



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN

INRIKTNING MOT MANAGEMENT

HÖSTTERMINEN 2013

MOTSTÅND, MOTIVATION OCH MEDARBETARSKAP I EN FÖRÄNDRINGSPROCESS

KANDIDATUPPSATS

ISABELLE PERSSON 870428-4622

LINUS RUNDBERG 900819-1836

HANDLEDARE: EWA WIKSTRÖM

Sammanfattning

Dagens organisationer möter ett samhälle som präglas av en accelererande förändringstakt. För att vara konkurrenskraftig i en alltmer föränderlig värld behöver företag bemästra konsten att genomföra framgångsrika förändringsprocesser.

Studien ägde rum på ett globalt företag med åtta kontor etablerade i Sverige. Företaget säljer tjänster via telefon och mail. De senare åren har präglats av hård konkurrens, färre kunder och mindre resurser som tvingat företaget göra ytterligare besparingar. Förändringen 1 oktober innebär en effektivisering av medarbetarnas arbete. För den kunskapsintensiva organisationen som tidigare utövade ett aktivt medarbetarskap innebär det mer kontroll, övervakning och bestämda tidsramar i medarbetarnas dagliga arbetsuppgifter. Studien syftar till att ge Göteborgskontorets chef rekommendationer på hur hen kan motivera sina anställda och hur organisationens fortsatta medarbetarskap ska utövas om motstånd existerar. För att uppfylla syftet har fyra frågor fastställts; Upplever medarbetarna något motstånd i förändringsprocessen idag? Vilka är isåfall orsakerna till motstånd? Vad kan chefen göra för att motivera sina medarbetare om motstånd finns? Hur kan fortsatt medarbetarskap utövas i organisationen om motstånd finns?

Studien har genomförts på Göteborgskontoret där sammanlagt sju respondenter intervjuats, sex medarbetare och en chef. Syfte och frågeställning besvaras med hjälp av tre teoretiska områden; motstånd, motivation och medarbetarskap. Empirin och teorin analyseras mot varandra ur både chefens och medarbetarens perspektiv. Förgående följs av en diskussion och slutsats. Studien bekräftar att medarbetarna på Göteborgskontoret känner motstånd och inte blir motiverade på önskvärt sätt, utan saknar både möjligheten till delaktighet och att kunna påverka. Således rekommenderas chefen att ändra arbetsuppgifternas karaktär för att öka medarbetarnas motivation. Detta genom mer intressanta, utmanande och varierade uppgifter. Vidare rekommenderas organisationen att implementera två medarbetarskapsmodeller; arbetsgruppens grundspel och medarbetarskapshjulet. Modellerna hjälper företaget lösa de konflikter och sociala låsningar som finns på Göteborgskontoret idag. Dessutom ökar medarbetarnas engagemang genom att samtliga blir delaktiga och får ta mer ansvar. På så sätt kommer medarbetarna förstå och hantera förändringsprocessen på ett bättre sätt.

Nyckelord: Förändringsprocesser, motstånd, motivation, medarbetarskap.

Abstract

Today's organizations face a society characterized by an accelerating pace of change. To be competitive in an ever changing world, companies need to master the art of implementing successful change processes.

The study took place at a global company with eight offices established in Sweden. The company sells services via phone and email. The recent years have been characterized by intense competition, less customers and resources which forced the company to make further savings. The change October 1st means making employees work more efficient. It means more control, surveillance and specific time frames in their daily tasks. The purpose of this study is to give further recommendation how the Manager can keep their employees motivated during the process of change and continue to operate a successful empowerment, if any kind of resistance exists. To fulfill the purpose, four questions have been identified; Does anyone of the employees experience resistance during the process of change today? What are the causes of resistance? How can the manager keep the employees motivated during the process of change? If resistance exist, how should they keep develop the empowerment in a successful way?

The study was conducted at the Gothenburg office where a total of seven respondents were interviewed, six employees and a manager. To answer purpose and research questions, three theoretical areas determined: resistance against change, motivation and empowerment. The empirical data and theory are analyzed against each other from both the manager's and the employee's perspective. This is followed by a discussion and conclusion. The study confirms that the employees at the Gothenburg office feel resistance and they are not satisfied with the motivation. They lack the ability to be involved and to have influence in their tasks. The recommendation for the Manager is to change the nature of the tasks to increase the employee's engagement, by implementing more interesting, challenging and varied tasks. Further recommendations are to implant to empowerment models; "Arbetsgruppens grundspel" and "Medarbetarskapshjulet". The models help the company resolve the conflicts and social lockups available at the Gothenburg office today. In addition, increasing all employees to become more involved and take more active responsibility. In this way, employees will understand and manage the process of change in a better way.

Keywords: Process of change, resistance, motivation, empowerment.

Innehåll

Sammanfattning	1
Abstract	2
1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemformulering	7
1.3 Syfte	8
1.4 Frågeställning	8
1.5 Avgränsningar	8
1.6 Tidigare forskning	8
1.7 Studiens bidrag	9
1.8 Disposition	10
2. Teoretisk referensram	11
2.1 Motstånd	11
2.1.1 Varför motstånd till förändring uppstår	11
2.1.2 Tröghet i organisationer	13
2.1.3 Sammanfattning motstånd	14
2.2 Motivationsteori	15
2.2.1 Maslows behovstrappa	15
2.2.2 Förväntansteori	16
2.2.3 Herzbergs tvåfaktorteori	16
2.2.4 Sammanfattning motivation	17
2.3 Medarbetarskap	18
2.3.1 Fem typer av medarbetarskap	18
2.3.2 Arbetsglädje	20
2.3.3 Arbetsgruppens grundspel	21
2.3.4 Medarbetarskapshjulet	22
2.3.5 Sammanfattning medarbetarskap	24
2.4 Teorikritik	24
2.5 Sammanfattning av teorin	25
3. Metod	27
3.1 Metodologiska val	27
3.2 Forskningsprocessen	28
3.2.1 Formulering av frågeställning	28

3.2.2 Litteraturgenomgång.....	28
3.2.3 Val av studieobjekt	29
3.2.4 Val av deltagare	29
3.2.5 Datainsamling.....	30
3.2.6 Analys	31
3.3 Etiska aspekter	31
3.4 Utvärdering av datainsamling	32
3.4.1 Trovärdighet	32
3.4.2 Äkthet.....	33
3.5 Metodkritik.....	34
4. Organisationsbeskrivning	35
4.1 Nuvarande organisation	35
4.2 Bakgrund till förändringen	35
5. Empiri	37
5.1 Empiri medarbetare	37
5.1.1 Motstånd	37
5.1.2 Motivation	40
5.1.3 Medarbetarskap	43
5.1.4 Sammanfattning av medarbetarnas empiri	46
5.2 Empiri chefen.....	47
5.2.1 Motstånd	47
5.2.2 Motivation	49
5.2.3 Medarbetarskap	50
5.2.4 Sammanfattning av chefens empiri.....	52
5.3 Sammanfattning empiri.....	53
6. Analys	55
6.1 Motstånd	55
6.1.1 Varför motstånd till förändring uppstår	55
6.1.2 Tröghet i organisationer	58
6.1.3 Sammanfattning motstånd.....	59
6.2 Motivation	60
6.2.1 Maslows behovstrappa	60
6.2.2 Förväntansteorin	62
6.2.3 Herzbergs tvåfaktorteori	63

6.2.4 Sammanfattning motivation	63
6.3 Medarbetarskap	64
6.3.1 Fem typer av medarbetarskap	64
6.3.2 Arbetsglädje.....	65
6.3.3 Arbetsgruppens grundspel	66
6.3.4 Medarbetarskapshjulet	68
6.3.5 Sammanfattning medarbetarskap	70
7. Diskussion	71
7.1 Motstånd	71
7.2 Motivation	72
7.3 Medarbetarskap	74
8. Slutsatser	75
8.1 Svar på frågeställning	75
8.2 Vidare rekommendationer	78
8.3 Generalisering	79
8.4 Vidare forskning	80
Källförteckning.....	81
Bilagor.....	84
Bilaga 1- Intervjuguide Chefen	84
Bilaga 2- Intervjuguide Medarbetare	85

1. Inledning

I detta kapitel presenteras uppsatsens bakgrund och problemformulering som vidare leder till syfte och frågeställning. Därefter följer ett avsnitt om avgränsningar, tidigare forskning, studiens bidrag och uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

Dagens organisationer möter ett samhälle som präglas av en accelererande förändringstakt. Förändringsvilja och förändringsbenägenhet blir nyckelord för företag men också en förutsättning för att överleva i en ökande konkurrens (Jacobsen, 2005). Det är både externa och interna faktorer påverkar organisationers förändringstakt. Cooper & Taylor (2007) skriver att de yttre faktorerna kan vara politiska, ekonomiska, kulturella eller teknologiska medan de inre faktorerna kan ha att göra med policys, teknik, mål eller nya arbetsätt.

För att vara konkurrenskraftig i en alltmer föränderlig värld behöver företag bemästra konsten att genomföra framgångsrika förändringsprocesser. Dessvärre misslyckas hälften av alla förändringsarbeten (Elving, 2005). Orsaken till varför vissa förändringar lyckas medan andra misslyckas beror enligt Elving (2005) på ledarnas roll, tidpunkt och hur förändringen mottagits av medarbetarna i organisationen. Företagen har historiskt sett varit mer toppstyrda. Angelöw (1991) skriver att medarbetarna fått en alltmer viktig roll i samband med att nya organisationsformer vuxit fram. Medarbetarnas erfarenheter och kompetens har blivit en central del i det goda förändringsarbetet (Angelöw, 1991). Jacobsen (2005) hävdar att en verklig framgång endast når de organisationer som kan motivera så många anställda som möjligt i förändringsprocessen. Motivation blir därmed alltmer betydelsefullt för ledarna och medvetenhet om personalen som en viktig resurs i organisationer har förhöjts de senare åren (Jacobsen, 2005). Det nya sättet att se de anställda som en källa till förnyelse och förändring börjar också sprida sig i managementlitteraturen (Angelöw, 1991). Från att tidigare ha utfört ett ledarskap där den anställde blev styrd och tillrättavisad till en ny form av ledarskap där den anställde uppmuntras till delaktighet, engagemang och ansvarstagande. Hällstén & Tengblad (2006) menar att detta nya synsätt numera gått från ledarskap till medarbetarskap. Medarbetarskap är ett relativt nytt begrepp som uppmärksammats i det svenska arbetslivet. Istället för att delegera förväntas chefer i en allt högre grad utöva målstyrning och ett coachande ledarskap. Medarbetarskap kan ges två olika innebörder. För det första betyder medarbetarskap den relation som alla anställda utvecklat till sin arbetsgivare, chef, kolleger

och kunder. Detta medarbetarskap kan se ut på en mängd olika sätt precis som ledarskap kan utövas på en mängd olika sätt. För det andra står medarbetarskap för en filosofi. I grunden handlar det om att de anställda bör ha en aktiv och ansvarstagande roll där dessa har möjligheter till lärande och utveckling, gemenskap och samarbete, liksom utmaning och stöd. Filosofin representerar en vision om ett arbetsliv som förenar effektivitet och goda resultat, med socialt ansvarstagande, arbetsglädje och välbefinnande (Tengblad, 2009).

1.2 Problemformulering

Eftersom hälften av alla förändringar, enligt Elving (2005) misslyckas vill forskarna undersöka hur en organisation bemöter en förändring och hur chefen motiverar sina anställda i en förändringsprocess med förhoppningen att denna förståelse ska leda till förslag på förbättringar. Studien utspelar sig på ett kontor beläget i Göteborg, tillhörande en global kunskapsintensiv organisation som säljer tjänster till företaget via telefon eller mail. Företaget har bekräftat att de utövar ett medarbetarskap i dagsläget, då medarbetarna uppmanas till delaktighet och chefen använder sig av en coachande individanpassad ledarskapsstil. Samhällets accelererande förändringstakt har påverkat företaget på så sätt att de senare åren kännetecknats av hård konkurrens, färre kunder och mindre resurser vilket lett till besparingar av olika slag. 1 oktober i år skärptes kraven ytterligare då företaget tror sig erhålla vidare besparingar genom att effektivisera medarbetarnas dagliga arbete. Förändringen innebär att medarbetarna har fått fler mål samtidigt som det införts mer kontroll, övervakning och bestämda tidsramar. Det vill säga ett nytt sätt för organisationen att utföra existerande uppgifter men på ett effektivare sätt. Genom dessa åtgärder blir det lättare att följa upp varje medarbetare men frågan är hur denna förändring mottagits? Det är denna förändringsprocess som ska studeras. Av anonymitetsskäl avslöjas varken företags- eller respondenternas namn.

De allra flesta som arbetat med förändringar vet att en förändring oftast möts med motstånd (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Enligt Bringselius (2008) betyder motstånd invändningar från medarbetarna, vilket är den definition som används i uppsatsen. Jacobsen & Thorsvik (2008) skriver att motstånd är en relativt rationell reaktion från individer och grupper då individer vill känna trygghet och tillhörighet. Hur medarbetarna upplever motstånd och hur de motiveras i förändringsprocessen avgör i slutändan om de resultat som eftersträvades uppnås eller inte. Angelöw (1991) menar att det är viktigt att hantera motstånd, eftersom motstånd kan ställa till med problem för förändringsprocessens framgång. För att minska mängden motstånd behöver organisationer veta hur förändringsprocessen ska ledas. Organisationer som redan stött på

motstånd behöver veta hur de ska hantera motståndet för att inte hämna förändringsprocessen ytterligare (Angelöw, 1991).

1.3 Syfte

Uppsatsens syfte har delats upp i två delar, ett praktiskt- och ett teoretiskt syfte.

Praktiskt syfte: Att ge Göteborgskontoret information om huruvida det finns motstånd till förändringen eller inte. Vidare är syftet att ge chefen rekommendationer hur hen kan motivera medarbetarna i förändringsprocessen och hur fortsatt medarbetarskap ska utövas på ett framgångsrikt sätt, om motstånd finns.

Teoretiskt syfte: Att undersöka hur kunskapsintensiva organisationer ska ledas under förändringsarbeten för att minimera mängden motstånd och skapa motivation.

1.4 Frågeställning

För att uppfylla syftet med uppsatsen har följande frågeställning identifierats;

- Upplever medarbetarna något motstånd i förändringsprocessen idag?
- Vilka är isåfall orsakerna till motstånd?
- Vad kan chefen göra för att motivera sina medarbetare om motstånd finns?
- Hur ska fortsatt medarbetarskap utövas i organisationen om motstånd finns?

1.5 Avgränsningar

Ekonomi i världen är ostabil, att företag behöver kostnadseffektivisera är knappast något som bara berör Göteborgskontoret. Denna undersökning avgränsas dock till ett enda kontor då det skulle vara orimligt att utföra en större studie på grund av tidsaspekten av en kandidatuppsats men med fördelen att förändringsprocessen kan studeras i detalj.

Efter ett beslut med chefen på organisationen och en noggrann litteraturgenomgång fastställdes det att studien avgränsas till motstånd, motivation och medarbetarskap i förändringsprocessen. Eftersom företaget och chefen intygar att de utför medarbetarskap som ledarskapsstil kommer detta inte ifrågasättas. Därav kommer den teoretiska referensramen att avgränsas till medarbetarskapsteori.

1.6 Tidigare forskning

Medarbetarskap är ett begrepp som studerats i Sverige och har vuxit fram under 90-talet. Tengblad, et al. (2007) konstaterar att begreppet användes första gången 1987, då en svensk personalchef vid namn Karl-Johan Edström ansåg att fokus borde riktas på de anställdas medarbetarskap istället för ledarskap som under den tiden erhöll stort fokus. Därefter satsade

stora svenska företag som ABB och Volvo på medarbetarskap under 1990-talet. Sedan dess har framför allt Stefan Tengblad, som är professor i företagsekonomi vid Högskolan i Skövde drivit ämnet framåt och har idag med sina medförfattare utkommit med ett femtal böcker och flertal artiklar. Faktum är att ordet medarbetarskap främst används i Norden och att det inte finns någon direkt översättning för termen på engelska.

Under de senaste fem åren är det framförallt doktorsavhandlingar som publicerats i ämnet. En av dem är Karin Kilhammar som 2012 släppte avhandlingen *Idén om medarbetarskap*. I hennes prisade studie menar Kilhammar (2012) att idén om medarbetarskap i organisationer uppfattats på olika sätt, varpå hennes studier undersöker hur dessa konsekvenser har påverkat företagets medarbetarskapsutveckling. Året innan släpptes en doktorsavhandling av John Bertlett (2011). Då andra forskare fokuserat på medarbetarskapets definition och utveckling så har Bertlett inriktat sig på hur medarbetarskap uttrycks på individnivå.

Den studie som ligger närmast denna undersökning är en avhandling skriven av Agnet Kullén Engström från 2009. I sin studie skriver hon hur ledarskap och medarbetarskap fungerar vid strukturella förändringar i hälso- och sjukvården. I studien menar Kullén Engström (2009) att förändringsprocesser påverkar både ledarskap och medarbetarskap och bekräftar att medarbetaren behöver få möjlighet till delaktighet och balans, samt tillit i både struktur och ledarskap för att kunna hantera förändringar på bästa sätt.

Gällande förändringsprocesser har forskningen främst fokuserat på initiativtagaren eller den som leder förändringsprocessen istället för individerna som utsätts för förändringarna. De studier som har utgått ifrån individens perspektiv handlar främst om motstånd till förändringarna (Melén Fäldt, 2010). Inom nordisk forskning har bland annat Jacobsen & Thorsvik (2008) gjort en studie inom ämnet. De beskriver olika förändringar men också varför motstånd ofta uppstår hos individen. Inom svensk forskning har bland annat Bosse Angelöw (1991) skrivit om hur framgångsrika förändringsprocesser genomförs. Han menar liksom Kullén Engström (2009) att ledarna bör se organisationsförändringar utifrån medarbetarnas upplevelser för att hantera förändringarna på ett bättre sätt.

1.7 Studiens bidrag

Då det inte finns tidigare studier som berör samtliga delar, det vill säga motstånd, motivation och medarbetarskap i en förändringsprocess fyller denna studie detta tomrum. Stor del av tidigare forskning har antingen fokuserat på chefs- eller medarbetarnas perspektiv. Flertalet uppsatser och avhandlingar har i vidare forskning skrivit att det vore intressant att undersöka

studien ur bägges vyer och inte bara ur ett för att uppnå en bättre förståelse, varav denna undersökning uppfyller det. Studien kommer utöver det praktiska syftet att resultera i en generalisering som kan vara betydelsefull för kunskapsintensiva organisationer när de ska leda förändringsarbeten för att minimera mängden motstånd och skapa motivation.

1.8 Disposition

Uppsatsen består av åtta kapitel. Efter inledningen i kapitel ett introduceras den teoretiska referensramen i kapitel två, det vill säga de teorier och modeller som används för att analysera empirin senare i uppsatsen. Teorikapitlet innehåller tre avsnitt; motstånd, motivation och medarbetarskap. Dessa tre teman är genomgående i hela uppsatsen. I kapitel tre presenteras metoden där forskarna förklarar hur studien genomförts och tillvägagångssättet för att samla in det empiriska materialet. I kapitel fyra får läsaren göra sig bekant med organisationen, för att erhålla en bättre förståelse om bakgrunden till förändringen. Därefter presenteras empirin i kapitel fem som innehåller två avsnitt; medarbetarnas empiri följt av chefens empiri. I varje empiriavsnitt presenteras resultatet från intervjuerna utefter uppsatsens tre teman. I kapitel sex redovisas analysen där den insamlade empirin ställs mot den teoretiska referensramen. Återigen analyseras motstånd, motivation och medarbetarskap var för sig för att behålla strukturen och enkelt följa med. I kapitel sju förs en diskussion om det som framgår i analysen. I kapitel åtta presenteras slutsatserna där frågeställningen besvaras med hjälp av empiri, analys och diskussion följt av vidare rekommendationer till företaget. Kapitlet avslutas med en generalisering och vidare forskning.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen, de modeller och teorier som används för att analysera empirin senare i uppsatsen. Alla avsnitt i detta kapitel har direkt koppling till uppsatsens frågeställning. Varje avsnitt inleds med en förklaring om vilka teorier och modeller som valts och varför just dessa är centrala för undersökningen. Samtliga avsnitt avslutas med en kort sammanfattning följt av en introduktion till nästkommande avsnitt. Först presenteras teorier om motstånd följt av motivationsteori och medarbetarskap. Avslutningsvis sammanfattas all teori i ett eget avsnitt, vilket gör det lättare för läsaren att följa med i de analytiska resonemang som förs längre fram i uppsatsen.

2.1 Motstånd

Motstånd påverkar förändringsarbetets framgång och det är viktigt för organisationer att hantera motstånd. Organisationer som redan stött på motstånd behöver veta hur de ska hantera motståndet för att inte hämna förändringsprocessen ytterligare (Angelöw, 1991). Nedan presenteras teori om varför motstånd till förändring uppstår följt av teori om tröghet i organisationer. Detta för att förstå den problematik och tröghet som kan uppstå i stora organisationer, anledningen till att det emellanåt uppkommer konflikter mellan ledning och medarbetare och varför organisationer ibland har svårt att bemöta motstånd. Denna teori är värdefull för att besvara frågeställningens andra fråga som handlar om vilka orsakerna till motstånd är.

2.1.1 Varför motstånd till förändring uppstår

Förändringar innehåller många känslomässiga element och kan drabba människor på olika sätt. Att tvingas anpassa sig till nya förändringar kan tyckas vara onödigt. Det skapas diskussioner mellan ledning och medarbetare om vad som är rätt eller fel (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Dessa diskussioner är ofta en täckmantel för ett större motstånd. När förändringar inträffar aktiverar människan därför psykologiska försvarsmekanismer som skapar motstånd. En organisation handlar dock inte alltid om den enskilda individen utan även om människor och grupper (Jacobsen, 2005). Motstånd är en relativt rationell reaktion från individer och grupper då individer vill känna trygghet och tillhörighet (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Orsaker till att motstånd uppstår;

Fruktan för det okända

Förändring betyder att individen går från ett säkert tillstånd till en situation präglad av osäkerhet. Varje förändring leder till en konfrontation med det okända. I en trygg arbetssituation vet individen vad den har (Nadler, 1987).

Brytning av ett psykologiskt kontrakt

Ett psykologiskt kontrakt innebär att det finns ett antal oskrivna förväntningar mellan organisationen och organisationsmedlemmarna. I en förändring tillkommer det oftast arbetsuppgifter som inte står med på det formella anställningskontraktet. Individerna känner sig lurade och uppvisar motstånd (Rousseau, 1995).

Förlust av identitet

Genom att ha arbetat en tid i organisationen har individen utvecklat en känsla av att det arbete den utför är viktigt för organisationen. En förändring kan leda till att detta fasta meningsmönster som byggts upp under lång tid bryts och individen kan känna sig meningslös. Somliga känner att deras egen identitet går förlorad när organisationen förändras (Bolan & Deal, 1991).

Maktrelationer förändras

Förändring betyder vanligtvis reorganisering av makt och inflytande, som tidigare var i ett stabilt mönster. Individer kan motsätta sig eftersom förändringen medför att deras möjlighet till inflytande minskar. Den som förlorar makt motsätter sig ofta förändring (Egeberg, 1984).

Krav på nyinvesteringar

Organisationsförändring kan medföra att individen åläggs krav på ny kunskap och kompetens. Den enskilde individen innehar redan en särskild kompetens på det område som befattningen definierar, en kompetens som medför mindre nytta om arbetet förändras. Ju mer specifik denna kompetens är, desto större kan motsättningen bli (Williamson, 1975).

Extraarbete

Organisationsförändringar är något som genomförs samtidigt som de gamla aktiviteterna hålls igång. Därmed krävs det i regel extra resurser. Många reagerar mot förändringsprocesser genom att påpeka att det är för arbets- eller resurskrävande (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Externa aktörer vill ha stabilitet

Organisationsförändringar påverkar inte bara interna parter. Varje förändring innebär också nya omständigheter för dess externa intressenter. Känner individer att de förlorar något i en förändring, blir motstånd en naturlig reaktion (Wadel, 1992)

Sociala förhållanden

En förändring påverkar inte bara individuella förhållanden. I en organisation byggs successivt sociala relationer upp som skapar laganda och samhörighet. Det arbete en individ utför blir meningsfullt i kontext till de andra medarbetarna. Förändringar kan därmed betyda att en individ förlorar den sociala tillhörigheten i en ursprunglig grupp, vilket möts med motstånd (Jacobsen, 2005).

2.1.2 Tröghet i organisationer

Ahrne & Papakostas (2002) menar att det finns en ständig tröghet i alla organisationer.

Tröghet betyder nödvändigtvis inte oföränderligt. Snarare förändras organisationen, fast långsamt. Författarna presenterar två huvudfaktorer som bidrar till tröghet: individens ovilja och organisationens oförmåga att förändras.

Ovilja att förändras

Syftet med organisering är att ha någonting att återvända till. Ett arbete är stort i sig och kan förstås som en ideologi, tro eller livsstil. Ju mer en individ identifierar sig med sin organisation, desto svårare kommer det bli att genomföra förändringar. Genom att ingå i en företagskultur, känna samhörighet, ha lojalitet till företaget och individuella motiv kommer individen vara motstridig för förändringar. Människan känner en inre trygghet och är rädd att förlora den. Lojalitet byggs upp efter en lång och gedigen tid på ett företag. Att tvingas sluta och byta arbetsplats från någonting individen investerat oerhört mycket personlighetsförankrade resurser i kan vara smärtsamt. Att byta arbete skulle dessutom kräva mer arbetsmotivation än att fortsätta. Trögheten kan även förstås som ett auktoritetsproblem. När ett anställningsavtal skrivs på har individen accepterat att ingå i en organisation under vissa betingelser. Motivationen ligger tydligt i att utföra de arbetsuppgifter som står i anställningsavtalet och andra uppgifter utanför denna zon är svåra för individen att acceptera (Ahrne & Papakostas, 2002).

Oförmåga att förändras

Det är inte bara de inblandade individerna som har svårt för förändringar. Organisationers oförmåga att förändras handlar om organisationens oförmåga att handla, att fatta beslut och att se vad som behöver förändras. Det första har att göra med organisationens sätt att hantera kollektiva resurser. Dessa brukar delas in i materiella och symboliska resurser samt kunskap. Resurserna ger förutsättningar till din organisations handlingsförmåga och makt och avgör vilken typ av organisation man kan bedriva. Att bygga upp dessa resurser kan ta väldigt lång tid.

Andra källan till tröghet beror på organisationens struktur och beslutsformer. Genom regler, organisationsstruktur och beslutsprocesser skapas tröghet eftersom det är svårt att göra saker på annorlunda eller nya sätt. I dessa regler och ritualer skapas handlingsmönster över hur en organisation bör skötas och hur man på bästa sätt kan utföra enskilda arbetsuppgifter. Dessa mönster kommer göra att en organisations existens inte längre beror på ens medlemmar, utan en organisations sätt att hantera arbetsuppgifter och ens sätt att arbeta kommer att fortsätta som ett inlärningsmönster i både nutid och framtid trots att enskilda medarbetare byts ut.

Den sista anledningen är organisationens oförmåga att se och uppfatta problem och möjligheter i sin omgivning. Denna begränsade rationaliteten har att göra med att det i varje organisation skapas ett eget språk, kontrollsystem och informationssystem som bygger vissa iakttagelser och resultat, men utesluter andra. Det är omöjligt för en organisation att få komplett information om vad som händer i dess omgivning, samt är det svårt att förmedla denna information inne i organisationen. På så vis blir en organisation blind för vissa händelseförlopp och förändringar i sin omgivning (Ahrne & Papakostas, 2002).

2.1.3 Sammanfattning motstånd

Syftet med all organisering är att människan vill känna sig trygg och ha något att återvända till. En förändring sätter tryggheten på spel. Förändringar drabbar människor på olika sätt men motstånd är en relativt rationell reaktion. I teorin går det att urskilja både individuella och sociala förhållanden som orsakar motstånd i förändringsprocesser. Likaväl som medarbetare upplever motstånd uppfattar organisationer en tröghet, det vill säga en oförmåga att handla. Trögheten beror på hur organisationen hanterar sina kollektiva resurser, organisationens struktur och beslutsformer eller att organisationen inte ser problem och möjligheter i dess omgivning. Det är viktigt för organisationer att hantera motstånd eftersom motstånd kan ställa till med problem för förändringsarbetets framgång. Organisationer som redan stött på motstånd behöver veta hur de ska hantera motståndet för att inte hämma förändringsprocessen ytterligare (Angelöw, 1991). Motstånd och motivation är nära besläktat. Jacobsen (2005) menar att motivation blir alltmer betydelsefullt för ledarna och att tjänsteproduktion ställer särskilda krav på individuell motivation. Jacobsen (2005) skriver att en verklig framgång endast når de organisationer som kan motivera så många anställda som möjligt i förändringsarbetet, därav handlar nästkommande avsnitt om motivation i en förändringsprocess.

2.2 Motivationsteori

Organisationer måste utformas på ett sådant sätt så att de tillgodoser vissa mänskliga behov som motiverar den enskilde medarbetaren till att handla (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Efter en noggrann litteraturgenomgång beslutades det att uppsatsens motivationsteori skulle utgå från två modeller som beskriver motivationen ur medarbetarnas perspektiv; Maslows behovstrappa och förväntansteorin. Vidare valdes Herzbergs tvåfaktorteori, en modell vars utgångspunkt beskriver hur chefen motiverar sina medarbetare. Nedan presenteras dessa modeller. Följande modeller är betydelsefulla för att besvara frågeställningens tredje fråga som handlar om hur chefen kan motivera sina medarbetare om motstånd finns.

2.2.1 Maslows behovstrappa

Maslows motivationsteori har haft mest inflytande på behovsteorin och är den mest genomdiskuterade i organisationslitteraturen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Maslow (1943) hävdar att alla människor har fem grundbehov. Dessa kan förstås med hjälp av en hierarkisk behovstrappa från basala fysiologiska behov till behovet av självförverkligande. Logiken bakom hierarkin kan förklaras att behov på en högre nivå inte påverkar beteendet innan behov på lägre nivåer tillfredsställts. Detta utesluter emellertid inte att ordningsföljden kan variera mellan individerna. Det är heller inte så att ett behov behöver vara tillfredsställt till hundra procent innan nästa behov dyker upp. *Fysiska behov* utgör de mest basala behoven såsom hunger, törst och sömn. Nästa behov är *trygghetsbehov* som omfattar både fysisk och känslomässig trygghet. Följande steg är *sociala behov* där behov av vänskap, tillhörighet i sociala grupper och känslomässiga band till andra människor hör till. Därefter kommer *behov av erkännande* i form av status och prestige. Sista steget i behovstrappan utgörs av *behov av självförverkligande* vilket handlar om i vad mån individen kan utnyttja sina förmågor och realisera sin potential (Maslow, 1943 och 1954). Jacobsen & Thorsvik (2008) har tagit fram ett samband mellan Maslows behovsteori och motiverande organisatoriska faktorer;

Maslows behovsnivå	Motiverande organisatoriska förhållanden	Behovstillfredsställelse
Fysiologiska behov	Lön, arbetsbestämmelser	Materiella nyttigheter, balans mellan arbete och fritid
Trygghetsbehov	Arbetsvillkor	Fast anställning, trygg arbetsplats
Sociala behov	Arbetsgrupper, medarbetarorienterad ledning	Samhörighet
Behov av erkännande	Respons på arbete, titel och position	Status och prestige
Behov av självförverkligande	Utmanande uppgifter, möjlighet att vara kreativ och förbättras	Personlig utveckling, befordran och glädjen i att prestera

Figur 1, Samband mellan Maslows behovsteori och motiverande organisatoriska faktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

2.2.2 Förväntansteori

Förväntansteorin kompletterar behovsteorin om vad som motiverar. Det är inte alltid behov som är tillräckliga för att motivera. Individen måste värdesätta förändringen och det resultat som den uppnår. Belöningen måste vara något medarbetaren önskar sig starkt, värdesätter och tror går att uppnå genom hårt arbete (Van Eerde & Thierry, 1996). I förväntansteorin används termen *valens* för att beskriva styrkan i individens önskan och värdesättning av belöningen för ett visst mål. För det andra måste individen tro att det finns ett samband mellan insatsen och resultatet, vilket kallas *förväntan*. För det tredje måste individen tro att ett visst uppnått resultat också leder till den önskade belöningen, vilket nämns *instrumentalitet* (Kuvaas, 2006). Förväntansteori bygger på en enkel motivationsformel, att valens, förväntan och instrumentalitet står i ett multiplikativt förhållande till varandra (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

$$\text{Valens} * \text{Förväntan} * \text{Instrumentalitet} = \text{Motivation}$$

Figur 2, Egen modell av förväntansteorins motivationsformel.

Modellen innebär att även om organisationen är säker på att lyckas producera det eftersträvade resultatet men valensen är noll, kommer motivationen för att prestera vara noll även den. Jacobsen & Thorsvik (2008) skriver att organisationer vanligtvis ägnar en mängd resurser åt efter- och vidareutbildning som ska öka medarbetarnas förmåga att lösa uppgifter, så det förväntade resultatet uppnås. Vad de emellertid ofta glömmer är att arbeta med valens (Jacobsen & Thorsvik 2008).

2.2.3 Herzbergs tvåfaktorteori

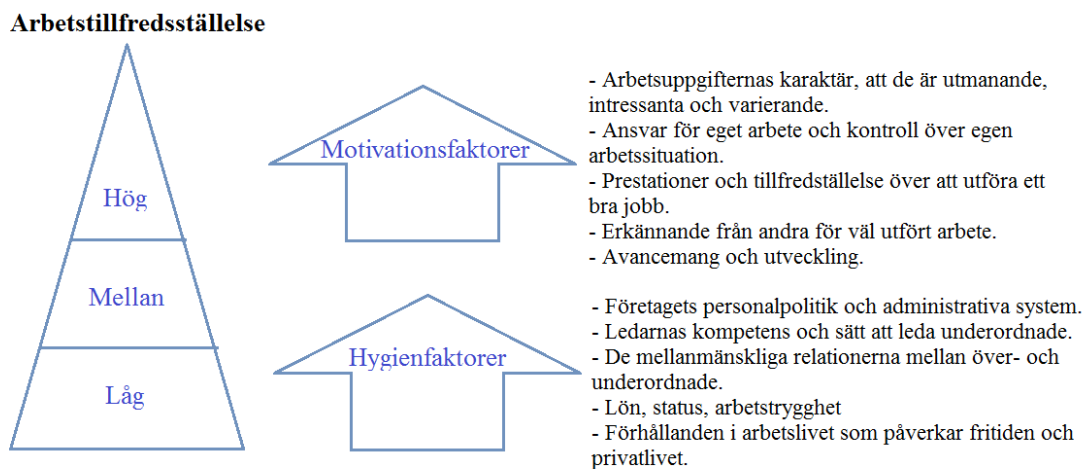
Tidigare beskrivna teorier, behovsteorin och förväntansteorin har klargjort vad som antas vara de viktigaste förutsättningarna för att motivera medarbetare. De är alltså teorier som beskrivs ur medarbetarens synvinkel. Eftersom studien bygger intervjudata från chefen anses det relevant att ta med teori som utgår från chefens perspektiv, det vill säga hur chefen går tillväga för att motivera sina medarbetare i förändringsprocessen.

Ett viktigt inflytelserikt bidrag till det moderna tänkandet kring vilka instrument som ska användas för att motivera medarbetare är Fredrick Herzbergs forskning om trivsel på arbetsplatsen (Herzberg, 1966). Teorin bygger på studier som genomfördes under 1960-talet. Herzberg (1966 och 1971) kom fram till att anställdas tillfredsställelse i arbetet först och främst var knuten till arbetsuppgifternas karaktär medan vantrivsel i arbetet hängde samman

med arbetsmiljön och hur de anställda behandlades. Herzberg(1966) kallade förhållanden som skapade arbetstillfredsställelse för *motivationsfaktorer*, eftersom de motiverar de anställda till bättre prestationer. Faktorer relaterade till vantrivsel benämnde han för *hygienfaktorer*, eftersom de visar sig handla om arbetsmiljön. Herzbergs argument kan specificeras i tre punkter;

- Det är olika typer av förhållanden som skapar tillfredsställelse och därmed motiverar medarbetarna och å andra sidan skapar vantrivsel.
- Medarbetarna blir inte tillfreds och motiverade bara för att organisationen ändrar på förhållanden som skapar vantrivsel.
- Det är enbart arbetsuppgifternas karaktär som kan skapa trivsel och motivation hos medarbetarna (Herzberg, 1966 och 1971).

Jacobsen & Thorsvik (2008) har preciserat vilka förhållanden som enligt Herzberg skapar trivsel (motivationsfaktorer) respektive vantrivsel (hygienfaktorer) i arbetssituationer. Dessa förhållanden presenteras nedan;



Figur 3, Egen tolkning av Herzbergs tvåfaktorteori och Jacobsen & Thorsviks (2008) förhållanden i arbetssituationer.

2.2.4 Sammanfattning motivation

Människan motiveras av olika faktorer. Maslows behovstrappa utgörs av fem grundbehov, från fysiska behov till behovet av självförverkligande. Individen blir mer tillfredsställd ju högre upp i trappan den befinner sig. Maslows behovstrappa är fokuserad på det som hänt medan förväntansteorin mer fokuserar på det som kommer att hända. Förväntansteorin bekräftar att människan skapar motivation och vilja att prestera först när den värdesätter

resultatet och inser att det är möjligt att uppnå. Herzbergs tvåfaktorteori verifierar att det inte räcker för chefen och ledningen att uppfylla hygienfaktorerna utan att även motivationsfaktorerna behöver tillgodoses för att skapa hög arbetstillfredsställelse. Både Maslows behovstrappa och Herzbergs tvåfaktorteori bevisar att behovet av självförverkligande i form av utmanande arbetsuppgifter, personlig utveckling, befordran och glädjen i att prestera är det som skapar mest motivation i en organisation. Medarbetarnas erfarenheter och kompetens har blivit en central del i det goda förändringsarbetet (Angelöw, 1991). Vidare skriver Jacobsen (2005) att eftersom individuell motivation är så viktigt för organisationens framgång har medvetenheten om personalen som en viktig resurs ökat de senare åren. I takt med att nya organisationsformer vuxit fram förändras även ledarskapsstilen. Det krävs en annan typ av ledarskap för att uppmuntra medarbetarna till delaktighet och engagemang. Hällstén & Tengblad (2006) menar att detta nya synsätt numera gått från ledarskap till medarbetarskap. Chefen coachar och stöttar sina medarbetare istället för att styra och ställa. Eftersom organisationen i studien utgör sig använda ett medarbetarskap som ledarskapsstil handlar nästkommande avsnitt om medarbetarskap.

2.3 Medarbetarskap

Medarbetarskap är ett relativt nytt begrepp och det är få författare som använder sig av det. Dock har det blivit en allt vanligare ledarskapsstil som växt fram i Sverige där chefen istället för att delegera förväntas utöva målstyrning och ett coachande ledarskap (Tengblad, et al. 2007). Nedan presenteras teori som berör fem typer av medarbetarskap för att få en bättre förståelse om begreppet och senare i analysen ta reda på vilken typ av medarbetarskap som utövas på företaget idag respektive innan förändringen. Därefter ett avsnitt om arbetsglädje som är nära besläktat med motstånd och motivation men som behövs förklaras innan två medarbetarskapsmodeller presenteras, nämligen arbetsgruppens grundspel och medarbetarskapshjulet. Dessa teorier och modeller är väsentliga för att besvara frågeställningens fjärde fråga som handlar om hur fortsatt medarbetarskap ska utövas om motstånd finns.

2.3.1 Fem typer av medarbetarskap

Beroende på organisation eller bransch kan medarbetarskapet se ut på olika sätt. Stefan Tengblad (2003) har kategoriserat fem typer av medarbetarskap. Dessa olika typer ger en god förståelse hur medarbetarnas relation till arbetsgivare, kollegor och arbetsuppgifter gestaltas i praktiken.

Traditionellt medarbetarskap

Traditionellt medarbetarskap kännetecknas av en traditionell syn på arbetsfunktion och ansvarsfördelning mellan tjänstemän och arbetare. Med det menas att det inte finns någon generell medarbetarroll, utan arbetsledarna håller i de övergripande trådarna och delegerar arbetsuppgifter. Traditionellt medarbetarskap förekommer ofta vid lågstatusyrken eller hos personal med låg erfarenhet. Ledningen ger inte tillräckligt med stöd för att lära medarbetarna de specifika arbetsuppgifterna och personalen får inte utrymme för delaktighet.

Organisationsorienterat medarbetarskap

Organisationsorienterat medarbetarskap utmärks av att ett företag till viss del lyckats införa en ansvarstagande och aktiv medarbetarroll. Skillnaden från modernt medarbetarskap är att detta sker inom tydliga ramar. Organisationen är alltså inte självstyrande, men medarbetaren kan styra sitt eget arbete och utveckling på sin arbetsplats på ett sätt som gynnar både dem själv och sin organisation.

Grupporienterat medarbetarskap

Med grupporienterat medarbetarskap låter arbetsgivaren sina medarbetare överta stora delar av arbetsfunktionen. Chefer förekommer sällan utan oftast utses någon av gruppmedlemmarna som översiktlig gruppleddare. Medarbetarna har stort inflytande och kan påverka hur arbetet ska läggas upp och vem som ska göra vad. Dock förekommer det svårigheter som gruppmedlemmarna inte kan reda ut på egen hand, utan de behöver en chef. Det kan handla om lösaktiga konflikter eller hur arbetsuppgifterna ska utföras. Dessutom behövs en övergripande chef som tar hand om utvecklings- och lönesamtal. Stor del av chefsposten går ut på att stärka medarbetarskapet genom att öka engagemang bland medarbetarna.

Individorienterat medarbetarskap

Vid individorienterat medarbetarskap agerar medarbetaren självständigt och har möjligheten att helt påverka sina egna beslut och ta eget initiativ. Fördelen med denna typ av medarbetarskap är att medarbetaren blir väldigt engagerad och utvecklingsorienterad. Dessvärre försvagas sammanhållningen på arbetsplatsen då arbetet är väldigt individuellt. Dessutom ökar konkurrens mellan medarbetare emellan då samtliga kämpar för löneökningar, befordran och intressanta uppdrag. Därför är denna kategori beroende av en chef som kan bidra till att medarbetarna har gott samarbete och hjälper varandra.

Ledarlöst medarbetarskap

I den sista kategorin saknar medarbetaren ledarskap helt. De har stort inflytande på sina arbetsuppgifter och beslutstagande och är helt självgående. Denna typ av medarbetarskap återfinns bland läkare, advokater och universitetslärare (Tengblad, 2003).

2.3.2 Arbetsglädje

För att uppnå maximal arbetsglädje behöver individen uppfylla tre faktorer. Det handlar om en inre självrespekt, socialt intresse och att ständigt bemästra nya utmaningar i sin vardag (Tengblad, et al. 2007).

Inre självrespekt

Självrespekt är något djupt inprogrammerat i människan och har att göra med ens egna värderingar. Individen behöver känna en inre stolthet för att överhuvudtaget må bra.

Självrespekt är något individen enbart uppnår genom att följa sin övertygelse och vara äkta i allt den gör. Genom att leva upp till sina normer och göra det som känns viktigast i livet kan medarbetaren få en bra inre självrespekt medan fusk, lögn och slarv kan vara förödande för självkänslan.

Socialt intresse

Ett socialt intresse innebär att individen är intresserad av hur andra människor har det och vill bidra med en god social samvaro. Människan är en social varelse och det ligger i vår natur.

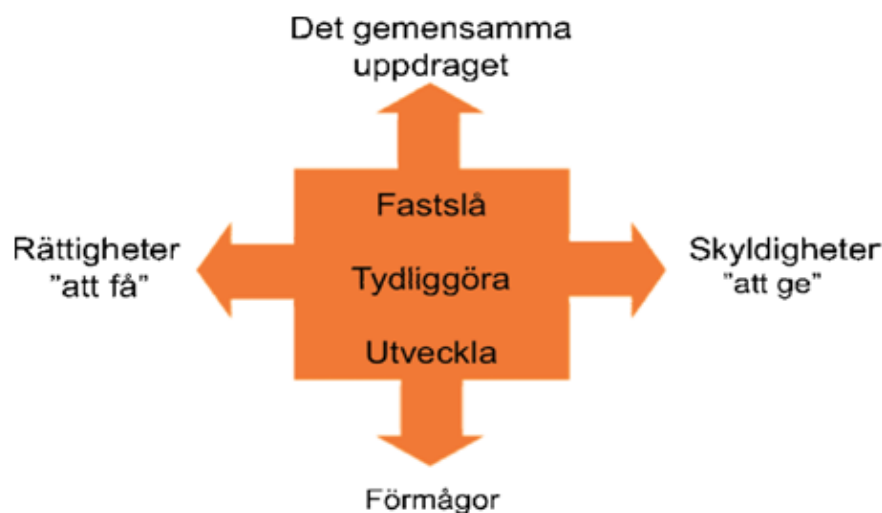
Alla individer har ett behov av uppmärksamhet, bekräftelse samt uppskattning och söker därför ständigt ett erkännande från både chefer och kollegor. Ett socialt intresse kan bidra till bättre laganda, skapa en god arbetsmiljö och på så vis stärka hela gruppens självkänsla. På samma sätt kan individer ta stöd av andra medarbetare under svåra tider. Genom att alla medlemmar är aktiva, tar kontakt och pratar med varandra skapas en bättre och tryggare arbetsmiljö.

Bemästra utmaningar

Den tredje faktorn till arbetsglädje handlar om att bemästra utmaningar. Tengblad, et al. (2007) beskriver den kämpande människan, som ständigt jagar bekräftelse, popularitet och uppmärksamhet genom att utföra ett bra arbete. Människan vill känna sig viktig och har ett undermedvetet inre mål som driver den framåt. När människan stöter på en svår uppgift som den lyckas bemästra känner den sig upplivad och nöjd. Glädjen handlar om att hitta en balans mellan individens egna färdigheter och utmaningarna. För enkla problem blir ofta omotiverade medan en allt för stor utmaning leder till stress och oroligheter. En lagom utmaning bidrar till inre koncentration som hjälper individen att utföra och bemästra problemet. På så vis stärks självkänslan och tids nog kan individen lära sig utföra och klara av nya problem av svårare karaktär (Tengblad, 2009).

2.3.3 Arbetsgruppens grundspel

För att uppnå både arbetsglädje och engagemang behöver samtliga konflikter och sociala låsningar i organisationen lösas upp. Att vara oense på en arbetsplats kan vara katastrofalt för samarbetet och hela arbetsklimatet. För att skapa ett gott internt samarbete är det rimligt att det bestäms en tydlig prägel på arbetsplatsen. Alla inblandade bör komma överens om gemensamma mål och fastställa gruppens arbetsuppgifter så alla vet hur de ska förhålla sig till varandra. För att utveckla detta har Tengblad (2007) konstruerat en modell som kallas Arbetsgruppens grundspel. Användandet av denna modell skapar en större tydlighet om vad som förväntas av samtliga medarbetare. Genom att definiera arbetets huvudsakliga syfte, arbetstagarnas skyldigheter och rättigheter går det att se vilka förmågor samtliga medarbetare bör utveckla för att kunna fullfölja uppdraget på ett bättre och effektivare sätt (Tengblad et al, 2007).



Figur 4, Arbetsgruppens grundspel (Tengblad, 2009).

Det ställer högre krav på chefen i organisationen som behöver anamma ett aktivt medarbetarskap. Chefen bör se till att samtliga medarbetare verkligen anpassar sig till arbetsplatsens spelregler och bör hantera de medarbetare som inte lever upp till förväntningarna och de gemensamma överenskommelserna på ett bra sätt (Tengblad, 2009).

En annan förutsättning för att utveckla denna process är en bra dialog. Vid en öppen kommunikation där samtliga medarbetare kan uttrycka sina åsikter till kollegor som lyssnar på varandra, kan en fördjupad och gemensam förståelse diskuteras och växa fram. Bra dialoger kan påverka medmänniskorna så pass mycket att de är beredda att förändra sig. En god dialog uppstår när samma ämne diskuteras under en längre tid, då samtliga deltagare

hinner lyssna på sina medmänniskor och dela med sig av sina egna argument och åsikter (Tengblad, 2009).

Även Granberg (2003) styrker Tengblads teorier om hur viktig dialogen är. Till skillnad från debatt och diskussion där människor försöker övertyga varandra menar Granberg (2003) att dialogen innebär att individen delger sina tankar utan att försöka övertyga. Genom att resonera, uttrycka attityd och känslor kan dialogen hjälpa medarbetarna att komma fram till en djupare mening. Utan denna kommunikation kommer en grupp aldrig kunna hantera förändringar på ett effektivt sätt eftersom det är svårt att förutspå hur kollegor och medarbetare tycker och tänker.

2.3.4 Medarbetarskapshjulet

Efter att arbetsgruppens grundspel har strukturerats och definierats bör en målmedveten utvecklingsprocess startas för att stärka samspelet på arbetsplatsen. För att implementera denna vidareutveckling har Tengblad (2009) utvecklat Medarbetarskapshjulet. Hjulet huvudkaraktär präglas av att skapa öppenhet, gemenskap, engagemang och ansvarstagande på arbetsplatsen. Hjulet har delats in i fyra kategorier som företaget bör sträva efter;



Figur 5, Medarbetarskapshjulet (Tengblad, 2009).

Att stärka förtroende och öppenhet

En öppen och ärlig dialog med chef och medarbetare emellan kan man skapa ett ömsesidigt förtroende. Det blir lättare för samtliga medlemmar i organisationen att prata och lösa problem och på så vis bygga vidare på en trygg samvaro på arbetsplatsen. Granberg (2003) beskriver precis som Tengblad hur viktig dialogen är vid utvecklingsprocesser. Det viktigaste med dialogen är att skapa en grupp som tänker skapande och kreativt tillsammans och inte som individer.

Att stärka samarbete och gemenskap

Nyckeln till god gemenskap handlar om bra samarbete medarbetare emellan. Alla behöver inte bli bästa vänner men det är viktigt att medarbetarna känner tillhörighet och trivsel. Det uppnås genom att hjälpa och stötta sina medarbetare i prestigelös anda och att samarbeta med andra enheter och avdelningar. Henrik Hansson (2003) beskriver liksom Tengblad (2007) hur viktigt det är med en bra gemenskap på arbetsplatsen. Hansson (2003) menar dock att ett gott socialt klimat inte bidrar till att arbetet utförs snabbare eller effektivare. Däremot bidrar det till en bättre trivsel, vilket i sin tur kan öka effektiviteten på arbetsplatsen ändå. För att lyckas genomföra lyckade förändringsprocesser behövs en bra gemenskap. Alla som ingår i förändringsprocessen ska arbeta mot ett gemensamt mål och låta samtliga medarbetare vara delaktiga.

Att stärka engagemang och meningsfullhet

Genom att öka medarbetarnas engagemang och skapa mening med deras arbete uppnås arbetsglädje. Medarbetarna vill vara med och påverka sitt eget arbete och vilka spelregler som ska gälla på arbetsplatsen. Det leder till lojalitet och stolthet. Detta engagemang skapas om chefen tar reda på vad varje enskild medarbetare upplever som meningsfullt och engagerande. Därefter kan chefen erbjuda medarbetarna de arbetsuppgifter som efterfrågas och se till att medarbetarna ställs inför nya utmaningar som de klarar av att bemästra. Enligt Hansson (2003) handlar dock meningsskapande mer om en kollektiv handling. Samtliga medlemmar i en grupp bör ha en gemensam bild över hur situationen ser ut. När gruppen finner ett gemensamt syfte och mening kommer de värdesätta sina arbetsuppgifter desto mer. När en grupp brinner för en gemensam uppgift kan det ske underverk.

Att stärka ansvarstagande och initiativförmåga

Engagemang och meningsfullhet uppnås bara när medarbetarna känner att de har inflytande över sitt arbete. Det sker genom ökat ansvarstagande och att medarbetarna får möjlighet att ansvara för sitt eget arbete och resultat. Medarbetarna ska uppmuntras till egna initiativ och kunna fatta egna beslut. Det är chefens ansvar att ta reda på i vilken omfattning varje enskild medarbetare kan och vill ta ansvar och se till att den befogenheten ges.

Medarbetarskapshjulet är en helhet där samtliga delar hör ihop. Den ökade öppenheten och dialogen leder till en ökad gemenskap och förbättrat samarbete. Gemenskapen ger ökat engagemang för den gemensamma arbetsuppgiften vilket ökar ansvarstagande och initiativkraft som i sin tur stärker förtroende och öppenhet, cirkeln blir sluten. Detta hjul rullar dock inte av sig självt utan samtliga medarbetare måste bestämma sig för att vara delaktiga

och hjälpas åt. Först när hjulet får fart framåt kommer arbetsplatsen uppmärksamma en märkbar skillnad (Tengblad, 2009).

2.3.5 Sammanfattning medarbetarskap

I teorin framställs fem typer av medarbetarskap. Från ett traditionellt medarbetarskap där chefen delegerar arbetsuppgifter till ett ledarlöst medarbetarskap där medarbetarna styr sig själva. Arbetsglädje är avgörande för att organisationen ska utföra ett bra medarbetarskap och viktigt för organisationens framgång. Det finns tre faktorer som skapar arbetsglädje nämligen inre självrespekt, det sociala intresset men även den arbetsglädje som kan uppnås genom att bemästra utmaningar. För att kunna uppnå framgångsrika förändringsprocesser behöver organisationer i samband med arbetsglädje arbeta aktivt för att utveckla sitt medarbetarskap. Det görs med hjälp av två modeller, arbetsgruppens grundspel och medarbetarskapshjulet. Det handlar om att lösa konflikter och sociala låsningar som uppstått och utveckla ett samspel på arbetsplatsen. Först när alla medarbetare hjälps åt och får medarbetarskapshjulet i rullning skapas arbetsglädje som för organisationen framåt. Tengblad (2007) menar att vikten av öppenhet, gemenskap, engagemang och ansvarstagande på arbetsplatsen är avgörande för organisationens framgång vilket även motivationsteorierna tar upp. Att motstånd, motivation och medarbetarskap hör ihop i en förändringsprocess är nu verifierat varav dessa teorier är relevanta för att uppfylla undersökningens syfte och frågeställning.

2.4 Teorikritik

Det finns mycket teori om vad som motiverar människor. Då behovsteori är den mest centrala i studier som berör motivation i organisationer har denna valts (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Maslows behovstrappa har kritiserats för att kategorierna är oprecist formulerade, att det är oklart vad som ligger i dem och att det är svårt att fastställa om de fem olika behovstyperna är hierarkiskt ordnade (Wahba & Bridwell, 1973; Ambrose & Kulik, 1999). Genom användning av Jacobsen & Thorsviks (2008) nyare version har kategorierna blivit mer precist formulerade och anpassats till organisatoriska motivationsfaktorer.

Herzbergs tvåfaktorteori har kritiserats för att Herzbergs kartläggning av motivationsfaktorer och hygienfaktorer speglar en omgivning där människorna lagt skulden på andra när de inte lyckats nå bra resultat och tagit åt sig äran för bra resultat, vilket gjort att tillfredsställelse och vantrivsel inte är så klart relaterade till skilda förhållanden som teorin hävdar (Basset-Jones & Loyd, 2005; Miner, 2005). Mest kritik har riktats mot antagandet att lön inte bidrar till

motivation och ökad insats (Daft, 1983). Dessa aspekter beaktas och forskarna har även i detta fall använt en nyare version av modellen som Jacobsen & Thorsvik (2008) tagit fram.

Medarbetarskapsteorin har huvudsakligen utgått från en författare, Stefan Tengblad. Stefan Tengblad är grundaren till begreppet och medarbetarskap och är än så länge är ett relativt ungt forskningsområde. Övriga författare som skriver om medarbetarskap hänvisar till Stefan Tengblad.

2.5 Sammanfattning av teorin

Teorikapitlet inleds med ett avsnitt om motstånd. Avsnittet introduceras med teori om varför motstånd till förändring uppstår. Detta för att läsaren ska få en förståelse om varför motstånd uppstår i en förändringsprocess. Därefter följer teori om tröghet i organisationer. Följande för att förstå den problematik och tröghet som kan uppstå i stora organisationer, anledningen till att det emellanåt uppstår konflikter mellan ledning och medarbetare och varför organisationer ibland har svårt att bemöta motstånd. Framgår det i medarbetarnas empiri senare i uppsatsen att de upplever motstånd krävs denna bakgrund för att besvara frågeställningens andra fråga; Vilka är isåfall orsakerna till motstånd?

Motstånd och motivation är nära besläktat. Studien har utförts på en kunskapsintensiv organisation som enligt Jacobsen (2005) ställer särskilda krav på individuell motivation varav det kändes naturligt att andra avsnittet skulle handla om motivationsteori. Där valdes Maslows behovsteori och förväntansteorin som två motivationsmodeller, dock i en nyare tappning som Jacobsen & Thorsvik (2008) tagit fram för att passa in på organisatoriska motivationsfaktorer. Dessa två modeller används i studien för att analysera medarbetarnas motivationsempiri. Därefter redogörs Herzbergs tvåfaktorteori, även den i en ny tappning av Jacobsen & Thorsvik (2008). Denna modell utgår från chefens perspektiv och används i studien för att analysera chefens motivationsempiri. De tre modellerna anses betydelsefulla för att besvara frågeställningens tredje fråga; Vad kan chefen göra för att motivera sina medarbetare om motstånd finns?

Eftersom motivation är så viktigt i en organisation har medvetenheten om personalen som en viktig resurs ökat de senare åren. De anställda har fått en förhöjd betydelse och en viktig roll för organisationers framgång, varav ledarskapet har stor inverkan (Jacobsen, 2005; Hällstén & Tengblad, 2006) Därav ansågs det rimligt att sista avsnittet i teorikapitlet skulle handla om

just ledarskap. Eftersom företaget använder sig av medarbetarskap som ledarskapsstil valdes precis detta. Avsnittet inleds med att beskriva fem typer av medarbetarskap för att läsaren ska få en förståelse om vad medarbetarskap är men också en förklaring till att det finns olika typer av medarbetarskap, precis som det finns olika typer av ledarskap. Vidare valdes denna teori för att analysera vilken typ av medarbetarskap som utförs på kontoret i dagsläget och om medarbetarskapet förändrats i förändringsprocessen. Därefter följer teori om arbetsglädje som enligt Tengblad (2009) är avgörande för medarbetarskapet och förändringsprocessens framgång. Denna teori analyseras med medarbetarnas empiri huruvida de känner arbetsglädje eller ej. Om det framgår ur empirin att medarbetarna inte känner arbetsglädje kan följande två modeller användas som beskrivs i teorin nämligen arbetsgruppens grundspel och medarbetarskapshjulet. Dessa modeller används i studien för att ta reda på om företaget använder sig av dem i dagsläget men även för att forskarna ska försöka sig på rekommendationer om hur företaget ska få hjulet i rullning igen, det vill säga hur medarbetarskapet och förändringsprocessen ska föras framåt. På så sätt besvaras frågeställningens fjärde fråga; Hur ska fortsatt medarbetarskap utövas i organisationen om motstånd finns?

3. Metod

I detta kapitel presenteras de metodval som ligger till grund för denna undersökning.

Inledningsvis beskrivs övergripande metodologiska val. Därefter presenteras forskningsprocessen detaljerat steg för steg. Därpå följer ett avsnitt om etiska aspekter följt av utvärdering av datainsamling och metodkritik.

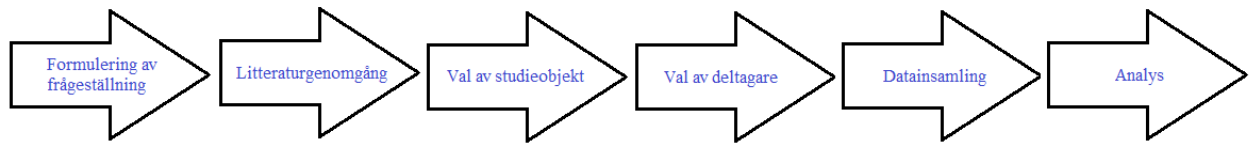
3.1 Metodologiska val

För att uppfylla uppsatsens praktiska respektive teoretiska syfte är den kvalitativa metoden mest lämpad. Den är mer inriktad på ord än siffror och tyngden ligger på en förståelse av den sociala verkligheten baserat av hur deltagarna i en viss miljö tolkar denna verklighet. Den kvalitativa metoden lägger vikt vid detaljer, nyanser och det unika hos varje individ (Jacobsen, 2002). Vidare har en intensiv underökning valts, vilket betyder att undersökningen går på djupet. Jacobsen (2002) skriver att det finns ett starkt samband mellan valet av intensiv undersökningsuppläggning och kvalitativa metoder (Jacobsen, 2002). En intensiv utformning definieras enligt Bryman & Bell (2011) som en fallstudie. Fallstudien begränsar undersökningen till en enda organisation och en situation. Det gör det möjligt att studera den ingående och detaljerat.

Den kvalitativa forskningsmetoden hör enligt Bryman & Bell (2011) ihop med ett induktivt synsätt. Det innebär att forskarna går ut i verkligheten nästan helt utan förväntningar och samlar in data som korrekt återger verkligheten. Utifrån insamlat empiriskt material väljs teorier och avsikten är att generera ny kunskap. Alternativet är ett deduktivt synsätt, där forskaren härleder en eller flera hypoteser utifrån befintliga teorier för empirisk granskning (Bryman & Bell, 2011). Forskarna ansåg att det skulle bli svårt att utföra intervjuer utan någon som helst förförståelse, varav en kombination av de bägge synsätten har valts som enligt Jacobsen (2002) kallas för en öppen ansats. Med hjälp av en öppen ansats har forskarna medvetet bestämt gränserna för studien. Utgångspunkten var en problemställning som skulle besvaras men frågeställning, teorier och datainsamlingsmetod har ändrats under studiens gång. Gränsen mellan de olika faserna har varit flytande och är inte på något sätt låst, vilket följer Jacobsens (2002) steg vid en öppen ansats.

3.2 Forskningsprocessen

Forskningsprocessen följer följande steg;



Figur 6, Egen modell av forskningsprocessen.

3.2.1 Formulering av frågeställning

Syfte och frågeställning formulerades på generell nivå innan litteraturgenomgången inleddes. Anledningen var att begränsa undersökningen till ett område men ändå lämna utrymme för justeringar baserade på litteraturgenomgången och val av studieobjekt. Frågeställningen justerades under arbetets gång i takt med mer information om forskningsämnet och studieobjektet. Detta sätt följer Bryman & Bells (2011) steg vid kvalitativ forskning.

3.2.2 Litteraturgenomgång

När syfte och frågeställning var formulerade startade litteraturgenomgången. Enligt Bryman & Bell (2011) är det en mycket viktig och avgörande del i forskningsprocessen. Litteraturgenomgången pågick i stort sett under hela forskningsprocessen då val av studieobjekt och intervjuerna påverkade frågeställningen som i sin tur påverkade litteraturen. Litteraturgenomgången berörde litteratur med avseende på uppsatsens syfte och dess metodkapitel. Metodkapitlet påbörjades tidigt i uppsatsprocessen då forskarna ansåg att det var viktigt med ett bra upplägg och tillvägagångssätt när bland annat intervjudata skulle samlas in. Litteraturgenomgången startades med att söka efter böcker, artiklar och tidigare uppsatser på Göteborgs Universitetsbibliotek med dess tillhörande databaser. Tips om litteratur tillhandahölls även av handledaren samt tidigare uppsatsers källförteckningar. Till en början användes sökorden ”medarbetarskap” och ”förändringsarbete”. Dessa sökord kompletterades med andra i takt med att uppsatsprocessen fortskred. De böcker och artiklar som erhöles baserades på dess titel. Böckerna som bedömdes relevanta lånades från biblioteket, för närmare granskning. När litteraturens relevans bedömdes togs hänsyn till hur aktuell litteraturen var, hur väl de passade in på det valda forskningsområdet och därmed i vilken utsträckning de bidrog till att besvara frågeställningen. Den litteratur som ansetts vara relevant utgör den teoretiska referensramen som vidare är grunden för analysen. Denna teori beskrivs mer ingående i teorikapitlet. I de fall teorier inte användes i analysen raderades innehållet i teoretiska referensramen samt källförteckningen.

3.2.3 Val av studieobjekt

Sökandet efter studieobjekt påbörjades tidigt. Före sökandet sattes tre kriterier upp som skulle uppfyllas av organisationerna för att vara intressanta för undersökningen. Kriterierna var;

- Organisationen skulle genomgått eller höll på att genomgå en förändring. Detta för att säkerställa att det fanns något att studera. Förändringens sort spelade mindre roll för undersökningens syfte.
- Det skulle vara möjligt att utföra intervjuerna både ur ett chefsperspektiv och ur ett medarbetarperspektiv.
- Organisationen skulle använda sig av medarbetarskap. Det vill säga, en kunskapsintensiv organisation där chefen utgör ett coachande, stöttande ledarskap och medarbetarna är delaktiga och får påverka.

Baserat på dessa kriterier gjordes en lista på potentiella studieobjekt som kontaktades via telefon eller mail. Studieobjekten fick redan där information om vilka vi var, uppsatsens syfte, hur intervjuerna skulle genomföras, var resultatet skulle publiceras samt rätten till anonymitet. Totalt kontaktades fem organisationer innan ett studieobjekt hittades. Organisationerna innan dess svarade antingen att de inte hade tid eller att de helt enkelt inte ville medverka i studien då den berörde ett väldigt känsligt ämne. De trodde undersökningen skulle medföra en negativ bild för organisationen och att viktig sekretessbelagd information skulle läcka ut från cheferna som varken medarbetarna eller någon annan skulle få ta del av. Det valda studieobjektet passade in på kriterierna och det gick att ordna intervjuer relativt snart. Både företaget och de medverkande har valt att vara anonyma då studien berör ett känsligt ämne och organisationen för tillfället är i en svag position. Vilken förändring som skulle undersökas fick organisationens chef vara med och besluta. Det ansågs oerhört viktigt eftersom det var betydelsefullt för forskarna att respondenterna öppnade upp sig och vågade prata om ämnet i intervjutillfällena. Organisationen har genomgått flertalet förändringar men hade nyligen infört ett nytt sätt för att effektivisera medarbetarnas dagliga arbete. Det var denna förändring som valdes eftersom chefen ansåg den vara lagom känslig och hoppades på stöd med hjälp av denna fallstudie.

3.2.4 Val av deltagare

Organisationen har 1 chef och 30 anställda. Ett urval blev nödvändigt dels för att göra mängden data hanterbar men också för att datainsamling och analys skulle vara genomförbar inom tidsramen av en kandidatuppsats. Det resulterade i ett urval på sju respondenter, en chef och sex medarbetare. Varje intervju varade 1-1,5 timme. För att undvika problem med etiska

aspekter var deltagandet frivilligt. Enda kravet för att medverka var att alla deltagare genomgått förändringsprocessen. Intervjuerna genomfördes i två dagar, fyra intervjuer första dagen och tre intervjuer nästkommande dag.

3.2.5 Databesamling

Vid insamling av intervjudata valdes den öppna individuella intervjun. Jacobsen (2002) menar att denna intervjuform är mest lämplig att använda när relativt få enheter undersöks och där forskarna är intresserade av vad den enskilda individen säger och hur individen tolkar och lägger mening i ett speciellt fenomen. En intervju kan vara mer eller mindre öppen, det vill säga graden av strukturering kan variera. Enligt Jacobsen (2002) ska den öppna intervjun inte vara så strukturerad att den består av en i förväg bestämd serie frågor med fasta svarsalternativ. I sådana fall bör inte kvalitativ forskningsmetod väljas. Intervjun bör inte heller vara helt öppen, det vill säga helt utan plan för vad samtalet ska innehålla (Jacobsen, 2002). Vår databesamling grundade sig på vad Bryman & Bell (2011) kallar semistrukturerade intervjuer.

Innan intervjuerna ägde rum utformades två intervjuguider, en till chefen (Bilaga 1) och en till medarbetarna (Bilaga 2). Intervjuguiderna utformades över tre specifika teman utifrån uppsatsens syfte och litteraturgenomgången men där intervjupersonen hade stor frihet att utforma svaren på sitt egna sätt. De första frågorna var allmänna och syftade till att få information om respondenten. Nästkommande frågor berör förändringsprocessen samt respondenternas inställning till den, det vill säga motstånd. Följande teman var motivation och avslutningsvis medarbetarskap. Dessa tre teman var lika för både chefen och medarbetaren, dock skiljde sig frågorna under varje tema något. Intervjuerna utfördes på företaget i direkt interaktion med intervjupersonerna. Jacobsen (2002) skriver att personer har lättare att tala om känsliga ämnen när de fysiskt sitter mitt emot varandra och får en personlig kontakt. Det skapas lättare en förtrolig stämning som gör att det blir svårare för respondenten att ljuga i ett fysiskt möte vilket höjer kravet på reliabilitet och validitet. Andra fördelar med att intervjua ansikte mot ansikte är att forskarna kan studera respondenternas kroppsspråk. För att få ut mesta möjliga av intervjupersonerna är det nödvändigt att etablera en tillitsrelation (Jacobsen, 2002). Intervjuerna genomfördes utefter Jacobsens (2002) rekommendationer för att skapa tillit. Intervjuerna inleddes med en snabb översikt och dess avsikt. Respondenterna fick information om forskarna, ändamålet med studien och hur lång tid intervjun beräknades ta. Hur informationen skulle användas, vilka som får ta del av resultatet och var uppsatsen

publiceras. Intervjuerna spelades in efter godkännande av respondenterna. Intervjuerna inleddes med allmänna frågor för att få respondenten att känna sig bekväm och slippa svara på allt för komplexa och invecklade frågor till en början. Allteftersom intervjun fortskred ställdes följdfrågor och forskarna bad om praktiska exempel. Allt för att undvika generell information och istället erhålla upplysningar som var relevanta för undersökningen. Vid oklarheter gällande frågorna förklarades de på ett och samma sätt för alla respondenterna. Intervjuerna avslutades på ett mjukt sätt. Dels genom att fråga respondenten om det var något den ville tillägga som inte var sagt följt av lite allmänt prat. Forskarna tänkte på att inta lyssnarställning, både mentalt och fysiskt. Respondenterna avbröts inte utan det lyssnades på vad som sades. Forskarna försökte använda ett avslappnat kroppsspråk och skapa en atmosfär av förståelse genom att anteckna vid sidan av och bekräfta genom nickningar.

3.2.6 Analys

Allteftersom intervjuerna utfördes transkriberades de till skriftlig text. Alla intervjusvar från respondenterna lästes igenom fråga för fråga för att finna likheter respektive skillnader. Efter transkriberingen sammanfattades svaren till empirikapitlet under rubriker som var kopplade till intervjuguiden. Empirin innehåller även inklippta citat för att exemplifiera iakttagelserna. När empirin sammanställts påbörjades analysen. Forskarna läste igenom empirin och återgick till transkriberingen om oklarheter uppstod. Empirin jämfördes med den teoretiska referensramen. Eventuella kopplingar till teorin diskuterades innan analysen skrevs. Ur analysen gick det att dra vissa slutsatser som diskuterades till bägge parter var eniga. Dessa slutsatser skrevs ner i kapitlet diskussion. Avslutningsvis besvaras undersökningens frågeställning med hjälp av empiri, analys och diskussion i kapitlet slutsatser.

3.3 Etiska aspekter

Det finns enligt Bryman & Bell (2011) ingen enhetlig lösning till de etiska frågor som kan uppstå vid forskning. Beroende på forskarnas ställningstagande i etiska frågor kan vissa aktiviteter anses etiskt riktiga medan andra inte gör det. Enligt Diener & Crandall (1978) finns det fyra områden som anses vara oetiska; om det uppstår skada för deltagarna, brist på samtycke från deltagarna, inkräktar på deltagarnas integritet och om det förekommer bedrägeri. Dessa principer stämmer överrens med Vetenskapsrådets huvudkrav för svensk forskning (Bryman & Bell, 2011). En utvärdering av denna studie kan göras med avseende på dessa etiska principer. Ingen av deltagarna kom till skada, varken fysiskt eller psykiskt. Det var valfritt att delta i studien. En ansträngning gjordes inför intervjuerna för att respondenterna inte skulle missförstå forskarnas motiv. De fick alltid välja om de ville svara

på frågan och hänsyn togs till att det var ämnen som rör upp känslor. Forskarna var hela tiden måna om att respondenterna kände sig bekväma i intervjusituationen och försökte enligt Jacobsens (2002) rekommendationer skapa en tillitsrelation. Forskarna anser att de etiska principerna följts.

3.4 Utvärdering av datainsamling

Empirin som samlats in ska uppfylla kraven på validitet och reliabilitet. Dock har många kvalitativt inriktade forskare haft en diskussion om hur pass relevanta dessa begrepp är för kvalitativ forskning. Både extern reliabilitet och extern validitet är svåra att uppfylla i kvalitativ forskning, medan intern reliabilitet och intern validitet är en styrka i kvalitativa undersökningar. Olika forskare har antagit olika ståndpunkter i denna fråga (Bryman & Bell, 2011). Eftersom en kvalitativ studie gjorts utvärderas empirin efter Guba & Lincolns (1994) kriterier i kvalitativ forskning nämligen trovärdighet och äkthet;

3.4.1 Trovärdighet

Trovärdigheten består av fyra delkriterier som alla har en motsvarighet i kvantitativ forskning;

Tillförlitlighet

I empirin finns det olika beskrivningar av en social verklighet i det som undersöks. Resultatet som framkommer avgörs hur acceptabelt det är i betraktarens ögon. Tillförlitlighet handlar om att forskaren ska få en bekräftelse av de som studerats genom metoder som respondentvalidering och triangulering (Guba & Lincoln, 1994). Respondenterna fick ta del av det slutliga resultatet, ge feedback och ett godkännande om forskarna uppfattat deras sociala verklighet på rätt sätt. Inga defensiva reaktioner eller censurering från deltagarna uppfattades. Det kan bero på anonymiteten. Forskarna tycker att kravet på empirins tillförlitlighet uppfylls.

Överförbarhet

Kvalitativa forskare uppmanas att producera en tät beskrivning för de detaljer som ingår i en kultur. Det förser andra personer att bedöma hur pass överförbara resultaten är till en annan miljö (Guba & Lincoln, 1994). Eftersom studien endast utförts på en organisation är det svårt att överföra resultatet till en annan miljö. Det resultat som uppnåtts är unikt av den sociala verklighet som studerats i sin tidpunkt. Kravet på överförbarhet har försökt uppfyllas genom att beskriva organisationen väl och med hjälp av det teoretiska syftet generaliserat till en kunskapsintensiv organisation.

Pålitlighet

Pålitlighet är ett nödvändigt delkriterium som behövs för att kunna bedöma undersökningens trovärdighet. Forskarna ska anta ett granskande synsätt vilket innebär att forskarna säkerhetsställer att det skapas en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser av forskningsprocessen. Kollegor ska fungera som granskare under forskningens gång (Guba & Lincoln, 1994). Redan från uppsatsens start har forskarna varit noga med att redogöra allt som görs och försökt förklara hela forskningsprocessen. Under uppsatsens gång har ett granskande synsätt intagits. Forskarna vet att det är subjektiva tolkningar som framgår i intervjusituationerna och att det finns en mängd faktorer som påverkar respondenternas svar. Efter varje intervju sammanställde forskarna observationer, anteckningar och det viktiga från varje tillfälle.Handledaren har fungerat som en granskare under hela uppsatsens gång och andra uppsatsgrupper har opponerat.

Konfirmering

Det går inte att uppnå fullständig objektivitet i vetenskaplig forskning men forskaren måste utifrån denna insikt säkerställa att han eller hon agerat i god tro. Forskaren ska inte medvetet låta sina personliga värderingar eller sin teoretiska inriktning påverka utförandet av och slutsatserna från en undersökning. Återigen spelar granskarna en stor roll då de slår fast om i vilken utsträckning det går att styrka resultaten (Guba & Lincoln, 1994). Eftersom intervjuguiden utformats på ett semistrukturerat sätt, med så öppna frågor som möjligt har intervjupersonerna bidragit med sin verklighetsbild. Att intervjupersonerna svarat mycket olika på vissa frågor kan ses som ett ytterligare bevis för att forskarna inte på något sätt försökt vägleda och vinkla intervjufrågorna. Eftersom handledaren fungerat som granskare under forskningsprocessen har även denne kunnat styrka resultaten.

3.4.2 Äkthet

Guba & Lincoln (1994) formulerar utöver dessa trovärdighetskriterier ett antal kriterier för äkthet. Dessa kriterier väcker några mer generella frågor som rör forskningspolitiska konsekvenser i allmänhet.

Rättvis bild

Ger undersökningen en tillräckligt rättvis bild av de olika åsikter och uppfattningar som finns i den grupp av människor som studerats?

Ontologisk autenticitet

Hjälper undersökningen de medverkande intervjupersonerna att få en bättre förståelse av sin sociala situation och miljö som de befinner sig i?

Pedagogisk autenticitet

Bidrar undersökningen till att de medverkande intervjupersonerna får en bättre bild av hur andra personer i miljön upplever saker och ting?

Katalytisk autenticitet

Har undersökningen gjort så att de medverkande intervjupersonerna kan förändra sin situation?

Taktisk autenticitet

Har undersökningen gjort så att de medverkande intervjupersonerna fått bättre möjlighet att vidta de åtgärder som krävs? (Guba & Lincoln, 1994)

Forskarna anser att dessa kriterier uppfyllts vilket betyder att kravet på äkthet uppnåtts.

3.5 Metodkritik

Kvalitativ forskning får ofta kritik för att vara alltför subjektiva och impressionistiska. Med detta menas att det kvalitativa resultatet alltför ofta bygger på forskarnas uppfattningar om vad som är viktigt och betydelsefullt i sammanhanget. Då forskaren själv är det viktigaste redskapet i undersökningen är det denne som väljer vad som ska undersökas och registreras (Bryman & Bell, 2011). För att motverka subjektivitet i forskningsresultaten har forskarna intagit ett så objektivt synsätt som möjligt. Ytterligare kritik riktas mot att kvalitativ forskning är svår att reproducera. Kvalitativ forskning får ofta kritik för att det inte framgår tillräckligt väl hur studien genomförts (Bryman & Bell, 2011). För att motverka förevarande har denna fallstudie beskrivits utförligt i metodkapitlet, så att andra forskare vet hur den genomförts och kan utföra en liknande studie. Forskarna följde Jacobsens (2002) rekommendationer och valet av kvalitativ metod och en fallstudie kändes självklart. En extensiv utformning, det vill säga en undersökning av flera organisationer hade i detta fall gett en relativt ytlig information som inte blivit särskilt relevant. Detta eftersom det på grund av tidsaspekten varit svårt att utföra lika många intervjuer i varje organisation. Empirin hade blivit för generell och för lite anpassad till hur respondenten uppfattat situationen (Jacobsen, 2002). Valet av semistrukturerade intervjuer innebär att standardisering av intervjuerna uteblir. Möjligheten att ställa följdfrågor ökade chansen till att få fram unika upplevelser och erfarenheter från respondenterna men försvårar samtidigt analysen då det uppstår en mängd olika svar. Eftersom motstånd, motivation och medarbetarskap ligger nära till hands var det stundtals svårt att urskilja vad som var vad i intervju svaren. Urvalsmetoden där respondenterna frivilligt fick anmäla sig kan ha påverkat resultatet då de som var mest hängivna att yttra sina åsikter anmälde sig.

4. Organisationsbeskrivning

I detta kapitel beskrivs den organisation där fallstudien utspelades och bakgrunden till förändringen. Informationen kommer från intervjun med chefen samt företagets hemsida.

4.1 Nuvarande organisation

Den studerade organisationen är ett dotterbolag till en större affärsenhet. Dotterbolaget är ett globalt företag som totalt verkar i 130 länder. Företaget är uppdelat i en tydlig hierarki där beslut tas uppifrån och ner med huvudkontoret beläget i New York. I Sverige finns sammanlagt åtta kontor varav ett är placerat i Göteborgsområdet. Det är på Göteborgskontoret fallstudien utförts.

Företaget säljer tjänster till små och stora företag via telefon och mail. Tjänsterna i sig är olika och företaget kombinerar dessa beroende på kundens behov. Det gäller att hitta de bästa, billigaste alternativen av tjänster som gör kunden nöjd. Företaget skriver avtal med sina kunder under en viss tid, vanligen tre till fem år. Avtalet innebär att företagen får ett antal tjänster utförda, som annars kostat företagen både tid och pengar att utföra själva. I dagsläget arbetar chefen på Göteborgskontoret i ett öppet kontorslandskap med sina 30 anställda som alla arbetar som tjänstesäljare. Det är en kunskapsintensiv organisation där alla medarbetare är utbildade på högskola, universitet eller yrkesutbildning. Chefen anser att medarbetarna med dess kunskap och kompetens är organisationens viktigaste resurs. Därav uppmanar chefen till en aktiv och ansvarstagande medarbetarroll där ledarskapet individanpassas och chefen utgör en stödjande, coachande roll. Chefen och medarbetarna kan påverka sin arbetssituation inom ramen av vad organisationen måste åstadkomma. Kontoret i Göteborg behöver inte alls göra på samma sätt som övriga kontor i Sverige eller världen. Dock måste chefen följa de beslut som fattas högre upp i hierarkin.

4.2 Bakgrund till förändringen

Hela organisationen globalt sett har under en längre tid påverkats av omvärldens faktorer och en accelererande förändringstakt. Dels att världen befinner sig i en lågkonjunktur vilket företaget känt av på så sätt att deras kunder håller i sina pengar och dragit ner på kostnader i form av de tjänster som säljs. En annan faktor som haft stort inflytande är den teknologiska utvecklingen. Internet och dagens informationssamhälle har medfört att deras kunder på ett enklare sätt kunnat boka sina egna tjänster, som tidigare inte var möjligt.

Färre kunder har medfört att företaget präglats av besparingar och knappa resurser under senare år. För ett par år sedan tvingades Göteborgskontoret halvera sin personalstyrka, från 60 personer till 30 personer. En mycket påfrestande tid för resterande personal. 1 oktober i år togs ett nytt beslut av huvudkontoret i New York, som implementerats i alla 130 länder varav Göteborgskontoret är ett av dem. Beslutet handlar om ytterligare besparingar som ska erhållas genom att effektivisera medarbetarnas dagliga arbete. Det nya beslutet innebär fler mål, ökad övervakning och kontroll, och dessutom en tidsram på medarbetarna.

Tidigare mättes endast kundnöjdhet och försäljningsmål. Det vill säga varje säljare hade ett eget försäljningsmål som anpassades individuellt beroende på vad för slags tjänster som såldes och till vilka kunder. Dessa mål följdes upp per kvartal, halvår och år. Medarbetarna kunde alltså sitta med en kund i telefon så länge det behövdes, så länge kundnöjdhet och deras individuella försäljningsmål uppnåddes. Det nya beslutet från och med 1 oktober innebär att medarbetarna inte får sitta med en kund i telefon längre än fyra minuter. Behöver de längre tid får de återkomma till kunden. De får dessutom inte sitta längre än en minut mellan varje samtal, för att hinna med så många kunder på en dag som möjligt. Medarbetarna mäts i dagsläget på kundnöjdhet, sina individuella försäljningsmål, tid per telefonsamtal, tid mellan två telefonsamtal och antal samtal per vecka. Dessa nya mål följs upp veckovis. Det är chefen på Göteborgskontoret som utläser dem och rapporterar vidare till sina chefer.

Belöningssystemen är desamma som tidigare. Medarbetarna kan bli belönade på två sätt. Det första är den individuella lönesättningen. Den bestäms utefter produktivitet och kundnöjdhet. Lever medarbetaren inte upp till sitt mål utan underpresterar blir löneökningen inte särskilt hög. Utöver den individuella lönesättningen finns det en belöning som tilldelas de medarbetare som presterat bra och utfört något extra i sin yrkesroll. Dessa belöningar tilldelas kvartalsvis och utdelas i form av ekonomisk belöning.

5. Empiri

I detta kapitel presenteras resultatet som framkom ur intervjuerna. Kapitlet inleds med kort information om intervjupersonerna följt av tre empiriavsnitt. Först redovisas empiri från medarbetarna följt av empiri från chefen utifrån teman i intervjuguiderna, se Bilaga 1 och Bilaga 2. Kapitlet avslutas med ett avsnitt där bägge parter empiri sammanfattas för att tydliggöra.

Kort information om intervjupersonerna

Sammanlagt har sju personer intervjuats, sex medarbetare och en chef. Av anonymitetsskäl avslöjas varken kön, ålder eller namn. Alla medarbetare arbetar på Göteborgskontoret och har medverkat i förändringsprocessen. Den som arbetat på företaget kortast tid har arbetat i 3 år, den som arbetat längst i 30 år. Alla medarbetare har en gedigen högskole- eller universitetsutbildning som krävs för yrket. Chefen har haft sin nuvarande chefsposition i 4 år men haft liknande tjänster i tidigare yrkeskarriär.

5.1 Empiri medarbetare

I detta avsnitt redovisas medarbetarnas empiri. Först presenteras temat motstånd, följt av motivation och medarbetarskap. Avslutningsvis sammanfattas det mest väsentliga som framkommit ur medarbetarnas empiri. I detta avsnitt erhålls även relevant information som krävs för att besvara frågeställningens första fråga; Upplever medarbetarna något motstånd i förändringsprocessen idag?

5.1.1 Motstånd

Förändringens påverkan

Det framgår att alla sex medarbetare trivdes bättre på arbetsplatsen innan förändringen. Främsta orsaken som alla sex medarbetare nämner är att det blivit för mycket kontroll och övervakning som inte fanns tidigare. En medarbetare uttalar sig på följande sätt;

“Jag var mer tillfreds med mina arbetsuppgifter och jag tycker vi hade en bättre struktur på arbetsplatsen. Allt rullade på och alla visste vad som skulle göras. Just nu kontrolleras vi alldeles för mycket.”

Citatet bevisar ett missnöje mot all kontroll. Medarbetaren var dessutom mer tillfreds med sina arbetsuppgifter innan förändringen och visste vad som skulle göras. I intervjuerna med medarbetarna framgår det att alla sex medarbetare upplever att deras dagliga arbetsuppgifter förändrats. En medarbetare säger;

”Jag arbetar mot klockan hela tiden känns det som... Jag tycker inte företaget går åt rätt riktning, det känns som vi kommer tappa ännu fler kunder genom att arbeta på detta sätt. Just nu är det en stressig arbetssituation och det känns som jag inte längre hinner med mina kunder.”

Citatet bekräftar att den tidsram som införts gör det svårt att hinna med kunderna och medarbetaren upplever en arbetssituation som präglas av stress. Medarbetaren uttrycker även ett missnöje om att företaget inte går åt rätt riktning och att de snarare tappar fler kunder på detta sätt. Denne medarbetare är inte ensam om att nämna stress som en konsekvens av förändringen. Ytterligare fyra tillkännager att de känner sig stressade och har svårt att erhålla den kvalitet som krävs i arbetet. En medarbetare säger såhär;

“Ett företag kan ju inte ha så mycket övervakning att de anställda blir nervösa och stressade när de sitter och tar emot en kund. Så har det blivit hos oss, vi har aldrig gjort så mycket fel som vi gör nu.”

Medarbetaren menar på all övervakning påverkat hela stämningen på kontoret, att de aldrig gjort så mycket fel som nu och kopplar dessutom ihop övervakningen som en orsak till stress. Trots att samtliga medarbetare trivdes bättre innan förändringen framgår det att alla valt att acceptera den. Dock inte för att de vill, utan för att de måste.

Motstånd

I intervjuerna rådde det ingen tvekan om att alla sex medarbetare var eniga om att en förändringsprocess alltid möter motstånd. Fem av dem upplever motstånd idag, en gör det inte men har upplevt motstånd tidigare i förändringsprocessen. Anledningen till motstånd i förändringsprocessen varierar. En medarbetare säger följande;

”Klart att man upplever motstånd om man får det sämre. Ingen vill få det sämre än vad man hade det innan. Hade det blivit en förändring mot det bättre, så är det klart att folk skulle uppskatta det mer. Varför ska vi prestera och engagera oss till max, när vi inte får något tillbaka av företaget.”

Citatet bekräftar att motståndet beror på vilken typ av förändring som genomförts. För medarbetaren är det självklart att en förändring mot det sämre bemöts med motstånd. Ytterligare fyra medarbetare håller med om att en handling som inte gynnar en själv ifrågasätts. I citatet ovan framgår det även att medarbetaren har svårt att engagera sig eftersom hen inte tycker företaget ger tillräckligt mycket tillbaka. Ytterligare en medarbetare ifrågasätter organisationen genom att formulera sig på följande sätt;

”Motståndet har att göra med hela organisationen. De arbetar inte hållbart och långsiktigt. De vill maximera så mycket som möjligt på en person. Förändringen gynnar inte oss medarbetare på något sätt utan det känns som att företaget arbetar mot oss istället för med oss.”

Vidare orsaker till motstånd är enligt två medarbetare brist på tillit och förtroende. En av dem yttrar sig såhär;

”Genom att öka kontrollen på oss medarbetare känns det som att det är vi som gör fel, att de inte litar på att vi utför ett bra jobb. De kanske skulle undersöka hur det går till högre upp i ledningen... Ska man kontrolleras varje minut av sitt dagliga arbete kan man ju tycka att något är fel, eller hur? Det kan jag ifrågasätta.”

Citatet illustrerar att medarbetaren ifrågasätter behovet av kontroll och övervakning. Hen menar på att företaget mist sin tillit genom att införa en förändring av detta slag. Fler orsaker till motstånd som alla sex medarbetare är överens om är att en förändring alltid lämnar ett tryggt tillstånd eller att individer känner en rädsla för det okända. En medarbetare säger;

”Jag tror att alla är rädda för förändringar. Framförallt när man inte ser anledningen till förändringen och inte kan se det positiva med det.”

Citatet uppvisar en rädsla för förändringar, speciellt när förändringens positiva sidor är svåra att se. Att det är svårt att se vad som är positivt med förändringen är alla sex medarbetare överens om. Ännu en medarbetare uttalar sig på följande vis;

”Jag tror motståndet sker för att jag har en trygghet i närvarandet. Jag kan mina arbetsuppgifter och har det bra som jag har det.”

Citatet bekräftar att medarbetaren känner sig trygg och att en förändring sätter tryggheten på spel. En medarbetare avviker, även om medarbetaren tidigare intygat att hen upplever motstånd, på så sätt att den tycker ordet motstånd är fel ordval. Medarbetaren säger;

“Motstånd låter så negativt. Eftersom motstånd alltid uppstår vore det kanske bättre att säga förbättringsarbete. Det låter bättre och ger er positivare klang än motstånd.”

Citatet verifierar att medarbetaren tycker ordet motstånd medför en negativ syn på en förändringsprocess. Eftersom alla förändringar stöter på motstånd borde ordet ersättas.

Hur motstånd kan undvikas

I empirin har det redan framgått att en förändringsprocess enligt de sex medarbetarna alltid stöter på motstånd i någon form. På grund av detta går det inte att utesluta eller undvika motstånd helt och hållet. Det som framkommer ur intervjuerna är att chefen och ledningen

måste lära sig hantera motståndet som uppkommer på rätt sätt. Alla sex medarbetare gav konkreta exempel på hur de tycker motstånd kan hanteras. En av dem yttrar sig såhär;

”Jag tror dock det hade gått bättre om de pratade med oss, lyssnade på vad vi har att säga innan beslut fattas. Ju mer vi får vara med och påverka desto nöjdare blir vi.”

Citatet bekräftar att kommunikation, delaktighet och påverkan är lösningen för att hantera motstånd enligt medarbetaren. Medarbetaren är inte ensam om att uttala sig såhär. Samtliga nämner vikten av delaktighet bland alla som medverkar i förändringsprocessen och tillåtelsen att få påverka. Ytterligare sätt att hantera motstånd enligt en medarbetare är;

”För mig känns det som att ledningen är ute och cyklar, de har ingen kontroll eller struktur. Har chefer och ledning ingen kontroll blir det väldigt svårt för oss medarbetare att uppnå struktur. Hade jag känt mig trygg och vetat vart företaget är på väg, hade hela förändringen känts lättare att ta till sig.”

Citatet påvisar att medarbetaren tycker struktur och kontroll är av värde genom hela organisationen för att skapa en trygghet och övertygelse. På så vis hade en förändring mottagits på ett bättre sätt.

5.1.2 Motivation

Förväntningar

Alla sex medarbetare är eniga om att den förändring som skett kommer ha negativ påverkan för företaget och alla som arbetar där. Ingen tror att ökad kontroll och övervakning är nyckeln till besparingar och framgång. En säger såhär;

“Självklart vet jag att hela företaget har det tufft. Tyvärr känns vår arbetssituation i dagsläget inte hållbar. Vi som arbetar levererar sämre kvalitet eftersom vi arbetar mot klockan. Med sämre kvalitet kommer vi tappa ännu fler kunder.”

Citatet bekräftar att arbetssituationen inte är hållbar och de levererar sämre kvalitet mot kund. Sammanlagt framgår det att fyra medarbetare tycker företaget tappat kontrollen om vad de egentligen står för och en förändring som denna bara skapar stress och motstånd bland medarbetarna eller resulterar att kontoret tappar än fler kunder. Dock ser fyra av dem en ljusning. En medarbetare beskriver situationen såhär;

“Alltså företaget kan ju inte bära sig åt hur som helst. De kan ju inte köra över alla oss som arbetar här. Jag hoppas de inser att ökad kontroll och övervakning inte är hållbart och att vi kan återgå till vårt gamla arbetssätt. Det har hänt förr att de dragit in på beslut som blev mindre lyckade.”

I citatet framgår det att medarbetaren både tror och hoppas på att företaget inser vilka konsekvenser förändringen medför och att de återgår till det gamla arbetssättet. Medarbetaren är inte ensam om att uttrycka sig såhär, ytterligare tre hoppas att kontoret återgår till de tidigare arbetsrutinerna.

Hur medarbetarna motiveras i förändringsprocessen

Under intervjuerna framgick det att fem av sex medarbetare inte upplevde någon större skillnad på hur de blir motiverade i förändringsprocessen jämfört med tidigare eller så visste de inte hur chefen motiverade dem. En medarbetare säger följande;

”Jag har nog egentligen inte märkt så stor skillnad från nu och då. Jag vet inte riktigt hur jag blir motiverad i dagsläget, har inte tänkt på det.”

Citatet bekräftar att medarbetaren inte märkt någon större skillnad och att medarbetaren inte riktigt vet hur hen blir motiverad. Den medarbetare som kom med exempel uttryckte sig såhär;

”Jag fick tydlig information om varför alla kontor genomgår denna förändring. Det var skönt, för jag fick bättre förståelse och kunde se förändringen ur deras perspektiv, inte bara mitt.”

Citatet visar att medarbetaren fått tydlig information om varför förändringen genomfördes. Enligt medarbetaren hjälpte det till för att se förändringen ur ett annat perspektiv. Forskarna bad om konkreta exempel i intervjutillfällena på hur medarbetarna blev motiverade. Dock var det fem av dem som inte kunde ange ett enda exempel. Alla delade en identisk uppfattning om att de aldrig tänkt på hur de blir motiverade eller att de inte visste. Den enda medarbetare som kom med exempel uttryckte sig så här;

”Jag tror jag blir som mest motiverad genom att göra mina kunder nöjda. Det är det som får mig att vilja arbeta vidare. På företaget har vi ju individuella löner och andra ekonomiska belöningar som delas ut, det är bra. Då går det ju faktiskt att påverka själv. De erbjuder även utbildningar inom företaget. På utvecklingssamtalen pratar vi mycket om den individuella utvecklingen och vad som driver just mig. Är det något specifikt, får jag arbeta med det eller gå utbildningar inom det. Jag tror det är viktigt att utvecklas hela tiden som individ, det är motiverande.”

Citatet verifierar att medarbetaren blir motiverad av att göra sina kunder nöjda men nämner även ekonomiska belöningar och utbildningar som finns på företaget och vikten av personlig utveckling som motivationsfaktorer.

Hur medarbetarna vill bli motiverade i förändringsprocessen

När medarbetarna blev tillfrågade om hur de ville bli motiverade rådde det ingen tvekan alls i deras svar. Alla sex medarbetare var eniga om att de fick vara med och påverka sitt eget arbete blir de motiverade. En av dem uttalar sig enligt följande;

”Jag vill kunna påverka mitt eget arbete och egna resultat. Det är alltid kul att få känna uppskattning och få bekräftelse på det jag gör både från chef och kollegor. Det gör att jag blir motiverad och vill prestera.”

Citatet bekräftar vikten av att påverka sitt eget arbete och eget resultat. Medarbetaren nämner även uppskattning och bekräftelse som motivationsfaktorer, vilket hen inte är ensam om. Sammanlagt framgår det att fem av medarbetarna upplyser om vikten av att bli sedd, få uppskattning och få feedback på det man gör, både från chefen, medarbetarna och sina kunder. En annan medarbetare formulerar sig såhär;

”Ska du genomföra en förändring på ett företag måste du få med dig dina medarbetare, annars går det inte. Ett leende, en positiv attityd och ett coachande ledarskap tror jag man kommer långt med. Jag vill ha en öppen dialog med alla på kontoret. Alla ska få säga precis vad de tycker. Jag vill ha klara besked och få förklarat vad som ska göras och varför. Men sen vill jag gärna ha fria händer när jag utför mitt arbete. Så länge jag uppnår målen ska det inte spela någon roll hur jag tar mig dit, alla är vi olika. Chefen måste dra nytta av olikheterna och se till varje individs bästa, vad som just motiverar den. Det är oerhört viktigt att känna tillit, både till medarbetarna, chefen och vice versa. Mycket feedback blir jag glad av, det är viktigare än pengar och prylar.”

Citatet intygar att det är viktigt att få med sig alla medarbetare i en förändringsprocess. Medarbetaren nämner en öppen dialog, tillit, en positiv attityd och ett coachande ledarskap som nyckelfaktorer. Återigen återfinns delaktighet och vikten av att påverka sitt eget arbete i citatet och att chefen ska dra nytta av medarbetarnas olikheter. Tre andra medarbetare håller med om hur viktigt det är att chefen inte kan motivera alla medarbetare på likadant sätt utan ska se till varje individs bästa. Tillit är också en faktor som skapar motivation enligt tre medarbetare. I intervjuerna framgår det att fem av medarbetarna inte upplever att de blir motiverade så som de önskar, medan en medarbetare gör det. Den som är positiv till hur chefen motiverar svarar såhär;

”Ja, min chef är väldigt bra. Chefen ser ofta varje individ och är bra på det. Vi har fortfarande kvar utvecklingssamtalen där chefen ser till varje individs bästa och utvecklar de kunskaper medarbetaren efterfrågar genom utbildningar på företaget. Jag tror personligen att det är väldigt viktigt att se till varje individ.”

Citatet bekräftar enligt denne medarbetare att chefen är bra på att se till varje individs bästa. Att utvecklingssamtalen och utbildningarna på företaget bidrar till motivation. Bland de andra fem är alla överens om att de fått tillbaka motivation om de fick arbeta mer fritt och inte var så styrda och kontrollerade som de är i dagsläget. Vidare önskar de mer feedback från chefen och önskar att chefen tog deras parti istället för organisationens.

5.1.3 Medarbetarskap

Vikten av medarbetarskap

Alla sex medarbetare anser att medarbetarskap är väldigt viktigt. Samtliga tycker att ett bra medarbetarskap är när medarbetarna får vara delaktiga. Vidare är de överens om att ett bra medarbetarskap leder till gott samarbete och engagemang. En medarbetare säger;

”Jag tror det är svårt att vara på en arbetsplats där medarbetarna inte alls får vara delaktiga och chefen bara styr och ställer. Speciellt i organisationer där medarbetarna har stor kunskap. Om en organisation vill vara framgångsrik tror jag det är oerhört viktigt att engagera och motivera medarbetarna.”

Citatet illustrerar värdet av att kunna påverka. Medarbetaren menar att i en organisation där medarbetarna sitter på stor kunskap är det extra viktigt att skapa engagemang, motivation och delaktighet och att chefen inte kan styra och ställa hur den vill. En annan medarbetare uttalar sig såhär;

“Jag skulle säga genom engagemang i sitt arbete. Att jag har eget inflytande och har en chans att påverka mitt eget arbete. Sen tror jag att det är viktigaste att ens kollegor litar på en, och chefen förstås.”

Citatet verifierar återigen hur betydelsefullt det är att kunna påverka och ha inflytande i det som görs. Tillit nämns dessutom som en väsentlig faktor till ett bra medarbetarskap och är viktigt både till medarbetare och chef. Att tillit är viktigt bekräftar ytterligare tre medarbetare.

Arbetsglädje och samarbete

Alla sex medarbetare är överens om att betydelsen av att påverka är det som avgör om de ska kunna prestera och utföra ett gott arbete. En av dem uttrycker sig såhär;

”Man vill ju självklart ha ett syfte med att stiga upp på morgonen. Arbetet är ens identitet. Jag tror att jag behöver känna att mitt arbete är viktigt. Jag vill vara en nyckelperson, någon som har kontroll över sitt jobb. Jag vill kunna styra och ställa. Det är väldigt viktigt med att kunna vara med och påverka.”

Citatet visar att medarbetaren måste känna att arbetet är av värde och att det finns ett tydligt syfte med det hen gör. Det går att antyda behovet av makt men återigen bekräftas påverkan. En annan medarbetare säger;

”Det som jag lever för är nog att alltid få leverera. Oavsett vad det är jag ska göra, så har jag alltid velat göra ett bra jobb. Det är den ultimata bekräftelsen.”

Citatet upplyser att medarbetaren har ett eget driv och en vilja att prestera och leverera på sin arbetsplats. Alla sex medarbetare verifierar att samarbetet på arbetsplatsen är väldigt bra. En uttrycker sig såhär;

”Vi har bra samarbete. Jag kan gå till vem som helst av de andra och fråga om hjälp. Det kan vara om jag vill veta hur jag bokar en viss tjänst, eller om jag fastnat, är sämre på något datasystem och så vidare... Dock känner jag att många är stressade nu och inte hinner med på samma sätt”

Citatet bekräftar att medarbetaren tycker samarbetet är bra. Dock finns en tendens till att stressen påverkar tillgängligheten.

Förtroende

Ur intervjuerna framgår det att hälften av medarbetarna har ett gott förtroende till sin chef medans den andra hälften inte har det. En medarbetare som har förtroende till chefen uttrycker sig på följande vis;

”Ja, det har jag absolut. Förtroende tror jag är jätteviktigt, speciellt till sin chef. Förtroende fås genom en långvarig relation där tillit byggs upp. Jag vill och ska kunna komma till min chef med vad som helst och veta att det stannar oss emellan. Jag vill ju också känna att min chef tar mitt parti, lyssnar på mina åsikter och gör vad som helst så att jag känner mig nöjd.

Gör chefen inte det, tappar jag både tillit, respekt och förtroende. Det kan gå snabbt.”

Citatet bekräftar att förtroende fås genom en långvarig relation där tillit byggs upp. Att chefen har tystnadsplikt och tar medarbetarens parti är andra viktiga faktorer som skapar förtroende. Medarbetaren tycker det är mer viktigt med ett gott förtroende till sin chef än till sina kollegor och informerar om att ett enda snedsteg kan göra att tilliten och förtroendet förloras. De andra två medarbetarna som bekräftar att de har förtroende för chefen nämner liknande aspekter. En medarbetare som inte har förtroende för chefen säger;

”Jag upplever nog mer förtroende till mina arbetskamrater än vad jag gör till chefen. Jag önskar att vår chef lyssnat mer på oss och vara mer åtkomlig, istället för att värdesätta organisationen.”

Citatet påvisar att medarbetaren vill att chefen ska vara mer åtkomlig och lyssna på medarbetarna istället för organisationen. Den andra två håller med om att chefen tagit organisationens parti istället för medarbetarnas. De anser att chefen svikit dem och endast lyssnar på huvudkontoret i New York istället för att se till medarbetarnas behov och önskemål. När det gäller förtroende till sina kollegor delade samtliga sex identisk åsikt. Även om de har olika relationer till kollegorna upplever alla att de har ett förtroende till dem.

Delaktighet

Samtliga medarbetare beskriver tiden innan förändringen som en tid då de både kunde påverka sitt dagliga arbete och sina egna arbetsuppgifter samtidigt som de hade befogenheter att fatta egna beslut. Dessa förhållanden har förändrats avsevärt efter förändringen den 1:a oktober eftersom deras arbete blivit mer övervakat och kontrollerat. Samtliga sex medarbetare anser dessutom att det blivit en mer stressad arbetsmiljö. En medarbetare säger följande;

”Man blir ju rasande. De verkar ju inte förstå hur vi känner oss alls. Tidigare gjorde jag som jag tyckte. Jag hade fria händer så länge jag levererade. Idag kan man ju inte göra någonting som jag själv vill. Man hinner ju knappt heller. Jag måste följa alla nya rutiner och ständigt leverera inom de nya tuffa krav och målen. Vi har uppföljning varje vecka och ska ha uppnått våra mål. Det känns som jag arbetar på det sätt företaget vill, inte på det sätt som passar mig bäst.”

Citatet visar att medarbetaren trivdes bättre förr och motsätter sig all stress. Medarbetaren bekräftar en avsaknad av delaktighet som samtliga medarbetare är överrens om. Det som framgår är att arbetet blivit mer rutinartat och det har blivit en tydligare prägel på vad som får göras och inte göras. Det gör att medarbetarna har svårt att påverka sitt eget arbete och de har inte längre befogenhet att kunna fatta egna beslut eller ens ta egna initiativ som tidigare.

Skillnad på medarbetarskap före respektive efter förändringen

Samtliga medarbetare anser att medarbetarskapet förändrats. Ur intervjuerna framgår det att alla sex medarbetare upplever att det skapats en tydligare gräns mellan chef och medarbetare. En uttrycker sig på följande sätt;

”Chefen har blivit mer kontrollerad. Idag upplevs allt kortsiktigt, förr hade vi mer långsiktiga mål och vi anställda hade ett större förtroende. Nu mäts ju vissa nyckeltal veckovis. Känns som chefen var mer på vår sida förr, nu tar chefen mer organisationens parti. Det känns som det blivit en ”Vi-mot-Dem” relation.”

I citatet framgår det att medarbetaren tycker chefen blivit mer kontrollerad, tar organisationens parti och arbetar kortsiktigt. Förr hade de långsiktiga mål och medarbetaren menar på att de anställda fick större förtroende. Medarbetaren beskriver situationen som en vi mot dem relation. En annan medarbetare säger;

”Den stora skillnaden är ju vårt dagliga arbete. På pappret är det kanske inte jättestor skillnad, men här på kontoret känner vi verkligen av det. Vi är mer stressade än någonsin. Man är allmänt irriterad. Tidigare hade vi stora befogenheter att påverka det vi gjorde. Vi kunde lägga upp vårt arbete på egenhand och tog hand om det mesta själva. Nu är det precis tvärtom!”

Citatet verifierar att medarbetaren tycker förändringen medfört stora konsekvenser i form av stress och en avsaknad av befogenheten att fatta beslut. Medarbetaren menar dessutom på att förändringen framförallt märks av på kontoret.

5.1.4 Sammanfattning av medarbetarnas empiri

Medarbetarnas empiri gör det möjligt att besvara frågeställningens första fråga, som även är betydelsefull för de tre nästkommande; Upplever medarbetarna något motstånd i förändringsprocessen idag? Empirin bekräftar att fem medarbetare upplever motstånd idag och en har gjort det tidigare i förändringsprocessen. Vidare framgår det att samtliga sex medarbetare är överens om att motstånd alltid uppstår i en förändringsprocess och menar på att ledningen måste lära sig hantera detta. Under samtliga teman i empirin, vare sig det berör motstånd, motivation eller medarbetarskap motsätter sig medarbetarna all kontroll, övervakning och den tidsram som införts. Alla medarbetare tycker förändringen påverkat företaget negativt och att organisationen tappat kontrollen över vad de egentligen står för. Dock har samtliga valt att acceptera förändringen även om de har svårt att se vad som är positivt med den. I dagsläget präglas arbetssituationen av kontroll, tidsramar och stress. Medarbetarna anser att situationen inte är hållbar i längden och tror att företaget kommer tappa ännu fler kunder. Allihop tycker medarbetarskapet förändrats i förändringsprocessen, då det skapats en tydligare gräns mellan chef och medarbetare. Fyra av dem har en förväntan om att företaget inser konsekvenserna och återgår till det gamla arbetssättet. Vidare framgår det att medarbetarna har svårt att uttrycka hur de blir motiverade i förändringsprocessen. Fem av medarbetarna märkte helt enkelt inte av någon skillnad innan respektive efter eller så visste de inte hur de blev motiverade. Den medarbetare som gav exempel upplyste att hen fått tydlig information om varför förändringen ägt rum. Lika svårt var det att erhålla konkreta exempel. Fem av dem kunde inte ge några exempel på hur chefen motiverade dem. Den medarbetare

som gav exempel nämnde kunder, personlig utveckling, ekonomiska belöningar och utbildningar som finns på företaget som motivationsfaktorer. Fem av sex medarbetare tycker inte de blir motiverade på rätt sätt, däremot vet alla hur de vill bli motiverade. Alla sex medarbetare tycker det är betydelsefullt med ett bra medarbetarskap. Ett bra medarbetarskap bidrar till ett gott samarbete och engagemang för samtliga på arbetsplatsen. Hälften av medarbetarna har förtroende för chefen, andra hälften har det inte. De som inte har det menar på att chefen tagit organisationens parti istället för att lyssna på sina medarbetare. Samtliga sex medarbetare har förtroende till sina kollegor och upplever ett gott samarbete på arbetsplatsen.

Lösningarna till problemen oavsett om det syftar till att bemöta motstånd, skapa motivation eller uppnå ett bra medarbetarskap är delaktighet, kommunikation och befogenhet att få påverka sitt eget arbete. Det bekräftar samtliga sex medarbetare som alla känner en avsaknad av just dessa faktorer i dagsläget. Vidare spelar den sociala miljön stor roll då alla medarbetare strävar efter god kommunikation och en öppen dialog på kontoret. Tillit, uppskattning och feedback från både medarbetare, chef och kunder är viktiga beståndsdelar. Chefens roll är central på det sätt att hen ska se till varje individs bästa, stå på medarbetarnas sida och skapa struktur och kontroll.

5.2 Empiri chefen

I detta avsnitt redovisas chefens empiri för att erhålla en bättre förståelse av förändringsprocessen som ägt rum. Först presenteras temat motstånd, följt av motivation och medarbetarskap. Avslutningsvis sammanfattas chefens empiri.

5.2.1 Motstånd

Chefens arbete i förändringsprocessen

I intervjun med chefen framgår det att hen fick order uppifrån om att förändringen skulle äga rum. Chefen uttrycker sig såhär;

“Jag tror det är oerhört viktigt att vara tydlig när man informerar sina medarbetare i en förändringsprocess. Jag måste informera om varför och hur med hela min ledarstil. Sen måste jag våga släppa ut det till övriga medarbetare med ett förtroende om att det görs.”

Citatet bekräftar att chefen tycker det är viktigt att vara tydlig i en förändringsprocess.

Förklara varför och hur förändringen äger rum med hela sin ledarstil men även hur viktigt det är att våga släppa ut ansvaret till övriga medarbetare och lita på att det görs. Chefens fortsätter

berätta om hur viktigt det är att vara synlig i organisationen, speciellt i en förändringsprocess och hur hen strävar efter en öppenhet.

Acceptans och motstånd

På följande sätt uttalar sig chefen om hur hen tror att förändringen accepterats på kontoret;

“Jag upplever att alla vet varför och hur vi genomför förändringen. Utan den bakgrunden hade situationen varit än mer oviss och ifrågasatt av medarbetarna. Vissa har accepterat det, andra inte. En förändring medför alltid en viss typ av motstånd till och med om det är en förändring mot det bättre.”

Citatet visar att chefen tror att samtliga medarbetare vet varför och hur förändringen genomförs. Vidare anser chefen att vissa accepterat förändringen medan somliga inte har det och att en förändring alltid medför motstånd, även en förändring mot det bättre. Chefen är fullt medveten om att förändringen påverkat medarbetarna på ett flertal sätt. Chefen säger;

“Idag är det mer övervakning och kontroll. På grund av den svängande ekonomin ställs stora krav på medarbetarna och det är viktigt med tydlig uppföljning och nyckeltal vilket gör att alla medarbetares prestationer blir mer synliggjort. Detta resulterar på så vis att man jagar dem som inte lever upp till sina mål och förväntningar lite extra. Det kan nog sticka i mångaas ögon att det blivit mer kontroll och övervakning.”

I citatet framgår det att medarbetarnas prestationer blivit mer synliggjorda. Enligt chefen är det en orsak till motstånd. Chefen fortsätter;

“Jag har fått ett flertal synpunkter och reaktioner på att de tycker företaget går i fel riktning, att det bara är fokus på säljarna och inte någon annan i organisationen. Att vi inte längre tar hand om våra kunder och att några upplever att företaget mist sitt förtroende till dem. Jag ser det som motstånd som hör till en förändringsprocess. Vad du än vill förändra stöter du på motstånd, det går knappt att undgå. Vi måste hänga med och vara flexibla, förändras vår omvärld måste även vi förändras.”

Det framgår i citatet att chefen möter motstånd bland medarbetarna i form av synpunkter och åsikter då säljarna känner sig påhoppade och att företaget går i fel riktning. Chefen menar på att de måste vara flexibla och förändras i takt med sin omvärld för att överhuvudtaget överleva. Vidare uttalar chefen sig såhär;

“Vi har ju inte hittat en optimal och stabil arbetssituation än. Det är fortfarande mycket som är oklart och det tar tid att komma in i nya arbetsmönster. Många känns stressade eftersom deras tidigare arbete ska skötas samtidigt som de måste tillämpa nya sätt.”

Citatet bekräftar att kontoret inte hittat en stabil arbetssituation än. Chefen är fullt medveten om att medarbetarna känner sig stressade.

Hur motstånd kan undvikas

Chefen tror inte att motstånd går att undvika. Hen menar att motstånd ska ses som något positivt som företag behöver lära sig att hantera istället för att undvika. Chefen säger såhär;

”Det gäller att lära sig hantera det. Jag tycker inte att man ska se på motstånd som något negativt. Var glad att dina medarbetare engagerar sig och bryr sig, tänk vad trist om alla accepterat allt man sa. Ibland kan även en chef vara osäker och behöva hjälp. Därför uppmanar jag till diskussioner och åsikter. Jag tror situationen blir ännu värre om medarbetarna inte vågar eller får lov att tala om hur de känner”

I citatet framgår det att chefen tycker motstånd är ett kvitto på att medarbetarna bryr sig och engagerar sig. Chefen uppmanar därför till diskussioner och menar på att det varit ännu värre om medarbetarna accepterat allt som sades. Chefen fortsätter;

“Även låta medarbetarna vara med och påverka så mycket som möjligt. Jag tror inte det finns en modell som passar alla, utan lösningen är att hitta det sätt som fungerar för just dina medarbetare. Jag tror det är viktigt att ta deras parti och stå på deras sida så de känner att jag arbetar med dem istället för mot dem.”

I citatet upplyser chefen om hur viktigt det är med delaktighet. Att låta medarbetarna påverka i den mån det går och anpassa arbetssituationen beroende av gruppens sammanställning.

5.2.2 Motivation

Hur chefen motiverar medarbetarna i förändringsprocessen

I intervjun framgår det att chefen inte tycker sig motivera medarbetarna på annorlunda vis i förändringsprocessen jämfört med tidigare. Vidare säger chefen såhär;

“Jag tror att mycket av motivation beror på att skapa förtroende. Om medarbetarna litar på dig behöver en förändringsprocess inte bli särskilt svår. Sedan gäller det att plocka fram det bästa ur varje person. Hellre 10 klapp på axeln och 1 kritik.”

I citatet bekräftar chefen att med hjälp av förtroende underlättas förändringsprocessen. Chefen tycker också att det är viktigt att stötta och coacha varje enskild medarbetare och ta fram det bästa ur varje person. Chefen fortsätter;

“Jag tycker det är viktigt att ha god kunskap om sin verksamhet och viktigt att man har en viss tydlighet i sin kommunikation. Man måste kunna förmedla vart man är på väg, sätta tydliga mål, riktlinjer och strategier.”

Citatet verifierar att kommunikation spelar stor roll. Enligt chefen är det betydelsefullt att sätta tydliga mål, riktlinjer och strategier. I intervjutillfället påpekar chefen även individuella löner, ekonomiska belöningar och de utbildningar som företaget erbjuder som motivationsfaktorer. Vidare berättar chefen såhär;

*”Jag måste ta reda på vad det är som driver mina medarbetare. Vet jag att * gillar att tjäna pengar, då kan jag trigga på motivation på den sidan. Vet jag att * motivation är att klättra hierarkiskt, då kan jag justera hens arbetsuppgifter utefter det. På så sätt får hen öva på att ta ansvar och kan därmed lära sig och sakta med säkert klättra uppåt. Det är viktigt att ge sina anställda ansvar, annars vågar de inte ta ansvar.”*

I citatet framför chefen hur viktigt det är att ta reda på vad det är som driver varje medarbetare. Chefer tar reda på varje enskild medarbetares drivkraft och försöker tillgodose de behoven för att medarbetaren ska utvecklas och motiveras ytterligare.

5.2.3 Medarbetarskap

Vikten av medarbetarskap

Chefen anser att ett bra medarbetarskap är oerhört viktigt och berättar följande;

”Man kan inte sitta som enskild chef och ha svar på alla frågor. Jag tror man drar nytta av sin organisation om man involverar medarbetare från olika håll och får dem att känna sig delaktiga. Det är avgörande för organisationens framgång om medarbetarna är motiverade och engagerade. Det gör också att jag bjuder in till högt i tak, vi har ofta diskussioner och synpunkter. Jag gillar det, jag skulle tycka det var tråkigt att ha en tyst organisation.”

Citatet bekräftar att chefen tycker det är viktigt att dra nytta av hela organisationen. Genom att involvera alla medarbetare skapas en delaktighet som chefen menar på bidrar till motivation och engagemang. Det är dessa faktorer som skapar ett bra medarbetarskap. Vidare berättar chefen att delaktighet skapas genom samarbete, nära relationer och genom en öppen dialog med högt i tak.

Hur medarbetarskapet yttrar sig på arbetsplatsen

Chefen bekräftar att hen inte använder sig av någon speciell modell för att utveckla medarbetarskapet på arbetsplatsen utan med hjälp av erfarenhet, sunt förnuft och företagets vision och värderingar utformas medarbetarskapet av sig självt. Chefen berättar att riktlinjer från företaget är att chefen ska stötta och coacha istället för att styra och ställa. Medarbetarna ska ses som resurser och uppmanas till delaktighet och inflytande på företaget i den mån det går. Vidare berättar chefen;

”Det yttrar sig nog överallt. Både i relation till mig och mellan medarbetarna. Jag arbetar tätt med en grupp som arbetar för trivsel på arbetsplatsen. Jag vill ha Sveriges bästa arbetsplats i vår genre. Hur vi får det bättre kan ju inte jag besluta utan där måste medarbetarna få vara med och besluta, det är medarbetarens roll, hur vill de att arbetsplatsen ska se ut?”

Chefen menar på att medarbetarskapet finns överallt på kontoret och berör både chefen och medarbetarna. Chefen beskriver vidare att hen strävar efter att ha Sveriges bästa arbetsplats. Därför arbetar hen nära en tillsatt grupp av medarbetare som arbetar just med trivsel. Vidare uttrycker sig chefen såhär;

”Det är viktigt att se alla människor i sin omgivning som resurser och inte tro man är bättre än någon annan. Utan sina duktiga medarbetare går det inte att bedriva sin verksamhet. Kunskap är makt!”

I citatet framgår det att chefen vill vara jämställd med sina medarbetare. Hen menar på att medarbetarna ska ses som resurser och inte som någonting annat. Det är medarbetarna som är avgörande om företaget ska nå framgång eller ej.

Förtroende

Chefen värdesätter relationen till sina medarbetare och menar på att det är viktigt att visa sitt förtroende till dem. Chefen säger;

”Är någon tjänst felbokad eller något gått fel och säljarna behöver fatta beslut, så gör de det. Får man eget ansvar så vill man göra rätt, vilket leder till få reklamationer. Jag litar på att mina medarbetare har den bästa spetskompetensen när det krävs.”

Citatet bekräftar att chefen verkligen litar på sina medarbetare. Hen menar att de sitter på den spetskompetens som krävs vilket gör att chefen har lättare för att delegera ut ansvar och låta dem fatta egna beslut.

Delaktighet

Chefen berättar att de anställda har chans att påverka sitt dagliga arbete och har befogenhet att fatta egna beslut så länge de håller sig inom ramarna för vad organisationen ska åstadkomma. Chefen uttalar sig på följande sätt;

”Frågar du medarbetarna skulle de svara på ett annat sätt än mig. Men de får lov att påverka inom ramen av det organisationen måste åstadkomma. Det är viktigt att mina anställda vet att jag lyssnar på dem och vill förändra, ibland blir det så och ibland inte. Vi behöver självklart inte göra det på samma sätt som i USA, UK eller Tyskland utan kan göra det på det

Nordiska sättet. Har vi fattat ett beslut är det väldigt svårt att ändra det. När det gäller handlingsfrihet och beslut inom den ramen de kan påverka förväntar jag mig att säljarna är självgående och löser det mesta själva. Stöter de på ett stort problem, går det till mig. De har behörighet att fatta egna beslut.”

I citatet finns en antydning om att chefen är medveten om att medarbetarna tycker något annat. Chefen menar att medarbetarna kan påverka i den mån det går och att de kan fatta sina egna beslut inom sina ramar och att de inte alls behöver göra på identiskt sätt som andra länder. Chefen tycker det är viktigt att lyssna på vad medarbetarna har att säga men menar på att det är svårt att uppfylla alla önskemål eftersom hen måste följa de beslut som fattas uppifrån. Vidare berättar chefen att det ibland är svårt att vara ensam på toppen och att hen får ta obekväma beslut. Chefen säger att hen inte riktigt har någon att prata med och får ta emot mycket kritik, från bägge håll. Chefen påpekar att en chef inte finns till för att bli omtyckt, utan för att driva verksamheten framåt.

Medarbetarskapet efter förändringen

Chefen förklarar hur branschen på väldigt kort tid har förändrats. Hen säger;

”Bara för några år sedan gjordes planer över ett helt år, medans man idag gör tvåmånadersprognoser. Allt går med andra ord snabbare idag, vilket ställer stort krav på flexibilitet och medarbetarskapet. Har jag för höga kostnader eller för låga intäkter måste jag agera. Jag måste därför som ledare ständigt se till att de jobbar så kostnadseffektivt som möjligt och därmed ökar kontroll och övervakning.”

I citatet bekräftas det att omvärlden har påverkat hela organisationen. Tidigare gjordes långsiktiga planer årsvis som idag har ersatts av mer kortsiktiga. Chefen berättar att den kontroll och övervakning som införts är nödvändig för att kostnadseffektivisera. En snabbare förändringstakt ställer krav på både en flexibel organisation och medarbetarskapet som utövas. Chefen tycker sig vara en analytiker samtidigt som hen måste coacha och motivera sina medarbetare för att driva företaget framåt.

5.2.4 Sammanfattning av chefens empiri

Oavsett om syftet är att bemöta motstånd, skapa motivation eller utföra ett bra medarbetarskap på arbetsplatsen tycker chefen det är viktigt att dra nytta av hela organisationen genom att involvera medarbetarna och göra dem delaktiga. I en förändringsprocess är tydlighet oerhört viktigt, medarbetarna ska informeras om varför och hur förändringen äger rum. Kontoret har inte hittat en stabil arbetssituation än och chefen är

fullt medveten om att medarbetarna känner sig stressade. Chefen tror vissa medarbetare accepterat förändringen, medan andra inte har det. Chefen bekräftar att en förändring alltid bemöts med motstånd, något chefen känt av i denna förändringsprocess. Chefen meddelar att medarbetarna har synpunkter på all kontroll och övervakning. Ytterligare orsaker till motstånd har att göra med att medarbetarna känner sig påhoppade och att företaget tar fel riktning. Eftersom motstånd alltid uppstår i en förändringsprocess menar chefen att företaget måste lära sig hantera detta. Chefen ser motstånd som något positivt då det bekräftar att medarbetarna bryr sig. Vidare framgår det att chefen motiverar sina medarbetare på liknande sätt nu jämfört med tidigare. Motivation skapas genom förtroende och att ta reda på vad som driver just den medarbetaren. Andra motivationsfaktorer enligt chefen är individuella löner, ekonomiska belöningar och utbildningar som företaget erbjuder.

Chefen tycker att medarbetarskap är oerhört betydelsefullt på en arbetsplats. Det uppnås genom att engagera sina medarbetare och göra dem delaktiga. Delaktighet skapas genom samarbete, nära relationer, genom en öppen dialog och högt i tak och bidrar dessutom till ökad trivsel på arbetsplatsen. Chefen använder inga modeller för att utveckla medarbetarskapet på kontoret. Vidare tycker chefen att det är hens uppgift att hitta varje individs unika färdigheter, talanger och ambitioner. Medarbetarna ska ses som resurser i företaget och inte som någonting annat. Medarbetarna får påverka och fatta beslut i den mån det går och chefen bekräftar att hen litar på dem. Samtidigt har chefen en förståelse att medarbetarna har en annan åsikt när det gäller påverkan. Det är här svårigheter uppstår. Chefen vill uppfylla allas behov men hamnar någonstans emellan medarbetarna och sina chefer. Chefen menar på att organisationen måste förändras med sin omgivning, vilket kan vara svårt för medarbetarna att förstå. Branschen har förändrats på mycket kort tid. Allt har blivit mer kortsiktigt och all kontroll och övervakning är nödvändig för att kostnadseffektivisera. Chefen ser sig i dagsläget som en analytiker samtidigt som hen måste coacha och motivera sina medarbetare för att driva företaget framåt.

5.3 Sammanfattning empiri

Alla sju respondenter, det vill säga samtliga medarbetare och chefen bekräftar att en förändring alltid möter motstånd. De menar på att organisationen måste lära sig hantera detta. Fem medarbetare upplever motstånd idag och en har gjort det tidigare i förändringsprocessen. Alla sex medarbetare har dock valt att acceptera förändringen men motsätter sig all kontroll, övervakning och den tidsram som införts. Medarbetarna verifierar att deras arbetssituation

inte är hållbar. Deras vardag präglas av stress och det är svårt att hinna med kunderna. Chefen är medveten om att vissa medarbetare uppvisar motstånd och tror mest att det har att göra med att deras arbete blivit mer synliggjort. Chefen menar att organisationen måste förändras med sin omgivning, vilket kan vara svårt för medarbetarna att förstå. Chefen ser motstånd som något positivt då det bekräftar att medarbetarna bryr sig. Vidare pratar chefen om vikten av tydlighet i förändringsprocesser.

Alla sex medarbetare tycker förändringen påverkat företaget negativt. Dock finns det en förväntan bland fyra av dem att företaget återgår till det gamla arbetssättet. Medarbetarna har svårt att säga hur de blir motiverade i förändringsprocessen då de inte märkt någon större skillnad. Chefen intygar om att hen inte motiverat på annorlunda vis. En medarbetare som gav exempel nämnde kunder, personlig utveckling, ekonomiska belöningar och utbildningar som finns på företaget som motivationsfaktorer, vilket även chefen uppger. Vidare motiverar chefen sina medarbetare på olika sätt genom att ta reda på vad som driver just den medarbetaren och försöker tillgodose dess behov. Dock upplever fem av sex medarbetare att de inte blir motiverade på önskvärt sätt. Däremot vet alla hur de vill bli motiverade.

Samtliga respondenter tycker det är oerhört viktigt med ett bra medarbetarskap. Det bidrar till ett gott samarbete och engagemang för alla på arbetsplatsen. Enligt chefen skapas det delaktighet som i sin tur bidrar till motivation och engagemang. Chefen använder sig inte av några medarbetarskapsmodeller utan låter det växa fram av sig självt. Medarbetarna tycker medarbetarskapet förändrats efter förändringen. Arbetsmiljön är stressad och mer kontrollerad än vad den var tidigare. Alla anser att det skapats en tydligare gräns mellan chef och medarbetare och att medarbetarna inte längre känner sig lika delaktiga. Hälften av medarbetarna har förlorat sitt förtroende till chefen då de tycker chefen tagit organisationens parti istället för att lyssna på dem. Chefen förklarar vidare att hela branschen förändrats på mycket kort tid, vilket påverkat organisationen avsevärt. Allt har blivit mer kortsiktigt varav all kontroll och övervakning är nödvändig för att kostnadseffektivisera.

Lösningarna vare sig det berör att hantera motstånd, skapa motivation eller utföra ett bra medarbetarskap är enligt samtliga respondenter delaktighet, öppen kommunikation, tillit och befogenhet att få påverka och fatta beslut. Vidare nämns vikten av feedback, struktur, kontroll och att chefen ska se till varje individs bästa.

6. Analys

I detta kapitel ställs den insamlade empirin mot den teoretiska referensramen. Analysen presenteras utefter teorins rubriker och kommer skapa tydliga möten mellan teori och empiri. Analysen är betydelsefull för att besvara uppsatsens praktiska och teoretiska syfte samt frågeställning senare i uppsatsen. Kapitlet inleds med ett avsnitt om motstånd, följt av motivation och avslutningsvis medarbetarskap.

6.1 Motstånd

Ett flertal studier om förändringsprocesser belyser att motstånd är viktigt för att förstå processen och dess resultat. Medarbetarnas empiri bekräftade nyligen att fem medarbetare upplever motstånd idag och en har gjort det tidigare i förändringsprocessen. Nedan återspeglas medarbetarnas och chefens empiri med teori som berör motstånd. Inledningsvis analyseras varför motstånd till förändring uppstår, följt av tröghet i organisationer. Avslutningsvis sammanfattas det viktigaste som framgått. Analysen är betydelsefull för att besvara frågeställningens andra fråga senare i uppsatsen; Vilka är isåfall orsakerna till motstånd?

6.1.1 Varför motstånd till förändring uppstår

”De arbetar inte hållbart och långsiktigt... Det känns som att företaget arbetar mot oss istället för med oss.”

Citatet visar att en förändring väcker starka känslor hos medarbetaren. Medarbetaren menar att företaget inte arbetar hållbart och långsiktigt utan verkar mot dem istället för med dem. Empirin bekräftar att förändringar drabbar människor på olika sätt. Förlust av tillit och befogenhet att fatta beslut, känna sig ifrågasatt, bli kontrollerad och styrd är alla orsaker som väcker starka känslor hos medarbetarna. Gemensamt innehåller alla känslomässiga faktorer och det skapas en konflikt mellan medarbetare och ledningen där medarbetarna inte förstår varför en förändring av detta slag behöver äga rum. En avsaknad av delaktighet och förståelse. Det medarbetarna uttrycker går att förstå utifrån vad Jacobsen & Thorsvik (2008) skriver, att förändringar innehåller många känslomässiga element. Att tvingas anpassa sig till nya förändringar kan tyckas vara onödigt och det skapas diskussioner mellan ledning och medarbetare om vad som är rätt eller fel.

Empirin fastställer att alla sju respondenter, det vill säga de sex medarbetarna och chefen är eniga om att en förändringsprocess alltid möter motstånd, något som även beskrivs i samtliga teorier om förändring i den teoretiska referensramen. Jacobsen & Thorsvik (2008) skriver att

motstånd är en relativt rationell reaktion från individer och grupper då individer vill känna trygghet och tillhörighet vilket kan förklara varför fem av medarbetarna upplever motstånd idag och en har gjort det tidigare i förändringsprocessen. Nedan presenteras orsaker varför medarbetarna upplever motstånd;

Fruktan för det okända

”Jag tror motståndet sker för att jag har en trygghet i närvarandet...”

Citatet bekräftar att medarbetaren upplever motstånd då denne lämnar en trygghet. En förändring sätter tryggheten på spel. Alla sex medarbetare är överrens om att en förändring alltid lämnar ett tryggt tillstånd till något ovisst som i vissa fall förknippas med rädsla. Det återspeglas även i Nadlers (1987) teori, att en förändring innebär att individen går från ett säkert tillstånd till en situation präglad av osäkerhet.

Brytning av ett psykologiskt kontrakt

”Företaget ställer väldigt höga krav på oss. Vi ska utföra våra tidigare arbetsuppgifter samtidigt som det tillkommit nya...”

I citatet framgår det att medarbetarens arbetsuppgifter har förändrats och att det dessutom tillkommit nya. Medarbetaren är inte ensam att känna så, empirin bekräftar att samtliga sex håller med. Anledning till att motstånd uppstår när de dagliga arbetsuppgifterna förändras går att förstå utifrån Rousseaus (1995) och Ahrne & Papakostas (2011) teori, att det finns ett antal oskrivna förväntningar mellan organisationen och medarbetarna. I en förändring tillkommer det oftast arbetsuppgifter som inte står med på det formella anställningskontraktet.

Förlust av identitet

”...Varför ska jag prestera och engagera mig till max, när jag inte får något tillbaka av företaget.”

Ett citat som tyder på att medarbetaren upplever en avsaknad av engagemang och meningsfullhet. En annan medarbetare uttrycker sig såhär;

”... Genom att öka kontrollen på oss medarbetare känns det som att det är vi som gör fel, att de inte litar på att vi utför ett bra jobb....”

Citatet bekräftar att medarbetaren känner sig påhoppad och ifrågasatt. Orsaken till ökad kontroll ur medarbetarens perspektiv har att göra med att ledningen inte längre litar på sina medarbetare, något medarbetaren ifrågasätter. Att lojalitet har med motstånd att göra förklarar Ahrne & Papakostas (2011). De påvisar att lojalitet byggs upp efter en lång och gedigen tid på ett företag. Ju mer en individ identifierar sig med sin organisation, desto svårare kommer det bli att genomföra förändringar. Det är två olika citat men i bägge fall går det att antyda en form av meningslöshet. Motstånd kan enligt Bolan & Deal (1991) uppstå när ett fast

meningsmönster bryts vilket gör att individen känner sig meningslös, vilket kan antydast i bägge citaten ovan.

Maktrelationer förändras

”Tidigare kunde jag påverka mina egna arbetsuppgifter och hade mer inflytande...”

Citatet informerar att medarbetaren hade ett större inflytande innan förändringsprocessen. Ingen av medarbetarna tar upp makt som en orsak till motstånd, däremot en avsaknad av att kunna påverka och ha inflytande. Dock är det en definitionsfråga eftersom en individ som har stort inflytande kan uppleva en form av makt. Egeberg (1984) menar att en förändring ofta medför reorganisering av makt och inflytande vilket gör att individen uppvisar motstånd.

Extraarbete och krav på nyinvesteringar

Det är redan bekräftat att alla sex medarbetare tycker deras dagliga arbete förändrats. Deras tidigare arbete ska utföras samtidigt som det ställs krav på ytterligare arbete i form av nya mål och nya system att lära sig. Jacobsen & Thorsvik (2008) och Williamson (1975) skriver att en förändringsprocess är arbets- eller resurskrävande och att det ställs krav på ny kunskap och kompetens, vilket individer kan protestera mot.

Externa aktörer vill ha stabilitet

“.. det känns som vi kommer tappa ännu fler kunder genom att arbeta på detta sätt. Just nu är det en stressig arbetssituation och det känns som jag inte längre hinner med mina kunder.”

Citatet bevisar att medarbetaren upplever en stressad arbetssituation. Företaget utvecklas fel och förändringen går enligt medarbetaren ut över kunderna. Medarbetaren är inte ensam om att uttrycka sig på detta sätt, då ett flertal medarbetare håller med. Att kunder är en orsak till motstånd kan förstås utifrån Wadels (1992) teori.

Sociala förhållanden

”...I dagsläget känns det som vi inte är lika glada och motiverade längre. Det är svårt att få tillbaka den där gnistan.”

Citatet från en medarbetare intygar att de sociala förhållandena på kontoret i form av glädje och motivation har påverkats till det sämre. Empirin bekräftar att samtliga medarbetare håller med om att stämningen på kontoret försvagats. Att sociala förhållanden är en orsak till motstånd kan förstås utifrån Jacobsens (2005) teori.

I empirin går det att urskilja ytterligare orsaker till varför motstånd uppstår, som inte återfinns i teorierna;

Stress

”Allt har blivit mycket stressigare. Jag arbetar mot klockan hela tiden känns det som...”

Citatet bekräftar att stress tagit en allt större plats i medarbetarens vardag. En annan säger;

”Väldigt många blev upprörda och stressade över förändringen... I dagsläget känns det som alla är väldigt stressade vilket påverkat stämningen på kontoret.”

Ytterligare ett citat där medarbetaren bekräftar att stress inte bara påverkat den enskilda individen utan även stämningen på hela kontoret. I empirin återfinns stress på flertalet ställen och det visar sig påverka både individuella och sociala förhållanden.

Olika typer av förändringar

”Klart att man upplever motstånd om man får det sämre... Hade det blivit en förändring mot det bättre, så är det klart att folk skulle uppskatta det mer.”

Citatet intygar hur medarbetaren kopplar ihop motstånd med vilken typ av förändring som ägt rum. Medarbetaren är inte ensam om att uttrycka sig på detta sätt, det förekommer på fler ställen i empirin. Medarbetarna tycker det är självklart att ifrågasätta en handling som inte gynnar en själv. Hur motstånd bemöts om förändringen gynnar eller missgynnar de individer som är inblandade i förändringsprocessen är ytterligare en aspekt som inte någon av författarna nämner i teorin. Enligt medarbetarna är det en betydelsefull orsak till motstånd.

6.1.2 Tröghet i organisationer

Ovilja att förändras

Trots motstånd bland medarbetarna är det ingen som nämner att de har en tanke på att lämna organisationen. Det som framgår är att alla valt att acceptera förändringen. Ahrne & Papakostas (2002) anser att om en individ skulle byta arbete skulle det kräva mer arbetsmotivation än att fortsätta, vilket kan vara en anledning till att medarbetarna inte nämner detta som ett alternativ.

Oförmåga att förändras

Chefen berättar hur hen fick order uppifrån om förändringen och att den skulle implementeras på samtliga kontor i hela världen och att det inte var ett beslut chefen vidtagit själv. Det chefen berättar går att förstå utifrån Ahrne & Papakostas (2002) teori som menar att det snarare är organisationens regler, struktur och beslutsprocesser som styr arbetsuppgifterna än medarbetarna själva. En medarbetare uttrycker sig såhär;

”Jag tycker inte företaget går åt rätt riktning, det känns som vi kommer tappa ännu fler kunder genom att arbeta på detta sätt...”

Citatet verifierar att medarbetaren visar ett missnöje över förändringen och menar på att företaget går i fel riktning. Medarbetaren har uppenbarligen upptäckt andra händelseförlopp och ser förändringsprocessen på ett annat sätt än de högre upp i ledningen. Ahrne &

Papakostas (2002) förklarar att organisationers regler och beslutsprocesser skapar ett handlingsmönster som sätter stopp för nya och annorlunda arbetssätt. Antingen är det så att företagsledningen är medveten om konsekvenserna men inte kan göra något åt det eller så kan en ytterligare förklaring enligt Ahrne & Papakostas (2002) vara att medarbetaren upptäckt faktorer som individer högre upp i organisationen är blinda för. Ahrne & Papakostas (2002) hävdar att organisationers oförmåga att se och uppfatta problem och möjligheter i sin omgivning är ett problem. I en stor global organisation är det svårt för både högsta ledningen och chefen att förmedla all information i organisationen, vilket kan göra det svårt för alla parter att uppfatta allt som händer och sker inom företaget (Ahrne & Papakostas, 2002). Det kan förklara varför medarbetarna inte förstår varför en förändring av detta slag behöver äga rum. Bristfällig information och kommunikation inom hela organisationen kan vara en orsak. I empirin säger chefen såhär;

”Det är viktigt att se alla människor i sin omgivning som resurser och inte tro man är bättre än någon annan. Utan sina duktiga medarbetare går det inte att bedriva sin verksamhet..”

Citatet bekräftar att chefen tycker det är viktigt att se sina medarbetare som resurser, något även Ahrne & Papakostas (2002) håller med om. De skriver att medarbetarnas kompetens och kunskap ska ses som en resurs i företaget. På vilket sätt företaget hanterar sina resurser är avgörande för förändringsprocessen och vilken typ av organisation som kan bedrivas. Dock framgår det i empirin att medarbetarna känner sig ifrågasatta och påhoppade eftersom fokus riktats på dem. Hur organisationen hanterar sina resurser och vilken typ av organisation som ska drivas kan därmed ifrågasättas eftersom medarbetarna går mot att bli mer styrda och övervakade.

6.1.3 Sammanfattning motstånd

Att förändringsprocesser bemöts med motstånd bekräftar samtliga författare i teorin och alla sju respondenter. De orsaker till motstånd som respondenterna nämner går att förstå utifrån teorin som beskriver varför motstånd till förändring uppstår. Individuella och sociala förhållanden påverkas. Dessutom tillkommer orsaker som inte återfinns i teorierna såsom stress och vilken typ av förändring som genomförts. Att ingen av medarbetarna nämner att de har en tanke på att lämna organisationen även om de motsätter sig den kan bero på att det krävs mer arbetsmotivation att byta arbete än att fortsätta. Att medarbetarna uppfattar faktorer och händelseförlopp som inte chefen eller högsta ledningen uppmärksammat kan bero på organisationens struktur och beslutsformer som sätter stopp för nya arbetssätt. Det kan

dessutom bero på organisationens oförmåga att se och uppfatta problem och möjligheter i omgivningen, vilket försvåras än mer i en stor organisation.

6.2 Motivation

Studier visar att motivation är avgörande huruvida individen känner vilja och engagemang i förändringsprocessen. Flertalet författare bekräftar att företag måste motivera så många anställda som möjligt för att nå en verklig framgång, varav just motivation blivit så viktigt i förändringsprocesser. Nedan jämförs medarbetarnas och chefens empiri med teori som berör motivation. Inledningsvis analyseras medarbetarnas empiri med Maslows behovstrappa och förväntansteorin. Detta för att få en insikt om vilka motivationsbehov som är respektive inte är uppfyllda bland medarbetarna. Därefter analyseras chefens empiri med Herzbergs tvåfaktorteori för att få en uppfattning hur chefen motiverar sina medarbetare i dagsläget. Avslutningsvis sammanfattas det viktigaste som framgått. Analysen är betydelsefull för att besvara frågeställningens tredje fråga senare i uppsatsen; Vad kan chefen göra för att motivera sina medarbetare om motstånd finns?

6.2.1 Maslows behovstrappa

”Jag har nog egentligen inte märkt så stor skillnad från nu och då. Jag vet inte riktigt hur jag blir motiverad i dagsläget, har inte tänkt på det...”

Citatet bekräftar att medarbetaren inte märkt någon större skillnad och att medarbetaren inte riktigt vet hur hen blir motiverad, vilket sammantaget fem av sex medarbetare fastställer.

Angelöw (1991) skriver att en verklig framgång endast når de organisationer som kan motivera så många anställda som möjligt i förändringsarbetet. Förändringsprocessens framgång kan därmed ifrågasättas eftersom fem av sex medarbetare inte upplevde någon skillnad på hur de blev motiverade i förändringsprocessen. Att fem av sex medarbetare inte kunde ange konkreta exempel på hur chefen motiverar dem gör det svårt att urskilja Maslows fem grundbehov som beskrivs i motivationsteorin. Den medarbetare som kom med exempel uttalar sig såhär;

“...Jag tror jag blir som mest motiverad genom att göra mina kunder nöjda... På företaget har vi ju individuella löner och andra ekonomiska belöningar som delas ut, det är bra... De erbjuder även utbildningar inom företaget... Jag tror det är viktigt att utvecklas hela tiden som individ, det är motiverande.”

Medarbetaren nämner sina kunder, individuella löner och andra ekonomiska belöningar som motivationsfaktorer. Även vikten av att företaget uppmanar till individuell utveckling motiverar medarbetaren i dagsläget. Dessa motivationsfaktorer går att förstå utifrån Maslows

behovstrappa. Respondenten motiveras av fysiologiska behov såsom lön, men mestadels av behov högre upp i trappan som behovet av erkännande och självförverkligande. Maslow (1943) skriver att ett behov inte behöver vara tillfredsställt till hundra procent innan nästa behov dyker upp, argument som intygas av medarbetaren då hen nämner behov på olika nivåer i behovstrappan utan inbördes ordning (Maslow 1943 och 1954). Samtliga sex medarbetare vet hur de vill bli motiverade. En säger följande;

”Jag vill kunna påverka mitt eget arbete och egna resultat. Det är alltid kul att få känna uppskattning och få bekräftelse på det jag gör...”

Citatet visar att medarbetaren motiveras av delaktighet, förmågan att kunna påverka, få bekräftelse och uppskattning för det arbete hen utför. Dessa behov återfinns högst upp i Maslows behovstrappa nämligen behovet av självförverkligande. En annan medarbetare uttryckte sig såhär;

”...Jag vill ha en öppen dialog med alla på kontoret. Alla ska få säga precis vad de tycker... Men sen vill jag gärna ha fria händer när jag utför mitt arbete. Så länge jag uppnår målen ska det inte spela någon roll hur jag tar mig dit, alla är vi olika... Mycket feedback blir jag glad av, det är viktigare än pengar och prylar...”

Ett citat som bekräftar att medarbetaren motiveras av en öppen dialog, feedback som i medarbetarens perspektiv är viktigare än pengar. Samtliga medarbetare upplyser om behovet av delaktighet och viljan att kunna påverka som motivationsfaktorer. Vikten av att bli sedd, få uppskattning och feedback, tillit, en öppen dialog och att chefen ska se till varje individs bästa och inte motivera alla på identiskt sätt nämns som ytterligare motivationsfaktorer. Det respondenterna uttrycker är olika motivationsfaktorer som kan förklaras med hjälp av Maslows behovsteori (Maslow 1943 och 1954). Ordningsföljden varierar men sammantaget är förgående faktorer exempel som återfinns på de tre översta trappstegen i Maslows behovstrappa; sociala behov, behovet av erkännande och behovet av självförverkligande. Att medarbetarna endast uttrycker behov på de tre översta trappstegen kan förstås utifrån Maslows motivationsteori. Enligt Maslow(1954) strävar alla människor efter behovet av självförverkligande. I empirin framgår det att fem av sex medarbetare inte blir motiverade på önskvärt sätt. Den som är positiv till hur chefen motiverar svarar såhär;

”Ja, min chef är väldigt bra... Vi har fortfarande kvar utvecklingssamtalen där chefen ser till varje individs bästa och utvecklar de kunskaper medarbetaren efterfrågar genom utbildningar på företaget...”

Citatet bekräftar att medarbetaren är nöjd med hur chefen motiverar. Utvecklingssamtalen, utbildningarna och att chefen är bra på att se till varje individs bästa bidrar till motivation.

Dessa exempel som medarbetaren uttrycker är motiverande organisatoriska förhållanden som Jacobsen & Thorsvik (2008) skriver om i teorin. Eftersom medarbetaren anser att chefen uppfyller de kriterier som behövs för att tillfredsställa behovet av självförverkligande förklarar det varför medarbetaren är nöjd. Bland de andra fem är alla överens om att de fått tillbaka motivation om de fick arbeta mer fritt och inte var så styrda och kontrollerade som de är i dagsläget. Att de inte är nöjda kan förstås utifrån Maslows behovsteori då medarbetarnas behov på de två översta trappstegen inte är uppfyllda i dagsläget.

6.2.2 Förväntansteorin

Förväntansteorin kompletterar behovsteorin om vad som motiverar medarbetarna. Den bygger på en enkel motivationsformel där valens, förväntan och instrumentalitet står i ett multiplikativt förhållande till varandra (Kuvaas, 2006). En medarbetare uttrycker sig såhär för att beskriva sina förväntningar på förändringsprocessen;

“Jag tror inte de högre cheferna har arbetat med detta och har någon aning om vad vi gör.

All kontroll påverkar företaget negativt...”

I citatet framgår det att medarbetaren motsätter sig all kontroll och övervakning och ifrågasätter de högre cheferna. Empirin verifierar att alla sex medarbetare är eniga om förändringen kommer påverka företaget negativt. Sammanlagt tycker fyra medarbetare att företaget tappat kontrollen om vad de egentligen står för och en förändring som denna bara skapar stress och motstånd bland medarbetarna eller resulterar att kontoret tappar än fler kunder. Styrkan i medarbetarnas valens, det vill säga önskan och värdesättning av belöningen för att utföra de arbetsuppgifter de gör i dagsläget kan därmed ifrågasättas. I medarbetarnas empiri går det inte att utläsa några förväntningar om att förändringen faktiskt kommer gynna företaget. Det saknas också en känsla av att medarbetarna vill prestera och arbeta hårdare för att faktiskt klara av de nya målen. Förväntan och instrumentaliteten bland medarbetarna kan därmed uppfattas som mycket vag. Att medarbetarnas värdering av resultatet inte uppfattas i empirin kan förklaras med Jacobsen & Thorsviks (2008) teori om att organisationer vanligtvis glömmer arbeta med valens. Det kan dessutom vara en förklaring till att medarbetarna upplever motstånd. Sammanställs förgående i förväntansteorins multiplikationsformel framgår det att medarbetarnas motivation i dagsläget inte är särskilt stor. Dock framgår det i empirin att det finns en förväntan bland fyra medarbetare;

“... Jag hoppas de inser att ökad kontroll och övervakning inte är hållbart och att vi kan återgå till vårt gamla arbetssätt. Det har hänt förr att de dragit in på beslut som blev mindre lyckade...”

Citatet uppvisar att det finns en förväntan om att företaget faktiskt inser förändringens konsekvenser och åtgärdar det genom att återgå till det gamla arbetssättet. Bland de medarbetare som uttrycker sig på detta sätt höjs motivationen avsevärt eftersom det påverkar både medarbetarnas valens, förväntan och instrumentalitet.

6.2.3 Herzbergs tvåfaktorteori

Det framgår att chefen inte tycker sig motivera medarbetarna på annorlunda vis i förändringsprocessen jämfört med tidigare. Chefens säger;

“Jag tror att mycket av motivation beror på att skapa förtroende. Sedan gäller det att plocka fram det bästa ur varje person... Jag måste ta reda på vad det är som driver mina medarbetare... Det är viktigt att ge sina anställda ansvar, annars vågar de inte ta ansvar.”

Citatet verifierar att chefen vill etablera ett förtroende och ge sina medarbetare ansvar. Chefens berättar vidare om hur viktigt det är att stötta och coacha varje enskild medarbetare och ta fram det bästa ur varje person. Dessa kriterier som chefen nämner som motivationsfaktorer går att förstå utifrån den teoretiska modellen Herzbergs tvåfaktorteori (1966). Chefens anger förhållanden som i Herzbergs teori skapar hög arbetstillfredsställelse då chefens exempel är motivationsfaktorer och inte hygienfaktorer. Dessvärre uppstår det en konflikt mellan hur medarbetarna anser att de blir motiverade och hur chefen motiverar dem. Chefens i fråga anser att hen motiverar medarbetarna utifrån motivationsfaktorerna som skapar hög arbetstillfredsställelse. Medarbetarna delar inte denna uppfattning då fem av sex inte upplever att de blir motiverade på önskvärdt sätt. Det går att förstå utifrån Herzbergs tvåfaktorteori då endast hygienfaktorerna är uppfyllda som enligt teorin inte är tillräckliga för att skapa hög motivation. Herzberg (1971) skriver att det enbart är arbetsuppgifternas karaktär som skapar trivsel och hög arbetstillfredsställelse. För att skapa motivation hos medarbetarna utifrån Jacobsen & Thorsviks (2008) organisatoriska motivationsfaktorer som beskrivs i teorin behöver följande förhållanden implementeras; utmanande, intressanta och varierande arbetsuppgifter. Att medarbetarna får ansvar för sitt eget arbete och kontroll över sin egen arbetssituation. Erkännande från andra medarbetare att de utför ett bra arbete och det måste finnas förutsättningar för avancemang och utveckling.

6.2.4 Sammanfattning motivation

Maslows fem grundbehov som beskrivs i motivationsteorin är svåra att urskilja eftersom fem av sex medarbetare inte kunde återge konkreta exempel på hur chefen motiverade dem. Den medarbetare som gav exempel motiveras av behov på olika nivåer i Maslows behovstrappa. Alla medarbetare vet hur de vill bli motiverade och anger exempel som återfinns på de tre

översta trappstegen i Maslows behovstrappa. Dock strävar samtliga efter behovet av självförverkligande. Ingen av respondenterna nämner behov på de två nedersta trappstegen. Fem av sex medarbetare blir inte motiverade på önskvärt sätt vilket förstås utifrån motivationsteorin då de två översta behoven i Maslows behovstrappa inte är uppfyllda. Sammanställs medarbetarnas empiri i förväntansteorins multiplikationsformel framgår det att medarbetarnas motivation i dagsläget inte är särskilt stor. Dock finns en förväntan om att företaget återgår till det gamla arbetssättet. Bland de medarbetare som upplever att detta faktiskt kan ske höjs motivationen avsevärt. Chefen anger motivationskriterier som enligt Herzbergs tvåfaktorteori skapar hög arbetstillfredsställelse. Chefen nämner inga av Herzbergs hygienfaktorer varav motivationen hos medarbetarna på Göteborgskontoret borde vara hög. Dessvärre uppstår det en konflikt då medarbetarna endast upplever Herzbergs hygienfaktorer som enligt teorin inte är tillräckliga för att skapa motivation och hög arbetstillfredsställelse.

6.3 Medarbetarskap

Medarbetarskap utgör en central roll i en förändringsprocess. Det handlar om huruvida medarbetarna upplever arbetsglädje eller ej som i sin tur är avgörande för medarbetarskapet och förändringsprocessens framgång. Nedan jämförs medarbetarnas och chefens empiri med teori som berör medarbetarskap. Inledningsvis analyseras fem typer av medarbetarskap, följt av arbetsglädje. Därefter analyseras två modeller, arbetsgruppens grundspel och medarbetarskapshjulet. Avslutningsvis sammanfattas det viktigaste som framgått. Analysen är betydelsefull för att besvara frågeställningens fjärde fråga senare i uppsatsen; Hur ska fortsatt medarbetarskap utövas i organisationen om motstånd finns?

6.3.1 Fem typer av medarbetarskap

”...Som sagts tidigare så hade vi det riktigt bra tidigare. Jag gjorde ju som jag tyckte. Jag hade fria händer så länge jag levererade...”

Citatet visar att medarbetaren trivdes bättre förr och verifierar en avsaknad av delaktighet. Samtliga sex medarbetare beskriver i empirin hur de tidigare haft befogenheter att fatta egna beslut, haft möjlighet att påverka sitt eget resultat och arbetsuppgifter. Sammanhållningen och samarbetet med övriga medarbetare var god. Chefen beskriver ledarrollen som ett coachande och individanpassat medarbetarskap där hen försöker hitta varje medarbetares unika talang och drivkraft. Det respondenterna uttrycker går att förstå utifrån Tengblads (2003) teori om fem typer av medarbetarskap. Den typ av medarbetarskap som utfördes på kontoret innan förändringsprocessen var en kombination av två typer av medarbetarskap som Tengblad (2003) kallar för grupporienterat – och individorienterat medarbetarskap. Ett medarbetarskap

som medarbetarna var mycket nöjda med. Likheterna i det grupporienterade medarbetarskapet var att chefen lät sina medarbetare överta stora delar av arbetsfunktionen och chefen hade hand om det övergripande såsom utvecklings- och lönesamtal. Det som skilde sig var att kontoret inte hade några gruppleddare som enligt Tengblad (2003) behövs för att reda ut lösaktiga konflikter eller hur arbetsuppgifterna ska utföras. Likheter i det individorienterade medarbetarskapet var att medarbetaren agerade självständigt och hade möjligheten att helt påverka sina egna beslut och ta eget initiativ. Förändringen den 1:a oktober påverkade medarbetarnas dagliga arbete och samtliga tycker medarbetarskapet förändrats. Från inverkan och befogenhet att fatta beslut till mer kontroll, övervakning och bestämda tidsramar. Denna typ av medarbetarskap har stora likheter med organisationsorienterat medarbetarskap men även till viss del av traditionellt medarbetarskap (Tengblad, 2003). Teorin om organisationsorienterat medarbetarskap beskriver hur organisationer till viss del har lyckats införa en ansvarstagande medarbetarroll men som till skillnad med tidigare medarbetarskap styrs inom väldigt tydliga ramar. De likheter som finns till traditionellt medarbetarskap är att medarbetarna inte får utrymme för delaktighet. All kontroll, övervakning och tidsramar som införts kan jämföras med att det inte finns någon generell medarbetarroll, utan arbetsledarna håller övergripande i trådarna och delegerar arbetsuppgifter. Tengblad (2003) skriver att beroende på vilken typ av medarbetarskap som utförs på arbetsplatsen varierar medarbetarens inflytande vilket kan förklara varför samtliga medarbetare tycker att det skapats en tydligare gräns mellan chef och medarbetare sedan förändringen ägt rum.

6.3.2 Arbetsglädje

Inre självrespekt

”Man vill ju självklart ha ett syfte med att stiga upp på morgonen. Arbetet är ens identitet...”

Citatet visar att medarbetaren måste känna att arbetet är av värde och att det finns ett tydligt syfte med det hen gör. Tengblad, et al. (2007) skriver att den maximala arbetsglädjen uppnås genom inre självrespekt, socialt intresse och att ständigt bemästra nya utmaningar i sin vardag. Citatet ovan bekräftar hur viktigt en inre självrespekt är för att uppnå arbetsglädje. I empirin nämner olika medarbetare olika faktorer. Exempelvis vill en medarbetare alltid leverera, en annan vill vara en nyckelperson och en tredje vill tillfredsställa sina kunder. Det kan förstås utifrån Tengblads (2007) teori om att inre självrespekt är individuellt och har att göra med individens egna värderingar.

Socialt intresse

Empirin bekräftar att alla sex medarbetarna tycker samarbetet på arbetsplatsen är väldigt bra. Dock beskriver de arbetsmiljön som stressad och mer kontrollerad än vad den var tidigare. Tengblad (2007) lyfter fram det sociala intresset som en andra faktor för att uppnå maximal arbetsglädje. I empirin framgår det att medarbetarna vill få bekräftelse och feedback på utfört arbete av både kollegor, chefen och kunderna för att bli motiverade. Det kan förstås då Tengblad (2007) skriver att människan är en social varelse och det ligger i vår natur. Alla individer har ett behov av uppmärksamhet, bekräftelse samt uppskattning och söker därför ständigt ett erkännande, vilket förklarar varför några av medarbetarna känner en avsaknad av just detta.

Bemästra utmaningar

Den tredje faktorn till arbetsglädje handlar om att bemästra utmaningar (Tengblad, 2009). Utmaningar kan självklart se ut på olika sätt. En förändringsprocess av detta slag kan ses som en utmaning. Huruvida den är en simpel, stor eller lagom får betraktaren bedöma. Dock upplyser empirin på flertalet ställen att arbetsmiljön numera upplevs stressad. Stressen påverkar både individuella och sociala förhållanden på kontoret vilket enligt Tengblad (2009) kan bero på att utmaningen är allt för stor. Att all kontroll, tidsramar och nya mål är för mycket för medarbetarna att ta till sig och strider mot det dem är vana vid. En lagom utmaning som enligt Tengblad (2009) bidrar till arbetsglädje kan vara de utbildningar företaget har och som anpassas efter varje individ.

Det går att förstå utifrån Tengblads (2007) teori om arbetsglädje att förändringen har påverkat medarbetarnas inre självrespekt, sociala förhållanden och att medarbetarna ställts inför en stor utmaning. Hur arbetsglädjen bland medarbetarna, som enligt Tengblad (2007) är avgörande för organisationens framgång, ser ut i dagsläget kan därmed ifrågasättas.

6.3.3 Arbetsgruppens grundspel

” ... På pappret är det kanske inte någon skillnad, men här på kontoret känner vi verkligen av det. Vi är mer stressade än någonsin. Man är allmänt irriterad.”

”Frågar du medarbetarna skulle de svara på ett annat sätt än mig. Men de får lov att påverka inom ramen av det organisationen måste åstadkomma...” *Chefen*

Det första citatet är från en medarbetare, nästkommande från chefen. Det respondenterna uttrycker kan förstås som konflikter och sociala låsningar av olika slag som Tengblad (2007)

skriver om i teorin. Det handlar om konflikter i det dagliga arbetet, vilka arbetsuppgifter som står i anställningsavtalet samt delade åsikter mellan chef och medarbetare. Tengblad (2007) menar att om en arbetsplats ska kunna uppnå både arbetsglädje och engagemang behöver samtliga konflikter och sociala låsningar i organisationen lösas upp.

Lösningen enligt Tengblad (2007) är att använda sig av medarbetarskapsmodellen Arbetsgruppens grundspel. Varken innan eller efter förändringen tycks företaget haft ett uttalat grundspel på arbetsplatsen. Tengblad (2007) menar att alla inblandade bör komma överens om gemensamma mål och fastställa gruppens arbetsuppgifter så alla vet hur de ska förhålla sig till varandra. Tengblad (2009) lyfter dessutom fram vikten av att chefen måste anamma ett aktivt medarbetarskap vilket kan ifrågasättas eftersom chefen låter medarbetarskapet växa fram av sig självt. I empirin finns det inget tecken på någon gemensam överenskommelse hur alla medarbetare bör agera på arbetsplatsen däremot framgår det att samtliga respondenter tycker det är viktigt med ett bra medarbetarskap.

Ytterligare en förutsättning för att utveckla denna modell är en öppen dialog (Tengblad 2009). Granberg (2003) upplyser att utan denna kommunikation kommer en grupp aldrig kunna hantera förändringar på ett effektivt sätt. Såhär säger chefen;

”För att både få förbättrat samarbete och involvera mina medarbetare i deras dagliga arbete tycker jag det är viktigt att få dem att känna sig delaktiga... Jag försöker vara väldigt lyhörd samtidigt som jag vill försöker ha en öppen dialog med tydlig och rak kommunikation.”

I detta citat bekräftar chefen hur relevant det är att medarbetarna känner sig delaktiga. Samarbete och en öppen dialog bidrar till delaktighet. Chefen bekräftar tidigare i empirin att hen uppmanar till synpunkter och åsikter just för att skapa meningsfulla diskussioner. Detta är betydelsefullt enligt Tengblad (2007) för att utveckla arbetsgruppens grundspel. Medarbetarna bekräftar även dem att de vill ha en öppen dialog där samtliga säger vad de tycker och tänker. Dessvärre tycker de chefen står mer på organisationens sida än på sina medarbetares vilket gjort att det skapats en vi-mot-dom situation på kontoret. Det respondenterna uttrycker förklaras återigen i medarbetarskapsteorierna som sociala låsningar och konflikter. Företaget hade enligt Tengblad (2009) och Granberg (2003) vunnit oerhört mycket på en bra öppen dialog som kan reda ut alla konflikter och sociala låsningar. Där alla medarbetare inklusive chefen fick berätta om sina åsikter under en längre tid och utbyta synpunkter. Tengblad (2009) hävdar till och med att bra dialoger kan påverka medmänniskorna så pass mycket att de är beredda att förändra sig vilket i detta fall kanske medfört en annan inställning till

förändringen hos antingen medarbetarna eller chefen, som underlättat förändringsprocessens framgång.

6.3.4 Medarbetarskapshjulet

Efter att arbetsgruppens grundspel har strukturerats och definierats bör en målmedveten utvecklingsprocess startas för att stärka samspelet på arbetsplatsen. Det görs med hjälp av Medarbetarskapshjulet (Tengblad, 2009). Precis som med arbetsgruppens grundspel finns det inte heller här några tecken på att arbetsplatsen arbetar aktivt och strategiskt med medarbetarskapshjulet. Tengblad (2009) menar att om företaget använder sig av Medarbetarskapshjulets följande fyra delar och får hjulet i rullning stärker det samspelet på kontoret som i sin tur höjer arbetsglädjen.

Att stärka förtroende och öppenhet

“Jag tror att mycket av motivation beror på att skapa förtroende. Om medarbetarna litar på dig behöver en förändringsprocess inte bli särskilt svår....” Chefen

Citatet verifierar hur viktigt chefen tycker det är med förtroende och tillit i en förändringsprocess. I empirin framgår det att chefen har förtroende till alla sina medarbetare. Dessvärre upplever endast hälften av medarbetarna det till chefen då de menar på att förtroendet förstörts eftersom chefen inte längre står på deras sida. En öppen, ärlig dialog hade enligt Tengblad (2009) och Granberg (2003) skapat ett ömsesidigt förtroende som kanske bidragit till att medarbetarna fått tillbaka sin tillit till chefen och därmed underlättat förändringsprocessen.

Att stärka samarbete och gemenskap

Empirin bekräftar att samtliga sex medarbetare är nöjda med samarbetet på arbetsplatsen. Dock framgår det att arbetssituationen är mer stressad i dagsläget vilket hindrar tillgängligheten. Tengblad (2009) och Hansson (2003) säger att nyckeln till lyckade förändringsprocesser handlar om god gemenskap som uppnås genom ett gott samarbete medarbetare emellan. Alla som ingår i förändringsprocessen ska arbeta mot ett gemensamt mål (Hansson, 2003). Det är något även chefen i organisationen intygar;

“... Man måste kunna förmedla vart man är på väg, sätta tydliga mål, riktlinjer och strategier.”

Citatet bekräftar att chefen är tydlig i sin kommunikation på så sätt att hen sätter tydliga mål, riktlinjer och strategier. Tyvärr går det att antyda en tendens av att medarbetarna inte arbetar mot ett gemensamt mål eller känner sig delaktiga i förändringsprocessen, då de inte förstår varför en förändring av detta slag behöver äga rum.

Att stärka engagemang och meningsfullhet

I empirin berättar chefen att hen tycker alla medarbetare ska involveras i organisationen. På så sätt skapas delaktighet som bidrar till motivation och engagemang. Det som chefen säger kan förstås utifrån Tengblads (2009) teori. Om medarbetarna får vara med och påverka sitt eget arbete och vilka spelregler som ska gälla på arbetsplatsen ökar medarbetarnas engagemang som i sin tur skapar arbetsglädje. Chefen har tidigare bekräftat hur hen motiverar sina medarbetare genom att ta reda på vad som driver varje medarbetare. Detta sätt att motivera uppfyller de krav som Tengblad (2009) nämner i teorin. Enligt Hansson (2003) handlar dock meningsskapande mer om en kollektiv handling. Medarbetarna har inte en gemensam bild över hur situationen på företaget ser ut i dagsläget och det råder många frågetecken. Enligt Hansson (2003) behöver gruppen etablera ett gemensamt syfte för att värdesätta arbetssituationen mer, vilket enligt honom leder till underverk.

Att stärka ansvarstagande och initiativförmåga

Det har tidigare klargjorts att fem av sex medarbetare inte blir motiverade på önskvärt sätt. Brist på delaktighet och inflytande i sina egna arbetsuppgifter var orsaken. Att medarbetarna inte blir motiverade på önskvärt sätt går att förstå utifrån Tengblads (2009) teori. Tengblad (2009) skriver att medarbetarna endast uppnår engagemang och meningsfullhet om de känner att de har inflytande över sitt arbete. Tengblad (2009) skriver vidare om att det är chefens ansvar att ta reda på i vilken omfattning varje enskild medarbetare kan och vill ta ansvar och se till att den befogenheten ges. Det gör chefen på sätt och vis genom utvecklingssamtalen, där chefen tar reda på vad som driver varje enskild medarbetare och försöker tillgodose dess behov. Dock uppstår det en känsla av dubbla budskap i chefens empiri. Samtidigt som chefen tycker det är viktigt med individuell motivation och delaktighet bland medarbetarna anser chefen att mer kontroll och övervakning är nödvändigt;

“... Har jag för höga kostnader eller för låga intäkter måste jag agera. Jag måste därför som ledare ständigt se till att de jobbar så kostnadseffektivt som möjligt och därmed ökar kontroll och övervakning.”

Chefen menar på att den kontroll och övervakning som införts är väsentlig för att kostnadseffektivisera. All kontroll och övervakning gör det svårt för medarbetarna att fatta egna beslut och ta egna initiativ som enligt Tengblad (2009) motverkar engagemang.

6.3.5 Sammanfattning medarbetarskap

Förändringsprocessen har medfört att medarbetarskapet på kontoret förändrats. Från att ha utfört ett grupporienterat – och individorienterat medarbetarskap till ett organisationsorienterat- och traditionellt medarbetarskap som innebär mer kontroll och styrning, vilket hämnar medarbetarnas inflytande och befogenhet att fatta beslut.

Förändringsprocessen har påverkat medarbetarnas arbetsglädje, självrespekt och sociala förhållande på ett negativt sätt som enligt Tengblad (2007) är förödande eftersom arbetsglädje är avgörande för företagets och förändringens framgång. För att uppnå arbetsglädje kan företaget arbeta med två medarbetarskapsmodeller; arbetsgruppens grundspel och medarbetarskapshjulet. Modellerna hade löst upp de konflikter och sociala låsningar som finns på kontoret idag och hjälpt organisationen utveckla och fullfölja förändringsprocessen på ett bättre och effektivare sätt.

7. Diskussion

I detta kapitel kommer författarna till uppsatsen diskutera och reflektera över det som framgår i analysen och varför det ser ut som det gör. Diskussionen är betydelsefull för att besvara frågeställningen i nästkommande kapitel. Inledningsvis förs en diskussion om motstånd, följt av motivation och avslutningsvis medarbetarskap.

7.1 Motstånd

Motstånd till förändring verkar vara ett självklart fenomen då det bekräftas av både teorin och empirin. Eftersom motstånd är självklart går det att ifrågasätta varför litteraturen just använder sig av ordet motstånd. Motstånd framställs som något negativt och som organisationer ska motverka. Frågan är om inte motstånd kan bidra till något bra. Precis som chefen påpekar, motstånd ska ses som något positivt då det är ett kvitto på att medarbetarna bryr sig och engagerar sig. Det vore än mer förödande om hela organisationen accepterade allt som bestämdes och sades. Utan något motstånd alls kanske det är ännu lättare för företag att utvecklas i fel riktning och misslyckas.

Motstånd är svårt att mäta eftersom det är subjektiva tolkningar som synliggörs, vilket gör det svårt att avgöra hur mycket motstånd till förändringsprocessen det faktiskt finns på kontoret idag. Det går bara att konstatera att det finns där. Stress verkar vara en betydelsefull faktor till motstånd som ingen av teorierna tar upp. Frågan är hur länge organisationen kan fortsätta på nuvarande sätt innan stressen slår ut sin rätt i form av sjukskrivningar eller uppsägningar. Att alla accepterat förändringen och ingen vill lämna organisationen kan ha att göra med att kontoret är relativt tidigt i förändringsprocessen. Medarbetarna kan dessutom vara rädda att berätta sanningen i intervjutillfällena då de vill skydda sin position och identitet eftersom de vet att uppsatsen blir offentlig. Ytterligare en bidragande faktor kan ha att göra med att det är en kunskapsintensiv organisation där samtliga medarbetare arbetat en längre tid.

Medarbetarna känner sig viktiga och identifierar sig kanske mer med företaget än om de arbetat i en varuproducerande organisation, vilket gör det svårare att lämna. Organisationen utgör sig vara en kunskapsintensiv organisation där medarbetarna tycks vara betydelsefulla för företaget. Då är det heller inte konstigt att medarbetarna motsätter sig en förändring av detta slag och tycker att de fått det sämre. Än mer intressant blir det eftersom företaget uppmuntrar till delaktighet och individuell utveckling i form av utbildningar samtidigt som den senaste förändringen inneburit mer styrning, tidsramar och övervakning. Det känns som

att dessa argument strider mot varandra och det går att ifrågasätta hur bra organisationen egentligen hanterar sina resurser i form av kunskap och kompetens? Det går även att fråga sig var organisationen är på väg? De kanske håller på att lämna en kunskapsintensiv organisation och vill införa en mer styrande organisation.

Chefen befinner sig i en svår position eftersom hen hamnar någonstans mittemellan medarbetarna och sina chefer. Hen får order uppifrån och klagomål nerifrån. Chefen vet att medarbetarna motsätter sig förändringen, men menar ändå på att kontroll och övervakning är nödvändigt i dagsläget. Chefen kan ha insett att fel beslut vidtagits men måste följa order. Ytterligare en aspekt kan vara att chefen sitter på sekretessbelagd information om organisationens framtid som inte ska komma ut. Denna fallstudie har utspelats på ett stort globalt företag som verkar i hela 130 länder, med huvudkontoret i New York. I detta fall känns det omöjligt att få alla kontor i hela världen att sträva åt samma håll och förmedla all information till samtliga kontor. Det kan vara en anledning till att medarbetarna inte känner sig delaktiga eller förstår varför förändringar av denna typ behöver äga rum. Bara sådana självklara faktorer som kultur, religion och ledarskapsstil skiljer sig avsevärt runt om i världen. Organisationen borde utnyttja den kunskap och kompetens som faktiskt finns att tillgå inom företaget. Alla medarbetare är högutbildade och sitter på en spetskompetens. Eftersom de alla accepterat förändringen och ingen har en tanke på att lämna organisationen visar det en viss typ av engagemang som organisationen borde dra nytta av, innan det är för sent. Medarbetarna ser flera av de problem och möjligheter som finns i omgivningen som kanske högsta cheferna i New York har svårt att se men som kan vara nog så viktiga för företagets framtid. Medarbetarna kan vara den viktigaste resursen för hela företaget eftersom det är dem som tar hand om kunderna. Utan kunder får företaget verkligen inget positivt resultat och det är just kunderna som enligt medarbetarna företaget håller på att förlora genom att införa förändringar av detta slag.

7.2 Motivation

Varken chefen eller medarbetarna verkar följa en viss motivationsmodell. Det visade sig vara svårt för medarbetarna att förklara hur motivation uppstår i praktiken. En förklaring till att medarbetarna har svårt att uttrycka sig och varför de inte nämner lön och arbetsförhållanden som motivationsfaktorer kan vara att de fysiska behoven samt trygghetsbehoven utgör så basala behov att respondenterna i fråga inte ens tänker på dem. Alla respondenter som medverkat har fast lön, fasta arbetstider och fast anställning varav dessa snarare är självklara

behov än behov som kan relateras till motivationsfaktorer. Hade medarbetarna inte haft dessa förutsättningar hade forskarna säkerligen fått andra svar. Motivation är individuellt och medarbetarna motiveras av olika faktorer. Därav uppfattas snarare att de fyra första trappstegen i Maslows behovstrappa utgör ett enda trappsteg men däremot att alla strävar efter behovet av självförverkligande. Respondenternas bakgrund och företagets organisationsform kan även ha påverkat svaren. Att alla sex strävar efter behovet av självförverkligande kan ha att göra med att det är en kunskapsintensiv organisation där medarbetarnas kunskap är betydelsefull. Att de tidigare fick arbeta mer fritt och påverka sitt eget arbete men att de nu upplever en mer styrande, kontrollerande organisation gör att medarbetarna saknar just delaktighet och inflytande. Det hade kanske gått att åstadkomma en mer positiv känsla om ett ytterligare belöningsystem infördes. Något som faktiskt får medarbetarna att tycka det är värt att prestera och utföra de arbetsuppgifter som krävs. Det har säkerligen ägnats resurser åt både för- och efterarbete om hur medarbetarna ska kunna lära sig och komma in i det nya arbetssättet. Dock borde företaget ägnat mer resurser åt att etablera en vilja av att prestera bland medarbetarna och få dem att värdera och tro på förändringen. På så sätt kan både motstånd och motivation i en förändringsprocess hanteras på ett mer framgångsrikt sätt.

Chefen hade desto lättare att förklara hur hen motiverar medarbetarna. I analysen framgår det att chefen identifierar motivationsfaktorer som skapar hög arbetstillfredsställelse. På ett sätt är det jättebra att chefen vet hur hen ska motivera sina medarbetare. En organisation där både chefen och medarbetarna strävar efter behovet av självförverkligande är som gjord för att skapa motivation och arbetsglädje. Att chefen ger de svar hen gör kan dock ha att göra med att organisationen tidigare arbetat så, men att den nu håller på att förändras. Det kanske var ett sätt för chefen att motivera när medarbetarna fick ta mer ansvar själva och kunde påverka sitt eget arbete. Det nya sättet att arbeta har medfört att medarbetarna tappat motivation och bara upplever hygienfaktorerna samtidigt som chefen kanske är kvar i det gamla och inte ser vad som faktiskt håller på att hända. Det kan även vara så att chefen skyddar sig själv och vill ge en positiv bild av både sig själv och företaget, vilket gör att hen inte berättar hur det faktiskt går till i verkligheten.

7.3 Medarbetarskap

Vad som framgår i analysen är att kontoret tidigare haft ett medarbetarskap där samtliga medarbetare varit nöjda. Efter att organisationen implementerat ett helt nytt sätt att arbeta på har många av medarbetarna istället blivit missnöjda. Detta är inte så konstigt då medarbetarna eventuellt haft en viss förväntan när de började på arbetsplatsen hur de skulle utföra sina arbetsuppgifter. Medarbetarna började troligtvis på företaget eftersom det var en kunskapsintensiv organisation som uppmuntrade till delaktighet. Denna förväntan har ändrats helt och idag är det inte längre samma typ av medarbetarskap som tidigare. Frågan är huruvida chefen och högsta ledningen är medvetna om detta? Enligt chefen känns det som att hen är kvar i det gamla medarbetarskapet där hen uppmuntrar till delaktighet och individuell motivation samtidigt som chefen påstår att ökad kontroll och övervakning är självklart i dagsläget. Frågan är om chefen verkligen förstår att denna förändring påverkar hela medarbetarskapet på kontoret?

I dagsläget har det uppstått flertal konflikter mellan medarbetare och ledning. Det känns omöjligt att lyckas uppnå en tillfredställande självkänsla, goda sociala relationer och bemästra svåra utmaningar om det uppstår konflikter och sociala låsningar på arbetsplatsen. Forskarna tycker företaget borde anamma och arbeta aktivt med de två medarbetarskapsmodellerna; arbetsgruppens grundspel och medarbetarskapshjulet. Detta i helhet kan med ganska små medel hjälpa medarbetarna och organisationen att förstå förändringsprocessen på ett bättre sätt och komma fram till en gemensam lösning.

8. Slutsatser

I detta kapitel besvaras uppsatsens syfte och frågeställning med hjälp av den empiri, analys och diskussion som framkommit under uppsatsens gång. Kapitlet inleds med att besvara frågeställningen och det praktiska syftet följt av vidare rekommendationer till företaget. Därefter uppfylls uppsatsens teoretiska syfte genom en generalisering. Kapitlet avslutas med vidare forskning.

8.1 Svar på frågeställning

Upplever medarbetarna något motstånd i förändringsprocessen idag?

Samtliga sex medarbetare upplever eller har upplevt motstånd i förändringsprocessen. Fem medarbetare upplever motstånd idag och en har gjort det tidigare. Dock får hänsyn tas till att motstånd är svårt att mäta eftersom det är subjektiva tolkningar som erhålls, vilket gör det besvärligt att avgöra hur mycket motstånd till förändringsprocessen det faktiskt finns på kontoret idag. Det går bara att konstatera att det finns där. Att undersökningen endast skedde två månader efter implementeringen har säkerligen haft effekt på respondenternas svar när det gäller motstånd.

Vilka är isåfall orsakerna till motstånd?

Förändringsprocessen har väckt starka känslor hos medarbetarna som motsätter sig all kontroll, övervakning och den tidsram som införts. Medarbetarnas arbetssituation präglas av stress och förändringen har påverkat både individuella och sociala förhållanden. Orsaker till att motstånd uppstått i förändringsprocessen enligt medarbetarna är att de lämnat ett tryggt tillstånd till en situation präglad av osäkerhet och rädsla, att arbetsuppgifterna förändrats och att det tillkommit nya det vill säga en brytning av ett psykologiskt kontrakt. Ytterligare orsaker till motstånd är brist på lojalitet och meningsfullhet, brist på inflytande och befogenhet att fatta beslut och att förändringen varit arbets- och resurskrävande. Vidare orsaker är att företaget tappar kunder genom en förändring av detta slag och att sociala förhållanden i fråga om laganda och samhörighet påverkats. Förgående är alla orsaker som teorin tagit upp men som bekräftats av medarbetarna i analysen. Dessutom tillkommer orsaker som inte återfinns i teorierna såsom stress. Stress har visat sig påverka både individuella och sociala förhållanden och är en avgörande orsak till motstånd. Ännu en orsak är vilken typ av förändring som genomförts. Medarbetarna tycker det är självklart att ifrågasätta en handling

som inte gynnar en själv. En förändring mot det bättre uppskattas mer och bemöts med mindre motstånd.

Vad kan chefen göra för att motivera sina medarbetare om motstånd finns?

Samtliga medarbetare är eniga om att förändringen kommer påverka företaget negativt, vilket gör det svårt för dem att vara motiverade i förändringsprocessen. Fem av sex medarbetare blir inte motiverade på önskvärt sätt och i analysen framgår det att medarbetarnas motivation i dagsläget är låg. Däremot finns det en förväntan bland fyra medarbetare att företaget återgår till det gamla arbetssättet. Bland de medarbetare som upplever att detta faktiskt kan ske höjs motivationen avsevärt.

Det framgår att alla medarbetare vet hur de vill bli motiverade. Samtliga nämnde vikten av att kunna påverka som en motivationsfaktor. Faktorer som tillit, att bli sedd, få feedback och uppskattning, ha en öppen dialog och att chefen ska se till varje individs bästa är andra faktorer som bidrar till motivation enligt medarbetarna. Det är alla exempel på motivationsbehov som återfinns högst upp i Maslows behovstrappa och som bekräftar att människor strävar efter behovet av erkännande och självförverkligande. I dagsläget vet knappt medarbetarna hur de blir motiverade av chefen. De saknar behovet av erkännande och självförverkligande vilket förklarar varför de är missnöjda. I analysen uppstår det en konflikt mellan hur medarbetarna anser att de blir motiverade och hur chefen motiverar dem. Chefen i fråga anser att hen motiverar medarbetarna utifrån kriterier som skapar hög arbetstillfredsställelse medan fem av medarbetarna inte delar denna uppfattning då de endast upplever faktorer relaterade till hygienfaktorerna som enligt Herzberg (1971) inte är tillräckliga för att skapa motivation.

För att chefen ska kunna motivera sina medarbetare och ta sig vidare i förändringsprocessen behöver chefen inse att fem av sex medarbetare inte blir motiverade på det sätt som önskas. Vidare står chefen inför två val. Antingen att ändra arbetsuppgifternas karaktär så att det skapas trivsel och motivation hos medarbetarna. Chefen behöver se till att medarbetarna får ansvar för sitt eget arbete och kontroll över sin egen arbetssituation. Arbetsuppgifterna måste vara intressanta, utmanande och varierande. Medarbetarna bör få feedback och erkännande från både kollegor, chef och kunder att de utför ett bra arbete och det måste finnas möjlighet till avancemang och utveckling hos varje medarbetare. Det vill säga, att återgå till ett liknande arbetssätt som fanns på kontoret innan förändringen ägde rum. Det andra alternativet är att

fortsätta på liknande sätt som nu men då får chefen nöja sig med att medarbetarna inte är särskilt motiverade i en förändring av detta slag. Väljer chefen detta alternativ står hen inför en tuff utmaning. Att skapa motivation i en organisation som tidigare uppmuntrats till delaktighet och inflytande men som nu blivit mer kontrollerad och styrd blir en prövning. Dock skulle chefen kunna försöka införa ett nytt belöningsystem som gör att medarbetarna värdesätter resultatet mer.

Hur ska fortsatt medarbetarskap utövas i organisationen om motstånd finns?

Vad som framgår i analysen är att kontoret tidigare haft ett medarbetarskap där samtliga medarbetare varit nöjda. Förändringen har medfört att medarbetarskapet på kontoret förändrats. Från att ha utfört ett grupporienterat – och individorienterat medarbetarskap där medarbetarna hade en mer delaktig roll till ett organisationsorienterat- och traditionellt medarbetarskap som innebär mer kontroll och styrning, vilket hämnar medarbetarnas inflytande och befogenhet att fatta beslut. I dagsläget har det uppstått flertal konflikter och sociala låsningar på kontoret. Precis som Tengblad (2007) menar så kommer en individ aldrig lyckas uppnå en tillfredställande självkänsla, goda sociala relationer eller kunna bemästra svåra utmaningar om det uppstår massa konflikter och sociala låsningar på arbetsplatsen. Därmed kan arbetsglädjen bland medarbetarna ifrågasättas hur stor den egentligen är. Tengblad menar att arbetsglädje är avgörande för företagets och förändringens framgång.

För att utöva fortsatt medarbetarskap i organisationen tycker forskarna att företaget borde anamma och arbeta aktivt med de två medarbetarskapsmodellerna; arbetsgruppens grundspel och medarbetarskapshjulet som tillsammans skapar arbetsglädje och ett bra medarbetarskap på kontoret. Ett första steg är att skapa en öppen dialog. Det vill säga lösa alla konflikter och låsningar genom att diskutera, utbyta åsikter och komma fram till gemensamma mål och visioner. Tydlig kommunikation och tydliga spelregler underlättar nuvarande och framtida konflikter. Med hjälp av en öppen dialog på arbetsplatsen kommer medarbetarna att skapa bättre samarbete och gemenskap med varandra. Då skapas mening med arbetet vilket gör att konflikter och tvister minimeras. På så vis ökas engagemanget och medarbetarna kommer aktivt ta mer ansvar och initiativförmåga. Detta i helhet kan komma att hjälpa medarbetarna att förstå förändringsprocessen på ett bättre sätt.

8.2 Vidare rekommendationer

Motstånd, motivation och medarbetarskap har inflytande på varandra. Det har både teorin, empirin, analysen och diskussionen bekräftat. Upplever medarbetarna motstånd i en förändring, hämnar det motivationen som i sin tur påverkar medarbetarskapet. Att organisationen utgör sig vara en kunskapsintensiv organisation har haft stor påverkan i denna fallstudie. En kunskapsorganisation som uppmuntrar till delaktighet och engagemang men som inför raka motsatsen i form av styrning, övervakning och en tidsram på sina medarbetare, går att ifrågasätta. Inser företaget var de är på väg? Förstår ledningen vad som händer med medarbetarna och vilka konsekvenserna blir när en tidsram införs på medarbetare som annars är vana att arbeta mer fritt? Företaget borde vara mer kritiskt inställda till vilka förändringar och managementmodeller som implementeras i företaget.

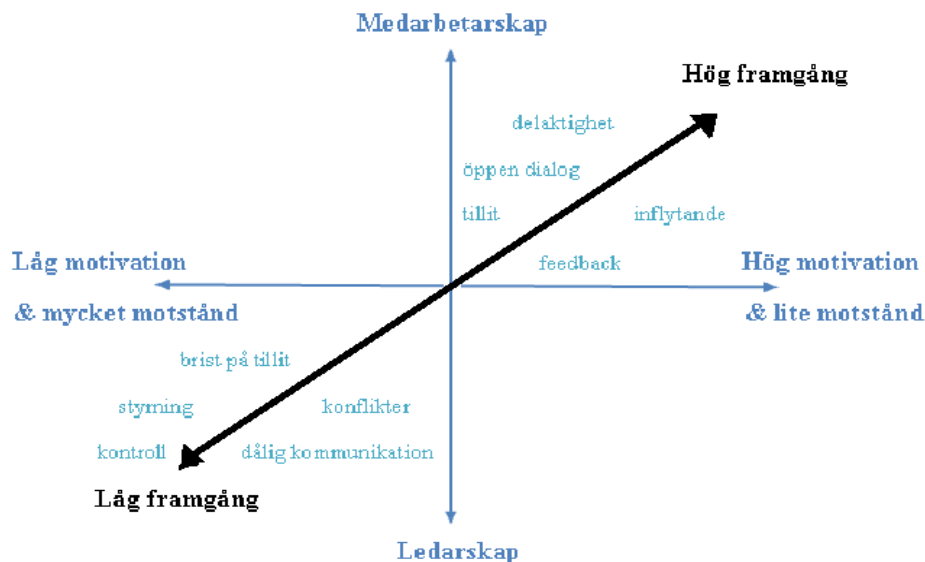
Det framgår att alla medarbetare tycker motstånd tillhör en förändringsprocess, alla har valt att acceptera förändringen och ingen nämner att de vill lämna företaget. Det tyder på en viss form av engagemang som chefen och företaget borde utnyttja innan det är för sent. Alla medarbetare har delat med sig av konkreta exempel på hur motstånd kan hanteras, hur det skapas motivation och hur de vill att medarbetarskapet ska utövas på arbetsplatsen. Chefen borde ta del av dessa exempel. Medarbetarna ser dessutom omvärldsfaktorer som har betydelse för företagets framtid, men som kanske högsta ledningen i New York är blinda för. Medarbetarnas arbetsituation har förändrats och idag utövas en annan typ av medarbetarskap än tidigare. Medarbetarskapet och motivationen skärs sönder på grund av mer styrning och kontroll.

Medarbetarna bekräftar att delaktighet, tillit, öppna dialoger, feedback, struktur och mer inflytande är lösningen på alla problem som uppstått i dagsläget och som gör att företaget kommer vidare i förändringsprocessen. Dessa faktorer skapar både motivation, minskat motstånd och ett bra medarbetarskap igen. Chefen har tidigare nämnt att hen uppmuntrar till diskussioner och åsikter vilket kontoret borde dra nytta av och lösa de konflikter som uppstått på kontoret. Ett första steg kan vara att utföra en öppen dialog där medarbetarna och chefen utbyter åsikter. Redan där är företaget en bit på väg eftersom det skapas delaktighet och inflytande hos medarbetarna som i deras perspektiv hanterar både motstånd, skapar motivation och bidrar till ett bra medarbetarskap igen.

8.3 Generalisering

För att uppfylla uppsatsens teoretiska syfte har följande modell tagits fram;

Samband mellan motstånd, motivation och medarbetarskap i en förändringsprocess i en kunskapsintensiv organisation.



Figur 7, Egen modell "Förändringsprocessens framgång i en kunskapsintensiv organisation"

Den svarta diagonala linjen motsvarar förändringsprocessens framgång. I en förändringsprocess befinner sig alltid organisationen någonstans längst med den svarta diagonala linjen. Den vågräta blå linjen motsvarar en skala från låg motivation & mycket motstånd, till hög motivation & lite motstånd. Den lodräta blå linjen motsvarar vilken form av ledarstil som utövas på företaget, från ledarskap till medarbetarskap. De ljusblå orden som står i respektive ruta är avgörande faktorer hos medarbetarna för att skapa ett visst tillstånd. Företaget strävar efter att nå det översta hörnet, så långt ut på den svarta pilen som det bara går. Då uppnår förändringsprocessen hög framgång. Ju fler av de ljusblå faktorerna som uppfylls, desto mer framgångsrik blir förändringsprocessen och vice versa i det nedersta hörnet.

Modellen kan utläsas på olika sätt, beroende på vem som avläser den och av vilken anledning. Modellen kan användas av både chefen, ledningen och medarbetarna. Beroende på om organisationen vill skapa medarbetarskap, motivation, är mitt i en förändringsprocess eller behöver veta vilka faktorer som ska vara implementerade på företaget för att en kommande

förändringsprocess ska lyckas går det att avläsa. Möjligheterna är många. Det går även att inkludera teorierna från den teoretiska referensramen i modellen. Maslows behov av självförverkligande och Herzbergs motivationsfaktorer som skapar hög arbetstillfredsställelse passar in på ”hög motivation & lite motstånd”. Maslows fysilogiska behov och Hertzbergs hygienfaktorer passar in på ”låg motivation & mycket motstånd”. Längst med den lodräta linjen kan Tengblads ”Fem typer av medarbetarskap” inkluderas. Från ett traditionellt ledarskap längst ner i modellen där medarbetarna blir styrda till ett mer delaktigt medarbetarskap högre upp.

8.4 Vidare forskning

I denna studie fanns tyvärr enbart utrymme för att intervjua en chef och sex medarbetare. För ett bredare perspektiv om motstånd, motivation och medarbetarskap hade det därför varit intressant att göra en mer omfattande studie där både tjänstemän, mellan- och gruppchefer och högsta ledningen intervjuas. Vidare vore det av intresse att undersöka de konflikter och sociala låsningar som uppstår mellan chef och medarbetare i förändringsprocesser närmare och hur de påverkar förändringens framgång. Denna studie har utspelat sig på en kunskapsintensiv organisation som säljer tjänster. Det hade varit intressant att undersöka motstånd, motivation och medarbetarskap i förändringsprocesser i andra organisationsformer till exempel offentliga och ideella organisationer. Eftersom det framgick att motstånd har att göra med vilken typ av förändring som genomförs vore det intressant att undersöka olika typer av förändringar. Finns det inget bra motstånd?

Källförteckning

Ahrne, Göran & Papakostas, Apostolis (2002) *Organisationer, samhälle och utveckling*. Lund. Studentlitteratur.

Ambrose, M.L. & C.T. Kulik. (1999) Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, s 231-292.

Angelöw, B. (1991) *Det goda förändringsarbetet – Om individ och organisation i förändring*. Studentlitteratur, Lund

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, vol 25 nr 3,293-315.

Basset-Jones, N. & G.C Lloyd. (2005) Does Herzberg's Theory Have Staying Power? *Journal of Management Development*, 24, s. 929-943.

Bertlett, John (2011) *An Employee Model and its Relation to Psychological Climate: A Study of Congruence in the Behavior of Leaders and Followers*. Lunds Universitet, Department of Psychology Work & Organizational Psychology Division.

Boland, L.G. & T.E. Deal (1991) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur 1997.

Bringselius, L. (2008) *Personnel resistance in public professional service mergers: The merging of two national audit organizations*. Lund: Lund Institute of Economic Research.

Bryman, A. & Bell, E. (2011) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber

Cooper, C. L. & Taylor, H. (2007) Organizational change - threat or challenge? The Role of Individual Differences in the Management of Stress. *Journal of Organizational Change Management*, 1:1, p. 68-80

Daft, R.L. (1983) Symbols in Organizations: A Dual-Content Framework and Analysis, i L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan & T.C. Dandridge (red.), *Organisational Symbolism*. Greenwich (CT): JAI Press.

Diener, E. & Crandall, R. (1978). *Ethics in Social and Behavioral Research*. Chicago: University of Chicago Press

- Egeberg, M. (1984) *Organisasjonutforming i Offentlig Virksomhet*. Oslo: Aschehoug/Tanum-Norli.
- Elving, W.J.L. (2005) The role of communication in organizational change. *Corporate commucations*, 10:2, p. 129-138
- Granberg, Otto. (2003) *PAOU, Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Guba, E. G. och Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research* . In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage
- Hansson, Henrik. (2003) *Kollektiv kompetens*. Studentlitteratur, Lund.
- Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company
- Herzberg, F. (1971) "An Interview with Fredrick Herzberg: Managers or Animal Trainers?" *Management Review*, 60, s.2-5.
- Hällstén, F. & Tengblad, S. (2006) *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D. I. (2005) *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*. Författarna och Studentlitteratur
- Kilhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap, En studie av en idé resa in i och genom två organisationer*. Doktorsavhandling för Filosofiska fakulteten, Linköpings universitet.
- Kullén Engström, Agneta (2009). *Ledarskap och medarbetarskap vid strukturella förändringar i hälso- och sjukvården. Nyckelaktörers och medarbetares upplevelser*. Diss. Göteborg: Nordiska högskolan för folkhälsovetenskap.
- Kuuvas, B. (2006) Work Performance, Affective Commitment and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level. *Journal of Organizational Behaviour*.

- Maslow, A.H (1943) "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50,s. 370-396
- Maslow, A.H. (1954) *Motivation and Personality*. New York: Harper & Brothers
- Melén Fäldt, Maria; (2010) *Förändringskompetens*. Lunds universitet.
- Miner, J.B. (2005) *Organizational Behavior, 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk: R.E. Sharp.
- Nadler, D. A. (1987) The effective Management of Organizational change. i *Handbook of Organizational Behaviour*, *Prentice-Hall, Englewood Cliffs*.
- Rousseau, D. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: *Sage Publications*.
- Tengblad, S. (2009) Medarbetarskap på 60 minuter. *Technical Report*, Högskolan i Skövde
- Tengblad, S. (2003) *Den myndige medarbetaren - Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*. Malmö: Liber
- Tengblad, S., Hällstén, F., Ackerman, C. & Velten, J. (2007) *Medarbetarskap: Från ord till handling!* Malmö: Liber AB.
- Van Eerde, W. & Thierry, H. (1996) Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criterias: A Meta-Analysis, 81(5), s 575-586.
- Wadell, C (1992) *Endring av Organisationskultur*. Stavanger: Avdeling for kultur og Samfunnsfag.
- Wahba, M.A. & L.G Bridwell. (1973) Maslow Reconsidered: A Review of the Research of the Need Hierarchy Theory, *I Proceedings of the Academy of Management*, s 514-520.
- Williamson, O.E. (1975) *Markets of Hierarchy: Analysis and Antitrust Implications* New York: *Free Press*.

Bilagor

Bilaga 1- Intervjuguide Chefen

Allmänna frågor

- Ålder/yrkesbakgrund?
- Kan du ge en bild av organisationen? Hur är den organiserad?
- Beskriv din roll i organisationen.
- Beskriv medarbetarnas roll i organisationen.

Motstånd

- Beskriv den senaste förändringen som skedde.
- Hur såg ditt arbete ut vid denna förändring?
- Hur har du informerat medarbetarna om denna förändring?
- Upplever du att medarbetarna accepterat förändringen? På vilket sätt?
- Hur upplever du att medarbetarna påverkats av denna förändring? På vilket sätt?
- Har du upplevt motstånd från medarbetarna under denna förändring? På vilket sätt?
- Hur hade motstånd gått att undvika?

Motivation

- Hur motiverade du dina medarbetare i denna förändring? Vilka kanaler använde du dig av?
- Återge några konkreta exempel på hur du motiverade.
- Tillämpar du samma motivationsskapande för alla dina medarbetare?
- Har du förändrat ditt sätt att motivera dina medarbetare under denna förändring jämfört med tidigare?

Medarbetarskap

- Vad är bra medarbetarskap för dig?
- Vilka kunskaper har du om varje medarbetares färdigheter, talanger och ambitioner?
- Vad betyder förtroende i relation till medarbetarna?
- Hur yttrar sig medarbetarskapet i den dagliga verksamheten?
- Hur påverkar medarbetarna sitt eget arbete?

- Är medarbetarskap viktigt? Varför?
- Vad finns det för svårigheter med medarbetarskap?
- Beskriv medarbetarskapet innan förändringen.
- Beskriv medarbetarskapet efter förändringen.
- Är det något mer du funderar på eller vill tillägga nu när vi har ställt de här frågorna som du inte har fått uttrycka?

Bilaga 2- Intervjuguide Medarbetare

Allmänna frågor

- Ålder/yrkesbakgrund?
- Beskriv din roll i organisationen.

Motstånd

- Beskriv den senaste förändringen.
- Vet du varför förändringen genomfördes?
- Har du accepterat förändringen?
- Hur påverkade förändringen dina dagliga arbetsuppgifter?
- Hur upplever du att förändringen påverkat övriga medarbetare? På vilket sätt?
- Trivdes du bättre innan förändringsprocessen? På vilket sätt?
- Upplever du något motstånd idag till förändringen? Isåfall på vilket sätt?
- Om du inte upplever motstånd idag, har du upplevt det tidigare i förändringsprocessen?
- Varför upplever du motstånd?
- Hur hade motstånd gått att undvika?

Motivation

- Beskriv dina förväntningar på förändringen?
- Hur blev du motiverad av din chef i denna förändring?
- Återge några konkreta exempel på hur du blev motiverad.
- Ser du någon skillnad i hur du blir motiverad nu jämfört med tidigare (innan förändringsprocessen)?

- Hur vill du bli motiverad?
- Upplever du att du blir motiverad på det sätt du önskar?

Medarbetarskap

- Vad är bra medarbetarskap för dig?
- Vad är det som driver dig i ditt arbete?
- Trivs du på din arbetsplats?
- Upplever du förtroende till din chef och dina medarbetare?
- Hur påverkar du ditt eget arbete?
- Hur stor frihet har du att fatta egna beslut?
- Är medarbetarskap viktigt? Varför?
- Kan du beskriva din relation till övriga medarbetare respektive chefen.
- Kan du beskriva samarbetet på arbetsplatsen. Ge några konkreta exempel.
- Beskriv hur du upplevde medarbetarskapet innan förändringen respektive efter. Skillnad?
- Är det något mer du funderar på eller vill tillägga nu när vi har ställt de här frågorna som du inte har fått uttrycka?