korrekt sätt
- Individorienterat medarbetarskap
 - Ansvaret ligger på den enskilde medarbetaren att utföra sitt arbete och utvecklas
- Chefslöst ledarskap
 - Medarbetaren är mer eller mindre sin egen chef(exempelvis läkare eller jurist)

Det är viktigt att ha i åtanke att en och samma organisation ligger på flera olika nivåer av trappan på olika avdelningar inom en och samma organisation. Men det kan se olika ut även beroende på tid och hur stor arbetsbelastning avdelningarna har just för tillfället (Tengblad 2003: 147-154).

Empowerment och medarbetarskap

Empowerment är en ledningsstrategi som innebär att mer ansvar förs över på de anställda. Detta ställer högre krav på de anställda att ta stort ansvar för bland annat sin egen kompetensutveckling(Wilson, 2008: 180). Empowerment ställer även höga krav på anställdas engagemang och förmåga.

Det finns mycket många bevisade fördelar med empowerment men det finns samtidigt många nackdelar med det också. Wilson (2008: 180-181) menar exempelvis att det är av stor vikt att det ökade ansvaret efterföljs med ökade befogenheter för att kunna utöva sitt arbete. Eriksson & Larsson(2009: 152-153) påpekar att om högt egenansvar inte kompenseras med hög

egenkontroll och med socialt stöd blir yrket ett högstressyrke med tillhörande problem.

Empowerment använts ofta som en strategi för att minska på kostnader genom att minska på personal och ge kvarvarande personal en högre nivå av ansvar. När empowerment blev stort under 90-talet med ledarlösa grupper och stora chefsområden skapade detta stora problem långsiktigt för organisationer genom att medarbetare själva inte hade kompetens eller medel för att ta ansvar för frågor som arbetsmiljö, samarbetsproblem och överbelastning (Andersson & Tengblad, 2009: 252-253). Wilson (2008: 180-181) menar att empowerment tenderar att ses mer positivt desto högre upp i hierarkier man kommer upp i organisationer. Wilson pekar även på risker med införandet av empowerment där alla kan få ledaransvar överfört på sig utan att få resurserna till det samt att personer som inte individuellt är lämpade för att vara ledare får på så sätt ledarpositioner (Ibid.).

Medarbetarskapet bygger till viss del på empowerment då medarbetare tar ansvar för arbetsuppgifter som tidigare utfördes av arbetsledare och där medarbetare känner ett personligt ansvar för sina resultat. Skillnaden mellan empowerment och medarbetarskap finns däremot i att medan empowerment är en ledningsstrategi som ofta innebär att ta bort arbetsledarbefattningar och överföra det ansvaret som dessa befattningar hade - ofta i kombination med stora chefsområden, så är medarbetarskap en strategi som har som mål att chefer och medarbetare ska lära sig hantera relationen till sitt arbete, och utvecklas i ett beroendeförhållande till varandra (Hällstén & Tengblad, 2006: 18). Medarbetarskap framhäver relationen emellan människor medan Empowerment framhäver processen.

Inlärld hjälplöshet

Fenomenet inlärld hjälplöshet innebär att när en individ befinner sig i en situation där dennes handlingar inte på något sätt kan påverka situationen hamnar personen i ett sorts apatiskt tillstånd där den anser att det inte finns någon mening med vad den gör (Buss & Larsen, 2010: 382). Studier gjordes ursprungligen på hundar och har därefter reproducerats på människor och det har visat sig att när individer hamnar i ett stadie av inlärld hjälplöshet är det vanligt att med uppgivna attityder till nya problem och nya situationer (Granberg, 2003: 592-593). Därmed blir förändrings- och utvecklingsarbeten lidande då personer har lärt sig att oavsett deras insats så sker inga förändringar eller förbättringar och individer har en känsla av att det

är bäst att bara acceptera sin situation och leva med det(Buss & Larsen, 2010: 383).

Att motarbeta den inlärd hjälplösheten är däremot inte omöjligt, om än svårt på grund av människors kognitiva komplexitet. Buss & Larsen (2010: 383-385) pekar på studier som visar att när en person har kommit till det apatiska stadie som inlärd hjälplöshet innebär så fungerar det att introduceras till ett nytt perspektiv genom att exempelvis någon utför något som anses som omöjligt.

Medarbetarskap förutsätter en öppen relation mellan medarbetare och chefer och att dessa grupper ska samverka i symbios, samt att medarbetare ska ha egna befogenheter och möjligheter för att påverka och förändra sin situation(Andersson & Tengblad, 2009: 253; Hällstén & Tengblad, 2006: 10-14). Ser man till dessa förutsättningar blir den inlärd hjälplösheten direkt motverkande mot medarbetarskapet.

Kritik mot medarbetarskap

Kritik mot medarbetarskapet finns det tämligen lite av, detta i sig kan vara en kritik då det är viktigt att ett begrepp som detta undersöks på ett oberoende sätt med ett kritiskt förhållningssätt. Den kritik som har funnit har varit från fackliga organisationer som har menat att medarbetarskapet är till för att utarma arbetslagar och göra kollektivavtalen och fackförbunden överflödiga(Hällstén & Tengblad, 2006: 44-51). Ytterligare en kritik mot medarbetarskap är att det är svårt att få till på ett bra sätt. Det krävs en öppen attityd från flera parter och det krävs tid och tålamod. För att detta ska bli genomförbart krävs det ofta också att man förändrar kulturen på företaget, vilket kräver stort engagemang från ledning och medarbetare (Tengblad, 2007: 15).

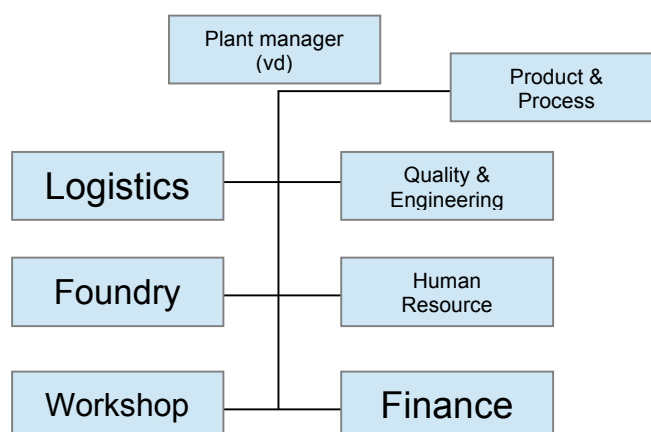
Metod

I detta avsnitt presenteras den metod och det tillvägagångssätt som har använts under studien. Avsnittet presenterar även bakgrunden till företaget som studien har utförts på och avslutas slutligen med egna kritiska reflektioner om studien.

Fallföretaget

Fallföretaget(hädanefter Bolaget) är ett industribaserat företag med cirka 100 anställda. De är sedan en tid tillbaka uppköpta av ett multinationellt företag och är till viss del styrda av deras mål och rutiner. Bolaget har sju avdelningar som rapporterar in direkt till VD-n. Inom bolaget finns både tjänstemän och kollektivanställda men majoriteten är kollektivanställda.

Utbildningsnivåerna ligger i spannet mellan gymnasieutbildning till doktorander. Bolaget verkar i en bransch där de är i särklass störst på världsmarknaden och där kraven på kvalitet och på dygnet-runt-tillgänglighet är avgörande. Därmed jobbar anställda även i skift. Bland de mer kompetenta tjänsterna är det avgörande att de anställda har spetskompetens internationellt för att bolaget ska kunna behålla sin marknadsposition gentemot övriga aktörer, då branschen är nischad på en internationell nivå.



Figur 1.1 Organisationsöversikt

I organisationen finns flera fackliga avdelningar där metall är den i särklass största i organisationen. Metalls medlemmar är de som arbetar på gjuteriet och i verkstaden och här är utbildningsnivån inom spannet gymnasieutbildning till yrkesutbildning. Organisationen har

genomgått ett införande av Lean i produktionen i samband med att Bolaget blev uppköpt av en internationell aktör sedan en tid tillbaka och har anpassats efter de principer som Lean förespråkar.

Utförandet

Studien är en fallstudie som har gjorts med en kombinerat kvalitativ- och kvantitativ ansats. Davidsson & Patel (2011: 56-57) menar att en kombinerad kvantitativ- och kvalitativ ansats är en fördel i fallstudier då man ska kunna få ett så stort helhetsperspektiv som möjligt. I den kombinerade studien är tanken att använda sig av triangulering och fullständighet (Bryman, 2011: 562-566). Triangulering innebär användandet av en kvalitativ ansats för att förstärka eller problematisera resultatet från en kvantitativ ansats, eller användandet av en kvantitativ ansats för att förstärka en kvalitativ. Vidare används Fullständighet som är en metod där man kompletterar de olika ansatsernas brister genom att fylla gapen åt varandra. I studien används triangulering genom att intervjuer används delvis för att förstärka alternativt problematisera svaren från enkätstudien. Fullständighet används på ett sådant sätt så att den aspekt som inte går att urskilja från medarbetarenkäter - med andra ord fackliga representanter, de särskiljs genom att djupintervju samt kompletterande intervju genom mail utfördes på den delen. De olika forskningsfrågorna besvaras också med de olika metoderna. Bryman (2011: 560) menar att det i flermetodsforskning är ett vanligt angreppssätt att ha skilda metoder för att besvara på forskningsfrågor som bäst besvaras med olika ansatser. Därmed har de två forskningsfrågorna besvarats med blandade material från enkäter och från intervjuer. Attitydundersökningen behandlar exempelvis hur grupperna medarbetare och chefer ser på samtliga påståendena, medan intervjun behandlar hur de fackliga representanterna ser på medarbetarskapet i sina beståndsdelar.

Enkätfrågorna utformades med hjälp av de begreppspar som medarbetarskapshjulet redovisar och i kombination med medarbetarenkäter utformade av statistiska centralbyrån för att generera så bra och tydliga frågor som möjligt. Svartalternativen var uppdelade i tydligt definierade påståenden i en likertskala, användandet av en likertskala passade bäst då frågorna var attitydfrågor (Bryman, 2011: 248). Siffervärdet skrevs inte i svaren utan dessa användes

bara i efterhand i kodningen för att räkna ut medelvärde på respondenternas attityder. Skalan i tabellen är inom intervallet 1-4 där:

- 1: Instämmer inte alls
- 2: Instämmer något
- 3: Instämmer mycket
- 4: Instämmer helt

Enkäten utformades till stor del efter rekommendationerna för hur en medarbetarenkät bör utformas för att mäta medarbetarskapet enligt Tengblad (2006: 271-272).

Enkäterna delades ut i organisationen i form av webbenkät med verktyget Webropol som är ett webbaserat verktyg för webbenkäter. Webbenkäten skickades ut till de i företaget som har tillgång till mail-adress, detta var 39 respondenter. Resterande enkäter som var i pappersform inhämtades genom att närvara på organisationen under en arbetsdag för att utföra och samla in enkäter. Jag fick i detta fall hjälp av de fackliga representanterna på företaget att dela ut dem till de medarbetare som inte hade mail-adress. Det blev därmed ett frivillighetsurval bland respondenterna till enkäten n: 47/94(50 %) varav 28 svar var inkomna från webbenkäten och resterande 19 enkätsvar kom in via pappersenkäten. Svarsfrekvensen bland de som gjorde pappersenkäterna var därmed mycket låg, vad detta beror på är svårt att avgöra men uppfattningen från de fackliga representanterna och HR-direktören var att de trodde att intresset skulle vara svårt då de inte brukade visa stort intresse för denna typ av undersökningar. På webbenkäten besvarades 28 (av 39) enkäter och denna svarsfrekvens får ses som tillfredsställande. Vid studiens avslutande hade mail skickats ut om studien med presentation för enkäten, därefter skickades enkäten ut till alla med mailadress och en vecka senare skickades påminnelse ut till de som inte än hade svarat på webbenkäten.

Fallorganisationen har under hela arbetet varit anonymt och även de respondenter som har medverkat i enkäten. Den information som har delats ut till företaget har varit främst genom mail i företagets system där jag har presenterat mig själv som student från Göteborgs Universitet som gör en anonym attitydundersökning om företagets medarbetarskap för mitt examensarbete på personalvetarprogrammet. Uppslag har även gjorts på företaget under den

dagen jag fanns på plats för enkäter. Målet har varit så många respondenter som möjligt för att få till en totalundersökning på företaget. Medverkande har varit frivilligt. I den kvalitativa intervjun har HR-direktören varit medveten om vilka intervjupersonerna var och intervjupersonerna har vetat om detta. Men då de intervjuades i egenskap av fackliga representanter skyddas de även av 6 Kap §10 AML då de inte får missgynnas av arbetsgivaren på grund av sitt uppdrag. Datan som är insamlad har enbart använts till denna studie. Därmed är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet(Davidsson & Patel 2011: 63) uppfyllt. Stor hänsyn togs under hela arbetets gång till respondenterna anonymitet och enkätfrågor och insamlingsmetod anpassades för att anonymiteten skulle säkerställas.

Analysmetod

Svaren sammanställdes därefter i SPSS med Independent samples t-test. Sambanden redovisas i tabellform mellan grupperna chefer/medarbetare. Den fackliga delens sida redovisas med hjälp av transkriberingen ifrån djupintervjun samt urval från den kompletterande intervjun. Urvalet till den kvalitativa djupintervjun skedde genom att jag valde den fackliga klubb som var störst på företaget och de två representanter jag intervjuade var två av tre fackliga representanter på företaget. Intervjun var semistrukturerad med öppna frågor som var anpassade efter medarbetarskapshjulets innehåll och kompletterades i efterhand med en kort mail-intervju.

Validitet och reliabilitet

Validitet är ett sätt att säkerställa att studien mäter det den påstår sig mäta. Davidsson & Patel(2011: 12) menar att attityd- och upplevelsefrågor räknas som abstrakta frågor som inte går att få ett absolut svar på. Då medarbetarskapet är en relativt abstrakt företeelse har studiens avsikt inte varit att eftersöka fasta svar från respondenter om hur saker ”är”. Stor vikt har istället lagts vid att utforma enkätfrågor som positiva påstående respondenter själva får ta ställning till, och till öppna frågor i intervjun där respondenterna får säga hur de upplever de olika punkter som tas upp. Validiteten i studien har säkerställts genom det Davidsson & Patel

(2011: 102) benämner som innehållsvaliditet. Innehållsvaliditet innebär att de frågor som har ställts i enkäten och intervjun är utformade efter variabler som finns närvarande i tidigare forskning inom området. De variabler som har använts i studien har stark koppling till den teori som finns inom området och en grundlig genomgång av teorin är gjord innan arbetets början. Instrumenten har även blivit granskade av individer väl insatta inom problemområdet vilket Davidsson & Patel (2011: 103) menar att detta är ett bra sätt att stärka innehållsvaliditeten.

Reliabiliteten är måttet på instrumentens tillförlitlighet och detta har i studien säkerställts genom flertal olika metoder. Enkäterna har utformats enligt det Bryman(2011: 248) benämner som likertskala. Davidsson & Patel (2011: 104) menar att det enda sätt att få reliabilitet i jämförelse individer emellan är när individer får en poäng utformat efter en poängskala. I Studien användes fyra olika attitydpåståenden som i efterhand kodades om till en poängskala för att kunna räkna ut ett medelvärde som låg emellan 1-4 där 1 var lägst och 4 var högst. Innan utskick av enkäten lades stor vikt vid utformningen av utformningen av beskrivningen av enkäten. Tanken var att denna skulle bli så lättförstådd och tydlig som möjligt utan användning av svårt språk. Detsamma gällde påståendena i enkäten som granskades noggrant av kollegor och vänner för att de inte skulle gå att missförstå, Davidsson & Patel(2011: 105) menar att detta är bra metoder för att öka reliabiliteten i en enkät.

I den kvalitativa delen säkerställdes reliabilitet genom att den semistrukturerade intervjun spelades in och därefter transkriberades noggrant. Bryman (2011: 366-367) menar att semistrukturerade intervjuer tillför en större flexibilitet till studien även om reliabiliteten på så sätt blir lägre. Här har en avvägning gjorts till större flexibilitet då syftet med intervjun till viss del att hitta underliggande mekanismer och möjliggöra en triangulering. Davidsson & Patel (2011: 104-105) menar att transkribering är ett bra sätt att kunna få med exakta citat och säkerställa att intervjuarens egna uppfattningar inte varit felaktiga vid intervjutillfället. De menar vidare att inspelningarna ifrån intervjun i efterhand kan användas för att bedöma interbedömarreliabiliteten i intervjuaren (ibid.). Widerberg (2012: 115) menar också att transkribering tillför reliabilitet till svaren då svaren går att lyssnas på vid upprepade tillfällen för att säkerställa att information inte har missats eller feltolkats, detta stöds av Davidsson & Patel (2011: 104).

Kritiska reflektioner

Att inte ha med ett ”vet inte” alternativ har varit ett medvetet val då Bryman (2011: 257) menar att detta resulterar i att människor som har en åsikt många gånger väljer detta alternativ ändå. Genom att exkludera detta alternativ är tanken att tvinga respondenten att ta ställning. Detta kan däremot orsaka att det tvingar respondenter att uttrycka en åsikt de inte har (Bryman, 2011: 257). Enkäten hade kunnat ha fler svarsalternativ för att öka spridningen på svaren. På grund av tids- och resursbrist har validerade frågor varit svåra att tillgå men för att minimera risken har frågorna utformats i kombination med enkäter utformade av statistiska centralbyrån samt tidigare forskning som behandlar vad medarbetarskapet bör innehålla (Tengblad, 2006: 271-272). Denna begränsning gäller även den kvalitativa intervjun. Under insamlingsarbetet av pappersenkäten har det även varit svårt att kontrollera att ingen har fyllt i enkäten flera gånger, detta då författaren inte varit närvarande för alla enkäter som har fyllts i. Webbenkäten skickades däremot ut med en personlig länk där svaret bara kunde registreras en gång per mail-adress. Deltagandet uppmuntrades genom uppslag och mail-utskick med påminnelse och genom att de fackliga representanterna uppmuntrade medarbetare att vara delaktiga. Trots detta fick studien en relativt låg svarsfrekvens (50 % av totala organisationen) och detta påverkar studiens generaliserbarhet på resterande organisationen i analysen.

Resultat & Analys

Resultatet delas upp utefter de kategorier som finns i medarbetarskapshjulet (Hällstén & Tengblad, 2006: 15). I första hand redovisas tabeller som efterföljs av en beskrivning på vilka indikationer som svaren kan ge. Avsnittet avslutas med en sammanfattande beskrivning. Påståendena i tabellerna är uppdelade efter vilka begreppspår från medarbetarskapshjulet som de undersöker. Varje del inleds med ett independent t-test för de påståenden som är kopplade till begreppsparet som påståendena undersöker.

Förtroende och öppenhet

Independent Samples Test										
		Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Jag har förtroende för min närmaste chef	Equal variances assumed	3,511	,067	-2,994	45	,004	-,83838	,28006	-1,40245	-,27432
	Equal variances not assumed			-4,105	32,812	,000	-,83838	,20422	-1,25396	-,42281
Jag har förtroende för arbetsledningen	Equal variances assumed	1,959	,169	-3,622	44	,001	-,92222	,25461	-1,43535	-,40910
	Equal variances not assumed			-4,647	22,858	,000	-,92222	,19845	-1,33289	-,51155
Jag har förtroende för mina arbetskamrater	Equal variances assumed	,899	,348	-1,046	45	,301	-,25253	,24144	-,73880	,23375
	Equal variances not assumed			-1,284	24,733	,211	-,25253	,19662	-,65770	,15265
Jag kan föra en ärlig och öppen dialog med min närmaste chef	Equal variances assumed	,213	,647	-2,444	45	,019	-,60859	,24905	-1,11020	-,10687
	Equal variances not assumed			-3,051	25,753	,005	-,60859	,19946	-1,01878	-,19839
Jag kan föra en ärlig och öppen dialog med mina arbetskamrater	Equal variances assumed	,493	,486	-,598	45	,553	-,16162	,27048	-,70638	,38315
	Equal variances not assumed			-,679	20,815	,505	-,16162	,23814	-,65713	,33389
Min åsikt respekteras av min närmaste chef	Equal variances assumed	,395	,533	-3,120	45	,003	-,76768	,24603	-1,26320	-,27215
	Equal variances not assumed			-3,799	24,235	,001	-,76768	,20210	-1,18457	-,35079
Min åsikt respekteras av mina arbetskamrater	Equal variances assumed	,002	,961	-2,396	45	,021	-,57323	,23923	-1,05507	-,09139
	Equal variances not assumed			-2,872	23,372	,009	-,57323	,19963	-,98583	-,16064

Tabell 1.1.2 Förtroende och öppenhet

Tabellen visar klara skillnader mellan chefer och medarbetare ur den här aspekten, här hittades också en signifikant skillnad ($p < 0,05$) mellan påståendena; ”Jag har förtroende för närmaste chef”, ”jag har förtroende för arbetsledningen”, ”Jag kan föra en öppen och ärlig dialog med närmaste chef”, ”Min åsikt respekteras av min närmaste chef” och ”Min åsikt respekteras av mina arbetskamrater”. En intressant observation är också att medarbetare visar lägre medelvärden på samtliga påståenden i tabellen i förhållande till chefer. Det gäller dock att ha i åtanke att även om skillnaden mellan medarbetare och chefer är relativt hög i vissa

avseenden är det ett relativt högt värde på alla svaren då alla medelvärden för medarbetare ligger mellan intervallet 2,8 – 3,1 vilket ger indikationer på att medarbetarna som grupp instämmer mycket med dessa positiva påståenden om upplevt förtroende- och öppenhet.

Group Statistics					
Jag är		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Jag har förtroende för min närmaste chef	Medarbetare	36	2,8889	,88730	,14788
	Chef	11	3,7273	,46710	,14084
Jag har förtroende för arbetsledningen	Medarbetare	36	2,7778	,76012	,12669
	Chef	10	3,7000	,48305	,15275
Jag har förtroende för mina arbetskamrater	Medarbetare	36	3,1111	,74748	,12458
	Chef	11	3,3636	,50452	,15212
Jag kan föra en ärlig och öppen dialog med min närmaste chef	Medarbetare	36	3,0278	,77408	,12901
	Chef	11	3,6364	,50452	,15212
Jag kan föra en ärlig och öppen dialog med mina arbetskamrater	Medarbetare	36	3,1111	,82038	,13673
	Chef	11	3,2727	,64667	,19498
Min åsikt respekteras av min närmaste chef	Medarbetare	36	2,7778	,76012	,12669
	Chef	11	3,5455	,52223	,15746
Min åsikt respekteras av mina arbetskamrater	Medarbetare	36	2,9722	,73625	,12271
	Chef	11	3,5455	,52223	,15746

Tabell 1.1.2 Group statistics

Gemenskap och samarbete

Independent Samples Test										
		Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Det råder bra slämning inom min arbetsgrupp	Equal variances assumed	,060	,808	-1,349	45	,184	-,33586	,24905	-,83748	,16576
	Equal variances not assumed			-1,414	17,935	,174	-,33586	,23744	-,83484	,16312
Jag känner mig respekterad på min arbetsplats	Equal variances assumed	,019	,891	-1,489	45	,143	-,31566	,21195	-,74255	,11124
	Equal variances not assumed			-1,660	20,054	,112	-,31566	,19012	-,71218	,08087
Jag trivs på min arbetsplats	Equal variances assumed	1,057	,309	-1,002	45	,322	-,25253	,25212	-,76033	,25528
	Equal variances not assumed			-,932	14,996	,366	-,25253	,27099	-,83014	,32509
Jag hjälper andra med deras arbetsuppgifter vid behov	Equal variances assumed	,243	,624	1,140	44	,261	,28571	,25069	-,21951	,79094
	Equal variances not assumed			1,088	15,658	,293	,28571	,26259	-,27193	,84336
Jag har tillit för medarbetare på andra avdelningar i organisationen	Equal variances assumed	6,796	,012	-1,580	45	,121	-,34091	,21581	-,77558	,09376
	Equal variances not assumed			-2,322	39,123	,026	-,34091	,14683	-,63786	-,04395
Medarbetare i andra avdelningar på organisationen har tillit för mig	Equal variances assumed	26,349	,000	-1,504	45	,139	-,30556	,20309	-,71461	,10350
	Equal variances not assumed			-2,743	35,000	,010	-,30556	,11141	-,53173	-,07938

Tabell 1.2.1 Gemenskap och samarbete

Även på gemenskap och samarbete visar resultatet höga medelvärden på samtliga påståenden. Undantaget är de sista två påståendena i tabellen där medelvärdet för medarbetare sjunker

något(2,8 respektive 2,7). Denna skillnad är däremot inte statistiskt säkerställd(p:0,121 respektive 0,139). Tabellen visar även att medarbetare ser sig marginellt mer benägna att hjälpa andra med deras arbetsuppgifter vid behov, det intressanta med detta påstående är att även då de båda har relativt höga medelvärden(3,3 respektive 3,0), är detta det enda påstående av de 27 attitydfrågorna där medarbetare har en mer positiv självskattning i jämförelse med chefer, däremot är denna skillnad inte statistiskt säkerställd.

Group Statistics					
Jag är		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Det råder bra stämning inom min arbetsgrupp	Medarbetare	36	3,0278	,73625	,12271
	Chef	11	3,3636	,67420	,20328
Jag känner mig respekterad på min arbetsplats	Medarbetare	36	3,1389	,63932	,10655
	Chef	11	3,4545	,52223	,15746
Jag trivs på min arbetsplats	Medarbetare	36	3,1111	,70823	,11804
	Chef	11	3,3636	,80904	,24393
Jag hjälper andra med deras arbetsuppgifter vid behov	Medarbetare	35	3,2857	,71007	,12002
	Chef	11	3,0000	,77460	,23355
Jag har tillit för medarbetare på andra avdelningar i organisationen	Medarbetare	36	2,7500	,69179	,11530
	Chef	11	3,0909	,30151	,09091
Medarbetare i andra avdelningar på organisationen har tillit för mig	Medarbetare	36	2,6944	,66845	,11141
	Chef	11	3,0000	0,00000	0,00000

Tabell 1.2.2 Group statistics

Engagemang och meningsfullhet

Independent Samples Test										
		Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
Jag upplever mitt arbete och arbetsuppgifter som meningsfulla	Equal variances assumed	,186	,668	-2,232	45	,031	-,48232	,21606	-,91749	-,04715
	Equal variances not assumed			-2,519	20,535	,020	-,48232	,19151	-,88114	-,08351
Jag känner mig engagerad i det dagliga arbetet	Equal variances assumed	,665	,419	-2,039	45	,047	-,46212	,22665	-,91862	-,00562
	Equal variances not assumed			-1,976	15,854	,066	-,46212	,23384	-,95821	,03397
Jag känner mig stolt över att vara en del av den här organisationen	Equal variances assumed	,227	,636	-2,799	45	,008	-,73232	,26161	-1,25924	-,20541
	Equal variances not assumed			-2,994	18,560	,008	-,73232	,24458	-1,24505	-,21959
Jag stävar efter att utföra ett arbete jag är stolt över	Equal variances assumed	,852	,361	-,248	45	,805	-,05303	,21358	-,48320	,37714
	Equal variances not assumed			-,284	21,132	,779	-,05303	,18667	-,44109	,33503
Min närmaste chef/arbetsledningen är intresserade av vad som motiverar mig i arbetet	Equal variances assumed	,510	,479	-2,381	45	,022	-,65404	,27469	-1,20730	-,10079
	Equal variances not assumed			-2,481	17,741	,023	-,65404	,26357	-1,20837	-,09971

Tabell 1.3.1 Engagemang och meningsfullhet

I detta avsnitt pekar mycket på att det är stora skillnader mellan medarbetare och chefer i engagemanget och meningsfullheten i sin arbetsituation. Chefer har här väldigt höga medelvärden i sin självuppskattning (medelvärde 3,45 sammanlagt på påståendena i tabellen). Medan medarbetares svar visar en något lägre uppskattning (medelvärde 2,98). På samtliga förutom påståendet: ”Jag strävar efter att utföra ett arbete jag är stolt över” är $p < 0,05$. På ovan nämnda fråga är båda gruppernas självskattning väldigt hög och väldigt nära varandra (medarbetare: 3,58 respektive chefer: 3,64).

Group Statistics					
Jag är		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Jag upplever mitt arbete och arbetsuppgifter som meningsfulla	Medarbetare	36	2,9722	,65405	,10901
	Chef	11	3,4545	,52223	,15746
Jag känner mig engagerad i det dagliga arbetet	Medarbetare	36	3,0833	,64918	,10820
	Chef	11	3,5455	,68755	,20730
Jag känner mig stolt över att vara en del av den här organisationen	Medarbetare	36	2,7222	,77868	,12978
	Chef	11	3,4545	,68755	,20730
Jag strävar efter att utföra ett arbete jag är stolt över	Medarbetare	36	3,5833	,64918	,10820
	Chef	11	3,6364	,50452	,15212
Min närmaste chef/arbetsledningen är intresserade av vad som motiverar mig i arbetet	Medarbetare	36	2,5278	,81015	,13503
	Chef	11	3,1818	,75076	,22636

Tabell 1.3.2 Group statistics

Ansvarstagande och initiativförmåga

Independent Samples Test										
		Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Jag känner ett personligt ansvar för mitt arbetsresultat	Equal variances assumed	61,952	,000	-2,700	45	,010	-,50000	,18517	-,87295	-,12705
	Equal variances not assumed			-4,922	35,000	,000	-,50000	,10157	-,70621	-,29379
Jag känner till målen för mitt arbete	Equal variances assumed	,023	,881	-,376	45	,709	-,08586	,22834	-,54575	,37403
	Equal variances not assumed			-,372	16,304	,715	-,08586	,23109	-,57501	,40329
Jag är nöjd med mina möjligheter att påverka min löneutveckling	Equal variances assumed	,248	,621	-1,952	45	,057	-,59343	,30397	-1,20566	,01880
	Equal variances not assumed			-1,875	15,646	,080	-,59343	,31657	-1,26577	,07890
Målen för mitt arbete är realistiska	Equal variances assumed	,794	,378	-1,143	45	,259	-,26515	,23188	-,73218	,20188
	Equal variances not assumed			-1,057	14,869	,307	-,26515	,25089	-,80032	,27002
Jag uppmuntras att ta egna initiativ som utvecklar verksamheten	Equal variances assumed	4,836	,033	-3,117	45	,003	-,85859	,27545	-1,41338	-,30380
	Equal variances not assumed			-4,095	29,303	,000	-,85859	,20965	-1,28717	-,43000
Jag känner att jag bidrar till förbättringar i arbetet	Equal variances assumed	,093	,762	-3,321	45	,002	-,72727	,21898	-1,16833	-,28621
	Equal variances not assumed			-4,032	24,083	,000	-,72727	,18037	-1,09947	-,35508
Arbetsledning/min närmaste chef vet hur mycket ansvar jag trivs med	Equal variances assumed	5,338	,026	-2,088	44	,043	-,57222	,27411	-1,12465	-,01980
	Equal variances not assumed			-2,548	20,388	,019	-,57222	,22462	-1,04020	-,10424

Tabell 1.4.1 Ansvarstagande och initiativförmåga

Även i denna kategori är skattningarna förhållandevis höga för både medarbetare och chefer på de flesta påståendena. Undantaget är för påståendet: ”Jag är nöjd med mina möjligheter att påverka min löneutveckling. Här är medelvärdet på 1,86 för medarbetare och 2,45 för chefer vilket om man ser till resterande studien är ett onormalt lågt värde för båda grupperna. På fem av påståendena i tabellen finnes också att: $p < 0,05$ - därmed är skillnaden mellan grupperna statistiskt säkerställd. Därmed ser vi att även om de båda gruppernas självuppskattning är genomgående positiv, indikerar detta på en tydlig skillnad mellan chefers och medarbetares syn på ansvarstagande och initiativförmåga i organisationen.

Group Statistics					
Jag är		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Jag känner ett personligt ansvar för mitt arbetsresultat	Medarbetare	36	3,5000	,60945	,10157
	Chef	11	4,0000	0,00000	0,00000
Jag känner till målen för mitt arbete	Medarbetare	36	3,2778	,65949	,10991
	Chef	11	3,3636	,67420	,20328
Jag är nöjd med mina möjligheter att påverka min löneutveckling	Medarbetare	36	1,8611	,86694	,14449
	Chef	11	2,4545	,93420	,28167
Målen för mitt arbete är realistiska	Medarbetare	36	2,9167	,64918	,10820
	Chef	11	3,1818	,75076	,22636
Jag uppmuntras att ta egna initiativ som utvecklar verksamheten	Medarbetare	36	2,7778	,86557	,14426
	Chef	11	3,6364	,50452	,15212
Jag känner att jag bidrar till förbättringar i arbetet	Medarbetare	36	3,0000	,67612	,11269
	Chef	11	3,7273	,46710	,14084
Arbetsledning/min närmaste chef vet hur mycket ansvar jag trivs med	Medarbetare	36	2,5278	,81015	,13503
	Chef	10	3,1000	,56765	,17951

Tabell 1.4.2 Group statistics

Djupintervju fackliga representanter If Metall

Intervjun utfördes med ordförande och vice ordförande för If Metall på organisationen. Frågorna som ställdes var öppna frågor konstruerade efter komponenterna i medarbetarskapshjulet och anpassades efter vad respondenterna svarade på de olika alternativen. Avsnittet är uppdelat efter de fyra begreppsparen i medarbetarskapshjulet.

Förtroende och öppenhet

På frågan hur konflikter löses mellan arbetsgivare och medarbetare gav de fackliga

representanterna en blandad bild av situationen under förtroende och öppenhet. De menade att konflikter hände lite då och då på företaget mellan arbetsgivare och medarbetare, detta löste sig ofta snabbt och bra. De gånger konflikterna blev lite större emellan brukade representanterna finnas närvarande, de ansåg att detta fungerade som ett bra sätt att lugna ner situationen på:

”... det händer ju emellanåt att det går för långt, och då blir det lätt så att cheferna maktmissbrukar situationen, där har ju de makten i det läget och det lättaste sättet att vinna en konflikt är ju och visa musklerna, och då får ju oftast vi gå in. Går vi in som observatörer räcker det att vi är med, då håller ju sig cheferna lugna, då löser man ju ofta problemen som är på ett ganska bra sätt i många fall. Däremot har vi hört att är vi inte närvarande så går det ju inte till så.”

Den sista meningen ger indikationer på att de fackligas närvaro är en form av medlare i dessa situationer för att i de fall där det behövs ordna upp konflikter mellan medarbetare och chefer:

”... och det spelar egentligen ingen roll om det är vår medlem som har gjort fel, eller produktionsledaren som har gjort fel, huvudsaken är ju att diskussionen förs på ett vettigt sätt och att man kommer fram till något vettigt så att det inte blir att det egentligen bara är två personer som skriker på varandra utan att det egentligen sägs någonting.”

De såg det också som sin roll att förmå de anställda att acceptera och förstå sin position inom företaget:

”Men oftast så går det ju inte att försvara sin situation i och med att man är anställd. Man är alltid i underläge, man ju får .. på något sätt acceptera det underläget, och det är ju det vi försöker övertala våra medlemmar att nu är det ju chefen som bestämmer för han bestämmer för han är chef”

På frågan om hur organisation anser om hur det fungerar med att lyfta sin åsikt om viktiga förhållanden på arbetsplatsen och om förändringar ges indikationer på att det är fritt fram att göra oavsett vilken nivå av företaget man vänder sig till och att det inte ses som något konstigt:

”... det är ju inte så stort företag så vi har en ganska öppen dialog mellan chefer och anställda. Så att det är ju inte det att man inte kan gå in till chefen och lyfta sin åsikt, det kan alla göra som .. vågar. Det är ju inte alla som vågar prata med chefen men det är ju .. det är ju inte på något sätt ett problem att göra det”

Genomgående var uppfattningen att kommunikationen mellan chefer och medarbetare fungerade relativt bra i de flesta situationer, och även medarbetare emellan. Cheferna hade inte heller några problem med att prata med de anställda individuellt när det gällde några frågor. Problemet var enligt de fackliga representanterna snarare när det var stora informationsmöten där en annan typ av språk användes:

”... det är ju framförallt efter stora informationsmöten som vi fungerar mest som språkrör emellan för att förtydliga och förenkla.”

”...det är lättare att prata med oss då vi pratar samma språk, det blir lättare än med en chef som sitter och försöker undvika att svara på frågorna, vi hjälper till för att svara på frågorna”

Det finns även de som går direkt till chefen och detta är enligt representanterna inte heller något fel eller något som bemöts med motstånd eller ogillande, de avslutar med att förtydliga att:

”Det är ju tycker jag överlag så har vi ganska bra dialog mellan anställda och arbetsgivare ... sålänge man har vettiga saker att framföra så lyssnar dom, så den dialogen funkar väldigt bra, vi har ju varit med om sämre helt klart.”

Gemenskap och samarbete

På frågan hur det är mellan medarbetare bland gjuteriet och verkstaden var det en ganska mörk bild av situationen vad gäller Gemenskap och samarbete:

”... däremellan är det ju lite av en osynlig vägg. Vi äter inte ihop och umgås inte ihop, vi röker inte ens ihop, vi gör ingenting ihop. Pratar väldigt dåligt däremellan, och det gäller både chefsnivå och på anställda då. Det är väldigt vi och dom.”

Här fanns hos de fackliga representanterna en uppfattning om att det inte fanns en konflikt mellan grupperna utan snarare brist på kommunikation:

”Det är mer bara att det saknas kommunikation, gjutarna blir nästan förvånade när de får syn på någon från verkstaden i gjuteriet .. Och så .. är det lite åt båda hållen å andra sidan också. Dom kommer aldrig längre in i verkstaden än till stämpelklockan och kaffeapparaten”

En intressant aspekt här är att den fackliga klubben jobbar för närvarande med frågan och försöker införa aktiviteter och sätt att föra de två grupperna samman då de anser att: ”... det ska vara en .. personalgrupp, det ska inte vara två grupper”.

Angående aktiviteter som företaget anordnar för att föra de anställda samman nämns julfest samt en sommarfest. På sommarfesten är det dock för det mesta tjänstemän enligt representanterna och i och med det minskar intresset för de från verkstaden:

”... då känner dom sig väldigt utanför för att det inte är så många från verkstaden utan mer från tjänstemannasidan och dom, där är det ju inget man, man umgås ju inte med dom, där är det en tydlig gräns ...Men det är ju, så är det alltid.”

På frågan om de önskar att det fanns fler liknande aktiviteter svarar de:

”Definitivt, det är ju alltid bra om man har .. integrerar tjänstemän, chefer och arbetare och alla i samma hur, att alla vi integreras på ett annat sätt, det är bara gynnsamt för företaget ... Man ökar förståelsen mellan personer, för man är ju människor, människor är människor man dömer ju andra människor hela tiden, och det är väldigt lätt att döma någon man inte har förståelse för. Man blir mycket mer vidsynt, man har mycket mer tolerans för en person som man känner bättre.”

Här uppvisade de en väldigt positiv syn till att få medarbetare och chefer från alla delar av företaget att samverka och att samverka mer för att på så sätt skapa ett mer öppet och tolerant klimat tjänstemän och kollektivanställa emellan.

Engagemang och meningsfullhet

Engagemanget på företaget ansågs av representanterna vara stort. Medarbetare hade en stor grad av ansvarskänsla för sina arbetsuppgifter och det fanns en känsla av att det arbete som utfördes var viktigt. Det fanns däremot en uppfattning av att engagemanget motarbetades vid de tillfällen då medarbetare kände att deras åsikter inte togs på ett bra sätt:

"Att framföra kritik mot hur en arbetsledare sköter sitt arbete eller behandlar sina anställda är i stort sätt omöjligt då cheferna på alla plan alltid ser till att hålla varandra om ryggen oavsett hur de beter sig mot arbetstagarna. All kritik avfärdas som gnäll och det går inte att föra en konstruktiv diskussion med företaget på den punkten"

Här menade de fackliga representanterna att medarbetare många gånger kunde känna en frustration över att deras åsikter inte blev hörda och att det var först när chefer eller ledning uppmärksammade problem som problem togs på allvar. De fackliga representanterna menar däremot att det ändå finns en stor stolthet bland medarbetarna över företaget och främst över sina egna arbetsprocesser:

"Generellt så är attityden utåt att man varken bryr sig om företaget eller är stolt över att arbeta där men enligt min uppfattning så ligger det ganska långt ifrån verkligheten då det finns ett stort engagemang hos de flesta arbetstagarna när det väl gäller men jag tror inte att någon skulle erkänna detta utåt."

Intrycket var att den ”frihet under ansvar” som traditionellt hade funnits på företaget var starkt förankrad i företagskulturen och väckte starka reaktioner hos medarbetare när de har känt att denna kultur har varit hotad. De menar att de förändringar som har skett har lett till mer motstånd bland medarbetare och varit skadligt för produktionen:

”istället tror man att man ska få ett bättre resultat genom ökad övervakning och kontroll av arbetarna, något som jag tycker mig se snarare ger motsatt effekt”

Detta visar på ett starkt engagemang för sin arbetssituation från medarbetares håll men också en bild av att arbetsgivaren försöker genomföra en förändring som inte är förankrad hos medarbetare och därmed stöter på starkt motstånd.

Ansvarstagande och initiativförmåga

Initiativförmågan var något som de fackliga företrädarna generellt sett ansåg var ganska bra, det verkade råda konsensus om att medarbetare var väldigt medvetna om sin situation och hela tiden sökte efter att göra förbättringar av verksamheten. De var däremot av uppfattningen att förslagen som kommer från medarbetare mottages olika beroende på individen:

”Det har ofta med förtroendet mellan cheferna och individen som kommer med förslaget. För det kan komma ett jättebra förslag från en människa som chefen har lite förtroende för och då lyssnar de inte. Däremot så kan de lyssna på en jättedålig ide från någon de har högt förtroende för. Så att där, där är det lite tråkigt, det är väldigt personkemi vem man lyssnar på och inte lyssnar på”

Vid följdfrågan om de tror att detta beror på en strukturell skillnad eller individuella skillnader svarade de:

”Det är nog chef till chef va, det måste vara chefen i sig som har. Det finns ingenting som hindrar de anställda att gå in och sätta sig hos produktionsledaren, hos verksamhetschefen, gjuterichefen och även vår vd. Alla säger att alla är välkomna att prata med oss, och alla låter oss komma till tals, så det är .. det är inte det att man på något sätt har exkluderat folk, men man är väldigt selektiv vem man väljer att lyssna på och ta till sig mycket information”

Vad gäller hur ledningen genomför förändringar på produktionen fanns en uppfattning hos de fackliga företrädarna att i vissa fall när förändringar kom från ledningshåll kunde förändringarna vara dåligt förankrade i hur produktionen fungerar praktiskt.

”Har dom redan en ide, och så kommer man på att –’men skulle du inte kunna göra, ta din idé, utveckla den lite så tror jag att det blir mycket bättre’ det är nästan omöjligt. För har någon redan en idé då är det den idén som gäller ... Sen, då får man testa det och sen går det åt helvete och då kan de lyssna”

På punkten om hur det ser ut med hur mycket medarbetarna känner sig bekväma med och vill ha var de fackliga representanterna starkt eniga om att medarbetare nästan enhetligt ville ha mer ansvar. De menade också att det i dagsläget var ganska hög nivå av individuellt ansvar på arbetsplatsen:

”Sen tycker jag ändå att vi har en ganska, vi får ju ta mycket ansvar på så sätt att det är mycket frihet under ansvar vi har, vi är ju inte alls så låsta vid våra maskiner eller så som man på många ställen som man är ... på så sätt så får vi ta ganska mycket ansvar, det har vi alltid fått göra.”

Det fanns också en rädsla för att införandet av lean som har skett de föregående åren skulle ändra på arbetsformer och att ansvarsnivån skulle minska för operatörerna:

”Bolaget har ju vart känt för det, att man, det är frihet under ansvar som gäller, och det är .. jag håller med dig(red: den andra respondenten), dom försöker införa andra system och sådär, men det funkar inte, folk sätter sig på tvären och med all rätt anser jag”

Vidare fanns det en del missnöje vad gäller kompetensutvecklingen och i förlängningen löneutvecklingen på företaget då de ansåg att kompetensutvecklingen ofta skedde på godtyckliga grunder:

”Vi har ju ett bra lönesystem, som är rättvist men grundas på kompetens. Problemet är att det är ju upp till cheferna vem som har möjligheten att utvecklas. Och då ökar man ju även lönemässigt, och det är där det aldrig har varit bra.”

”Ja och där handlar det ju mycket om att den som skriker högst och mest och är inne och gnäller mest, får .. i regel, inte alltid men i regel får dom lära sig en ny process”

Respondenterna avslutar med att förklara att:

”... det är ju arbetsgivaren som gör bedömningen vem som är lämpligast att göra vilket arbete ... Men det blir ju lätt då att den inte som tar sig ton, han kan ju stå på samma ställe i 30 år, och ha noll löneutveckling på grund av det, och det är ju ett jätteproblem för dem att komma ifatt”

Sammanfattning intervju

Intervjun visade både positiva och negativa sidor i förhållande till medarbetarskapet på företaget. De hade många inom de olika begreppsparen punkter som de både uppfyllde och där det fanns brister. I intervjun framkom även en bild av att det rädde väldigt stora skillnader mellan kollektivanställda och tjänstemännen. Intervjun gjordes till största del för att undersöka de fackliga företrädarnas attityd till komponenterna i medarbetarskapet och i intervjun visar de väldigt positiv syn på medarbetarskap och ger starka indikationer på att de strävar efter medarbetarskap.

Analys

Då studien har en kombination av kvalitativ- och kvantitativ ansats kommer de kvalitativa resultaten att jämföras med de kvantitativa och slutligen kompletteras med en jämförelse av litteraturen. Analysen är uppdelad på de fyra delar som det myndiga medarbetarskapet (Andersson & Tengblad, 2009: 254-255) består av, och avslutas med en sammanfattning av det analyserade resultatet.

Förtroende och öppenhet

Tabell 1.1 visar genomgående relativt höga värden på medarbetarskapet. Chefer har höga

värden på samtliga påståenden och detta visar att cheferna känner en stor grad av förtroende och öppenhet både gentemot sina arbetskamrater och gentemot sina chefer. För medarbetarna är medelvärdena däremot betydligt lägre även om de ligger på en relativt hög nivå. Det går också att se ett samband om man ser till påståenden om förtroende och öppenhet arbetskamrater emellan, där är skillnaden mycket lägre än på frågor som gäller förtroendet för chefer, med undantaget av påståendet gällande hur åsikter respekteras av ens arbetskamrater. Denna självuppskattning stämde ganska väl överens med de fackliga representanternas syn på hur förtroendet och öppenheten var bland deras medlemmar och cheferna.

Hällstén & Tengblad (2006: 16; 255-256) menar att för att organisationen ska kunna ha förtroende och öppenhet ska företagsledningen vara måna om att eftersträva medarbetarnas förtroende och den öppna dialogen. De fackliga representanterna menade att: ”sålänge man har vettiga saker att framföra så lyssnar dom, så den dialogen funkar väldigt bra” och detta överensstämmer väl med det självuppskattningen i enkäterna visar. Självuppskattningen för förtroende och öppenhet skiljer sig däremot mellan chefer och medarbetare på majoriteten av alla punkter. Andersson & Tengblad (2009: 251) menar att ledarskap och medarbetarskap är i ett ständigt beroendeförhållande till varandra och att för att medarbetarskapet ska kunna fungera så måste ledarskapet fungera, och vice versa. Därmed finns risken att skillnaden mellan chefers och medarbetares uppfattning om sin möjlighet att ha en öppen dialog och förtroende skapar en problematik för medarbetarskapet i organisationen. Berlett (2012: 440) menar också att för att medarbetarskapet ska fungera krävs det en öppen kommunikation och tillit medarbetare och chefer emellan. Andersson & Tengblad (2009: 251) påpekar att chefer har en förmåga att vara duktiga på att analysera situationer och hitta lösningar, men att de däremot ofta är dåliga på att förstå den symboliska betydelsen i sina handlingar och på så sätt skapar ett stort missnöje bland medarbetarna. De fackliga representanterna har också märkt av problematiken i handlingen och menar att de många gånger får prata med sina medlemmar och lugna ner dem när de känner sig överkörda samt förklara att chefen bestämmer då denne är chef.

Medarbetarskapet bygger på en tanke att chefer och medarbetare har kunskap om sitt ansvar och sina befogenheter. Det bygger också på att man i relationen chef-medarbetare öppet bör lyssna och ta in information som ett sätt att öka relationsbyggandet och därmed förtroendet

och öppenheten bland medarbetare och chefer (Berlett J, Johansson R C, Arvidsson M, Jern S, 2012). Här ingår även att chefer bör och ha förtroende för på medarbetares idéer.

Gemenskap och samarbete

Attitydundersökningen visar på höga värden för påståendena som är relaterade till ”Gemenskap & samarbete” både för chefer och medarbetare (Tabell 1.2.1). Även här finns det en inneboende skillnad mellan chefer och medarbetare men denna är såpass liten att det inte går att säkerställa statistiskt. Även de fackliga representanterna har en liknande bild av situationen, mycket av samarbetet fungerade bra och medarbetare och chefer kunde samarbeta bra och delade gemenskap. Andersson & Tengblad 2009: 257-258) menar att detta är en förutsättning för ett gott medarbetarskap då det gör att medarbetare och chefer ser på arbetsuppgifterna som gemensamma uppgifter att utföra och de jobbar mot ett gemensamt mål i motsats till att räkna tjänster och gentjänster. Detta är något som förstärks av Møller (1994: 4-7) som menar att samarbetet mellan medarbetare och chefer är av stor vikt då ansvaret för lyckat utfall ligger på båda grupper.

Undantaget på de höga värdena finns främst på påståendena om hur medarbetare från andra avdelningar i organisationen har tillit till respondenten samt vilken tillit respondenten har tillit för andra avdelningar på organisationen. Här ses lägre medelvärden än på de övriga punkterna som gemenskap och samarbete består av. Detta bekräftades också av de fackliga representanterna som menade att kommunikationen kunde vara väldigt svår mellan medarbetare och medarbetare men även chefer och medarbetare på andra avdelningar. De hade en uppfattning av att chefers kommunikation fungerade bra emellan avdelningarna, detta är också något som förstärks av chefernas något högre medelvärden på de två påståendena.

Andersson & Tengblad (2009: 257-258) menar att desto bättre sammansvetsade grupper är internt, desto större svårigheter har de att samarbeta och intressera sig för saker som är utanför deras ansvarsområden. De menar också att samarbetet grupper emellan är en viktig förutsättning för ett gott medarbetarskap. De fackliga representanterna målar här upp en bild av en i vissa avseenden väldigt tydligt delad organisation där exempelvis gjuteriet och verkstaden har en ”osynlig vägg” emellan dem och där kontakt medarbetare och chefer avdelningarna emellan är ytterst ovanlig med några få individuella undantag. Møller (1994: 6-

10) varnar för denna typ av uppdelning då den skapar interna stridigheter och motverkar ett effektivt medarbetarskap för att avdelningar slåss för sin del av resurser istället för att hjälpa varandra.

Attitydundersökningarna visar dock att respondenterna på både chefs- och medarbetarsidan har ett medelvärde på 2,75 för medarbetare, respektive 3,1 för chefer, vilket för medarbetare ligger på mellan ”instämmer något” och ”instämmer mycket” och för chefer innebär det ”instämmer mycket”. Skillnaden mellan de fackliga representanternas och enkätstudiens syn kan bero på många faktorer men den bör ändå noteras då den verklighet som de fackliga representanterna beskriver är motverkande mot medarbetarskapet.

En aspekt som bör tas med i sammanhanget är aktiviteter som företaget anordnar för att stärka gemenskapen mellan alla anställda. Andersson & Tengblad (2009: 257-258) menar att dessa aktiviteter är nödvändiga för att skapa gemenskap på företaget och för att ”sudda ut” professionsgränser medarbetare emellan. Berlett et al. (2012: 440) pekar exempelvis på vikten av att chefer känner sina medarbetare väl för ett bra psykologiskt klimat och hur viktigt detta är för ett positivt utfall för organisationen. Intervjun med de fackliga representanterna visade att aktiviteter fanns på företaget för att främja samarbete emellan medarbetare och chefer och de fackliga representanternas uppfattning var att deras medlemmar var nöjda med detta. Däremot fanns också en önskan om fler sådana aktiviteter men en förståelse att detta inte alltid var ekonomiskt genomförbart.

Engagemang och meningsfullhet

Undersökningen visar att det även här är relativt höga värden på de flesta punkter, det är även stora skillnader på hur chefer och medarbetare ser på engagemanget och meningsfullheten i sin situation. Tydligast skillnad syns på påståendet: ”Min närmaste chef/arbetsledningen är intresserade av vad som motiverar mig i arbetet” med medelvärdet för medarbetare 2,53 respektive 3,18 för chefer (p: 0,022). Andersson & Tengblad (2009: 259-260) samt Møller (1994: 4-7) menar att det är av stor vikt för chefer att förstå enskilda medarbetares önskemål om nivån av ansvar som de känner sig bekväma med. Andersson & Tengblad (2009: 260) påpekar vidare att inte alla uppgifter kan vara intressanta och meningsfulla, och att det då är

ledningens ansvar att göra arbetet så engagerande som möjligt. I denna aspekt ter det sig som att ledningen har lyckats väl då både chefer och medarbetare har hög självskattning på de övriga påståenden som behandlar just engagemanget och meningsfullheten i deras arbetsuppgifter. Intervjun med de fackliga representanterna menar också att hos de kollektivanställda är engagemanget stort och främst för de ”egna” processerna. Däremot påpekar de på förbättringspunkter vad gäller hur chefer och arbetsledare tar till sig kritik då den uppfattade oförmågan att ta medarbetarnas åsikter på allvar har en negativ effekt på engagemanget. Andersson & Tengblad (2009: 256-257) menar här att öppenheten och respekten för åsikter medarbetare och chefer emellan är en viktig del för engagemanget.

Ansvarstagande och initiativförmåga

Attitydundersökningarna visade höga självskattningar för både chefer och medarbetare. Däremot fanns en skillnad mellan chefer och medarbetare. Påståendet: ”Jag känner ett personligt ansvar för mitt arbetsresultat” besvarades med medelvärdet 3,5 för medarbetare och 4,0 för chefer. Detta innebär att samtliga chefer svarade ”instämmer helt” med påståendet och att medarbetare ligger emellan ”instämmer mycket” och ”instämmer helt”. För medarbetarskapet är detta en avgörande punkt (Andersson & Tengblad 2009: 261-262). Møller (1994: 4-10) betonar också starkt vikten av att medarbetare liksom chefer känner en stark delaktighet och ett eget ansvarstagande i sin arbetsituation. Här visas höga värden för båda grupper även om en viss skillnad grupperna emellan förekommer.

Även i detta begreppspar finns tydliga indikationer på att chefer har en starkare bild av sitt medarbetarskap än medarbetare då skillnaden är signifikant på många utav påståendena. En tydlig tendens syns även i påståendet: ”Jag är nöjd med mina möjligheter att påverka min löneutveckling”. Här ser vi de lägsta medelvärdena för hela studien där medarbetare har ett medelvärde på 1,86 respektive 2,45 för chefer. Tengblad (2006: 267) menar att en låg känsla av att kunna påverka sin lön minskar motivationen såtillvida att om man personligen inte kan ändra sin lön så finns det få sporrar för att förbättra sin arbetsprestation. Intervjun med de fackliga representanterna gav ett annat perspektiv på lönesättningen i och med att de menade att själva lönesystemet var väldigt bra; rättvist och kompetensbaserat. Det de däremot ansåg var problemet med det var att kompetensutvecklingen fick de som ”skrek högst” ta del av

medan de som i många fall var duktiga men ej gjorde sin röst hörd hamnade utanför. Detta menade de fackliga representanterna blev orättvist då lönen bestämdes utefter hur många processer medarbetaren behärskade på arbetsplatsen.

Sammanfattning

Analysen visar relativt höga värden på många utav medarbetarskapets beståndsdelar utifrån medarbetarskapshjulet. Generellt sett ligger chefer ofta mellan ”instämmer mycket” och ”instämmer helt” på de positiva påståendena i enkäten. Det som är intressant är att även om medarbetare också generellt sett ligger på ganska höga värden – runt ”instämmer mycket” på de flesta frågor, finns stora skillnader mellan chefer och medarbetares syn på sitt medarbetarskap där chefer har en ofta mycket högre självskattning på de olika punkterna.

Diskussion & Slutsatser

I detta avsnitt tolkas de resultat och den analys som har gjorts genom en uppdelning av de fyra begreppsparen i medarbetarskapshjulet består av för att slutligen göra slutsatser för arbetet baserat på de forskningsfrågor som har ställts. Avsnittet avslutas med förslag på vidare forskning inom området.

Förtroende och öppenhet

De tre grupperna; chef, medarbetare samt fackliga representanter hade samtliga relativt höga värden på de påståenden som behandlade förtroende och öppenhet. De fackliga representanterna beskriver en bild av ett företag som har tydliga förhållningsregler till att chefer alltid ska ha öppna dörrar och att alla ska kunna prata med chefer oavsett nivå. Cheferna visar höga värden på samtliga påståenden i kategorin där alla medelvärden ligger mellan ”instämmer mycket” och ”instämmer helt”. Medarbetare visar också relativt höga värden med de flesta påståenden i kategorin nära motsvarande ”instämmer mycket”. Detta ger indikationer på att förtroendet och öppenheten för medarbetare är på en relativt hög nivå men att det finns förbättringspunkter.

Ser man på de fackliga representanternas uppfattning i frågan menar de att medarbetare har i många frågor lärt sig att det inte är någon idé att säga till om vissa delar av produktionen och därför har slutat bry sig helt. Buss & Larsen (2010: 382) menar att denna ”inlärda hjälplöshet” är vanlig då individer upprepade gånger har försökt åstadkomma förändring men mött för stort motstånd. Detta kan resultera i apati till förändring och en hopplöshet om att ens röst ska bli hörd. Problematiken i detta ligger också i att vid förändringar kvarstannar denna mentalitet - saker blir svåra och menlösa och förändringar blir ännu mera krävande för både ledning och medarbetare som ett resultat (Ibid.). Denna typ av mentalitet menar Møller (1994: 4-7) är skadlig för medarbetarskapet då öppenheten hos chefer för nya idéer är avgörande för att medarbetare ska känna sig hörda och kunna känna sig som en viktig del i företaget. Som en avsides observation besvarades 63 % av samtliga enkäter av de respondenterna med tillgång till mail-adress, något de flesta i verkstaden och gjuteriet inte har tillgång till, denna ovilja att ställa upp och göra sin röst hörd skulle kunna vara en indikation på en inlär

hjälploshet i dessa avdelningar.

Gemenskap och samarbete

I denna kategori fanns få skillnader mellan hur fackliga representanter, medarbetare och chefer såg på medarbetarskapet. Samtliga förutom två påståenden hade minst ”instämmer mycket” som medelvärde på båda grupperna och den skillnad som fanns mellan grupperna var inte statistiskt säkerställd. Detta ger indikationer på att gemenskapen och samarbetet inom avdelningarna på företaget uppfattas som väldigt gott av alla undersökta grupper och detta är en förutsättning för ett gott medarbetarskap (Andersson & Tengblad 2009: 257-258).

Undantaget till de genomgående positiva påståendena är att det minskar något för medarbetare i påståenden om huruvida respondenten har tillit till medarbetare på andra avdelningar samt om hur andra avdelningar har tillit till respondenten. Denna syn förstärktes av de fackliga representanterna som målade upp en bild av ”vi och dom” när det gällde verkstad och gjuteri exempelvis. Här fanns också indikationer på att det fanns en liten grad av tillit nivåerna emellan. Som en tilläggande observation menade de även att det fanns ett stort gap mellan kollektivanställda och tjänstemän. Hällstén & Tengblad (2006: 16) menar att en förutsättning för att få ett komplett medarbetarskap måste det finnas en så prestigelös anda som möjligt och att medarbetare och chefer likaså måste hjälpa varandra över gränserna. Møller (1994: 4-6) pekar också på vikten av att samarbetet sker över avdelningsgränser för att alla ska kunna känna sig som en del av företaget. Andersson & Tengblad (2009: 257-258) menar att det finns en svårighet i att få ihop multiprofessionella grupper på detta sätt och att ledningen måste ”tvinga ihop” dem, men att resultaten förbättras av detta då professionernas motstånd mot varandra ersätts av personliga relationer.

Engagemang och meningsfullhet

I denna kategori kunde stora skillnader identifieras mellan medarbetare och chefer. Chefer har i kategorin höga medelvärden på sitt uppskattade engagemang och hur meningsfulla deras arbetsuppgifter är. Medarbetare har däremot statistiskt säkerställt mycket lägre värden på alla påståenden förutom påståendet: ”Jag strävar efter att utföra ett arbete jag är stolt över”. Detta

till trots får medarbetarnas värden ändå anses som höga.

Det lägsta värdet i kategorin gav medarbetarna på påståendet: ”Min närmaste chef/arbetsledningen är intresserad av vad som motiverar mig i arbetet” och värdet var 2,53; alltså mitt emellan ”instämmer något” och ”instämmer mycket”. Andersson & Tengblad (2009: 260) och Møller (1994: 6-10) menar att varje chef för att kunna motivera sina anställda måste försöka förstå varje individuell medarbetare för att kunna skapa en motiverande arbetssituation. Intervjun med de fackliga representanterna visar här en ganska negativ bild med chefer/arbetsledare som har en hög grad av prestige och har svårt för att ta till sig kritik ifrån medarbetare. Detta är motverkande för engagemanget då medarbetare har enligt de fackliga representanterna har lärt sig att det ”inte är någon idé”. Andersson & Tengblad (2009: 256-257) menar att denna brist på öppenhet motverkar medarbetarskapet då medarbetare inte känner att de blir hörda när de uttrycker sin åsikt.

Ansvarstagande och initiativförmåga

Både medarbetare och chefer visade höga värden även om chefer generellt visade högre värden än medarbetare på flertalet utav påståendena. En aspekt i detta är att medarbetare har höga värden(3,5) på påståendet: ”Jag känner ett personligt ansvar för mina arbetsresultat” vilket i sig är väldigt positivt för ett gott medarbetarskap (Andersson & Tengblad 2009: 261-264). Men för att ett myndigt medarbetarskap ska kunna ske måste ansvaret även kompletteras med de bemyndiganden och befogenheter som krävs för arbetet (Hällstén & Tengblad 2006: 16) De tendenser som visas här gör också att arbetet i den här aspekten i vissa avseenden påminner om empowerment då medarbetare känner ett väldigt stort ansvar för sina arbetsuppgifter men inte i lika stor utsträckning får gehör för sina tankar. Eriksson & Larsson (2009: 152-153) påpekar att om individer har en hög nivå av ansvar men få befogenheter som kommer med det skapar det en högstressituation som inte är hållbart långsiktigt.

Påståendet: ”jag är nöjd med min möjlighet att påverka min löneutveckling” hade de lägsta värdena på hela enkäten med 1,86 för medarbetare respektive 2,45 för chefer. Detta får ses som låga siffror då påståendet inte behandlar lönen i sig utan individens möjlighet att påverka den. Att medarbetare ligger mellan: ”instämmer inte alls” och ”instämmer något” är en ganska

låg siffra och visar på ett stort missnöje. Chefer har generellt högre skattning men ligger mellan: ”instämmer något” och ”instämmer mycket”. Vad detta beror på är svårt att svara på definitivt. Tengblad (2006: 267) visar exempel på enkätstudier med liknande resultat och resonerar att lön i sig inte kan användas för att motivera, däremot kan avsaknaden av lönen och ens förmåga att påverka den verka negativt på motivationen. Andersson & Tengblad (2009: 260) pekar vidare också på Adams rättviseteori som i sammanhanget skulle innebära att de låga värdena beror på att medarbetare och chefer anser sig få en orättvis lön i förhållande till vilken arbetsinsats de utför i jämförelse med sina kamrater. De fackliga representanterna menar samtidigt att missnöjet beror på att cheferna väljer vilka som får ta del av kompetensutveckling godtyckligt och därmed blir det ingen rättvis fördelning. Ett stort missnöje existerar i vilket fall som helst gällande medarbetares och chefers möjligheter att påverka sin löneutveckling och detta missnöje kan försämra medarbetarskapet.

Slutsatser

De frågor som studien ämnade besvara var:

- Hur upplevs medarbetarskapet för instanserna; Medarbetare, chefer och fackliga representanter?
- Vilka likheter/skillnader finns i deras syn på medarbetarskap?

Som svar frågeställningarna kan man i studiens analys hitta stöd för att medarbetare, chefer och fackliga representanter generellt sett upplever medarbetarskapet på företaget som ganska starkt. Det finns emellertid vissa förbättringsområden exempelvis i möjligheten att påverka sin egen löneutveckling. De fackliga representanterna har en liknande uppfattning och menar att detta inte beror på själva lönesystemet utan på ett godtyckligt urval av vilka medarbetare som ska få ta del av kompetensutvecklingen.

Både medarbetare och chefer upplever att de känner en hög nivå av ansvar för sina arbetsuppgifter men med en något lägre självskattning på huruvida chefer vet vad som motiverar dem i sina arbetsuppgifter. Denna skillnad kan vara riskabel då skillnaden visar att medarbetare känner ett stort ansvar men inte känner att de blir sedda eller kan påverka i samma utsträckning, därmed kan medarbetarskapet bli lidande. Studien visade även att det fanns en ofta stor och väsentlig skillnad mellan chefers och medarbetares uppfattning om sitt medarbetarskap där chefer skattade sitt medarbetarskap högre än medarbetare. Slutsatsen som kan dras ur detta är att den frihet att arbeta och att fatta beslut som chefer känner, delegerar chefer inte vidare utan delegerar ansvar utan befogenheter till medarbetare. Denna syn förstärks av de fackliga representanterna som menar att cheferna är de som bestämmer för att de är chefer, och detta indikerar att medarbetarna bara ska ”göra sitt jobb”, detta sätt att arbeta på är snarare en traditionell hierarkisk struktur än medarbetarskap.

En intressant aspekt i studien var även att de fackliga representanterna uppfattades ha en god inställning till medarbetarskapet och de verkade ha en uppfattning om att de delar som medarbetarskapet består av är något som var önskvärt att jobba gentemot i organisationen. Detta var överraskande då medarbetarskapet traditionellt har varit kontroversiellt för LO och

främst för If Metall.

Studien visar också att organisationen har starka band inom avdelningarna men ganska dåliga band avdelningar emellan. Enkäterna visar låga värden och intervjun målar upp en bild med prestigetänk mellan avdelningar som hämmar samarbetet avdelningar emellan. Att det är på detta sätt mellan avdelningar är negativt för medarbetarskapet då medarbetarskapet kräver en så prestigelös miljö som möjligt både emellan avdelningar och inom avdelningar. Medarbetarskapet förutsätter att organisationen är så ofragmenterad som möjligt för att kunna fungera optimalt då en prestigefylld miljö skapar gränser och därmed barriärer som försvårar arbete avdelningar emellan vilket är hämmande för organisationens utveckling. Uppfattningen har varit i organisationen att det är en hög känsla av prestige även bland chefer/arbetsledning och denna prestige har skapat missnöje och motstånd bland medarbetare.

För chefer krävs en god självkänedom men också mycket mod och stöd för att våga släppa ifrån sig ansvar och våga ta de fel som medarbetare begår i inlärningsstadiet. Detta innebär att släppa på prestige men också att våga ha förtroende för de medarbetare och ha tillit till deras förmågor och åsikter. Denna typ av förändring tar tid och kräver en hög grad av engagemang från alla parter i organisationen, men är i förlängningen avgörande för medarbetarskapet.

Avslutningsvis finns det i organisationen en god potential för medarbetarskapet att utvecklas om organisationen ökar samverkan mellan de olika avdelningarna i organisationen. De bör där jobba med att minska skillnaden på prestige som finns i organisationen på både strukturell och individuell nivå och jobba mot att skapa en enhetlig organisation som har gemensamma mål. I undersökningen visade sig även att de fackliga representanternas önskemål stämde väl överens med medarbetarskapets grunder och detta är en styrka och en tillgång att använda i framtida förändringsarbete.

Förslag på vidare forskning

Under studiens gång hittades stora skillnader i mellan hur tjänstemän och kollektivanställda uppfattade medarbetarskapet. Inom ämnet medarbetarskap kan detta vara en intressant aspekt att analysera då grupperna har ofta nära samverkan som också brukar vara beroende av varandra, men frågan är hur deras skillnad i status på företaget påverkar det goda

medarbetarskapet för båda parter.

Under studiens gång upptäcktes också hur det på denna organisation fanns en positiv inställning till medarbetarskapet bland de fackliga representanterna. Det hade varit intressant med en uppföljande studie på hur medarbetarskapet ses nationellt av de olika fackförbunden och främst för IF Metall i dagsläget.

Referenslista

Böcker

Andersson, T, Tengblad, S (2009) MEDLEDARSKAP: LEDARSKAP SOM KOLLEKTIV INITIATIVFÖRMÅGA. Jönsson, Sten, Strannegård, L(red.) *Ledarskapsboken*. Malmö. Liber

Bryman, Allan (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö. Liber

Buss M, David, Larsen J, Randy (2010) *Personality Psychology – Domains of Knowledge About Human Nature, Fourth edition*. New York. The McGraw-Hill companies Inc

Davidsson, Bo, Patel, Runa (2011) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund. Studentlitteratur

Eriksson, Birgitta, Larsson, Patrick (2009) Våra arbetsmiljöer. Berglund, Tomas, Schedin, Stefan(red.) *ARBETSLIVET*. Lund. Studentlitteratur

Granberg, Otto (2003) *PAOU – PERSONALADMINISTRATION OCH ORGANISATIONSUTVECKLING*. Stockholm. Natur och Kultur

Hartman, Jan (2004) *Vetenskapligt tänkande*. Lund. Studentlitteratur

Tengblad, Stefan (2007) Medarbetarskap – chefens viktigaste utmaning!. Ackerman, Christian, Hällstén Freddy, Tengblad, Stefan, Velten, Johan. *Medarbetarskap – Från ord till handling!*. Malmö. Liber

Tengblad, Stefan(red.), Hällstén, Freddy (2006) *Medarbetarskap i praktiken*. Lund. Studentlitteratur

Widerberg, Karin (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur. Lund

Wilson, Fiona (2008) *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion*. Malmö. Liber

Vetenskapliga artiklar:

Bertlett, J, Johansson, R. C, Arvidsson M, Jern S (2012) A two-way approach of congruent behaviour between leaders and staff in the employeeship concept. *Leadership & organization development journal*, 33, 428-446

Møller, C (1994) Employeeship: The Necessary Prerequisite for Empowerment: The Success or Failure of an Organization Is Not (only) the Manager's Responsibility. *Empowerment in Organizations*, 2, 4 - 13

Övriga referenser:

Arbetsmiljölagen(1977:1 160)

<http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19771160.htm>

Bilagor

Frågor i enkäten:

Är du:

Medarbetare

Chef

Förtroende och öppenhet

Jag har förtroende för min närmaste chef

Jag har förtroende för arbetsledningen

Jag har förtroende för mina arbetskamrater

Jag kan föra en ärlig och öppen dialog med min närmaste chef

Jag kan föra en ärlig och öppen dialog med mina arbetskamrater

Min åsikt respekteras av min närmaste chef

Min åsikt respekteras av mina arbetskamrater

Gemenskap och samarbete

Det råder bra stämning inom min arbetsgrupp

Jag känner mig respekterad på min arbetsplats

Jag trivs på min arbetsplats

Jag hjälper andra med deras arbetsuppgifter vid behov

Jag har tillit för medarbetare på andra avdelningar i organisationen

Medarbetare i andra avdelningar på organisationen har tillit för mig

Engagemang och meningsfullhet

Jag upplever mitt arbete och arbetsuppgifter som meningsfulla

Jag känner mig engagerad i det dagliga arbetet

Jag känner mig stolt att vara en del av den här organisationen

Jag strävar efter att utföra ett arbete jag är stolt över

Min närmaste chef/arbetsledningen är intresserade av vad som motiverar mig i arbetet

Ansvartagande och initiativförmåga

Jag känner ett personligt ansvar för mitt arbetsresultat

Jag känner till målen för mitt arbete

Jag är nöjd med mina möjligheter att påverka min löneutveckling

Målen för mitt arbete är realistiska

Jag uppmuntras att ta egna initiativ som utvecklar verksamheten

Jag känner att jag bidrar till förbättringar i arbetet

Arbetsledning/närmaste chef vet hur mycket ansvar jag trivs med

Om jag fick bestämma min nivå av ansvar skulle jag ha:

Mindre-----Samma som nu-----Mer

Intervjufrågor

Intervjun utfördes som en semistrukturerad intervju men mycket utrymme lämnades åt följdfrågor som dök upp

under intervjun. De första frågorna i intervjun användes för att få en avslappnad start och en grundförståelse för deras uppdrag, och därefter styrdes frågorna in mer och mer mot medarbetarskapets delar. Viktigt att notera är att under intervjun ändrades ordning och frågor till stor del för att passa till samtalsflödet. Intervjun kompletterades även med frågorna 7-8 på mail. Frågorna är som följer:

1. Vad är era arbetsuppgifter som fackliga företrädare
2. Hur behandlas konflikter mellan arbetsgivare och medarbetare
3. Hur är dialogen mellan arbetsgivare och medarbetare om viktiga förhållanden på arbetsplatsen
4. Hur tycker ni att kommunikationen är mellan avdelningarna
5. Arrangerar arbetsgivaren aktiviteter för att stärka gemenskapen på företaget
 - a. Vad anser ni om hur gemenskapen bör se ut på företaget
6. Främjas initiativ från medarbetares håll av chefer/ledning
7. Hur tycker ni att de anställdas engagemang är för sina arbetsuppgifter och gentemot företaget? Är anställda stolta över att arbeta där?
8. Hur medvetna/intresserade är chefer/arbetsledning över vad som motiverar enskilda anställda i deras arbetsuppgifter, och hur liknar/skiljer det sig åt hur ni tycker att det bör vara?