



PERSONALVETARPROGRAMMET

DET MINDRE FÖRETAGETS MEDARBETARSKAP

En studie om hur medarbetarskap upplevs
och hanteras i ett småföretag

Rasmus Ekmark och Ludvig Sundqvist

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2020
Handledare:	Stefan Tengblad
Examinator:	Petra Adolfsson

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources
Nivå:	Bachelor
År:	2020
Supervisor:	Stefan Tengblad
Examiner:	Petra Adolfsson
Keywords:	Medarbetarskap, Co-workership, Small-size Company, HRM, Employee Engagement

In the Swedish labour market discourse, the term Medarbetarskap (co-workership) has taken a key role. Medarbetarskap, in short, is a way of understanding the employee's approach to work tasks and how organizational relations are conducted. The term Medarbetarskap is found in both strategic HR and operational personnel work in Swedish companies. Nevertheless, Medarbetarskap does not enable an unambiguous interpretation, thus, the meaning and practice of Medarbetarskap differs depending on context and organizational preconditions. Most of the previous research within Medarbetarskap and the international equivalent field Employee Engagement (EE) has been conducted without company size as a contextual factor. Human Resource Management (HRM), however, in small-size companies, has been studied more thoroughly. These studies conclude that HRM-activities in small-size companies are informal and in a state of exchange between supervisors and employees. This paper aims to provide further knowledge on Medarbetarskap specifically and how it is practiced and experienced within a small-size company as a part of HRM.

This paper draws on empirical data from a case study at a Swedish small-size company. The case study was conducted through a combination of qualitative and quantitative methods. The quantitative content was a web survey, which was sent out to company employees, with the purpose of capturing their experience of Medarbetarskap in the company. The survey result was combined with a qualitative interview with the company CEO to broaden the perspective and understand how activities that develop Medarbetarskap are constituted at the strategic

level. By analyzing the combined data, this study shows that there are key characteristics of the small-size company that effects how Medarbetarskap is experienced and practiced. The closeness between employees and between employees and supervisors in the small-size company shapes work tasks and relationships, creating companionship and the feeling of contribution. Furthermore, collaboration between employees is opened up due to informal structures, which calls on to discuss processes and to allocate responsibility. Nevertheless, informal processes risk being inefficient and more formal responsibility among employees is sometimes required for a well developed Medarbetarskap with continued organizational growth. We argue that there are aspects of how Medarbetarskap functions in an HR-context in a small-size company that are fruitful for the understanding of Medarbetarskap overall and how it flows in companies of different sizes.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Stefan Tengblad på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet som har stöttat oss och varit behjälplig genom uppsatsskrivandet. Vi vill också rikta ett tack till fallföretaget och dess medarbetare som möjliggjort genomförandet av studien.

Rasmus Ekmark och Ludvig Sundqvist

2020 - 06 - 05

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
2. Syfte och frågeställningar.....	2
3. Teori och tidigare forskning.....	2
3.1.1 Medarbetarskapsbegreppet.....	3
3.1.2 Ett väl utvecklat medarbetarskap - medarbetarskapshjulet.....	4
3.2 Employee Engagement (EE).....	6
3.2.1 En jämförelse mellan medarbetarskap och EE.....	7
3.3 Medarbetarskap i olika typer av verksamheter.....	8
3.4 Human Resource Management (HRM).....	9
3.4.1 Forskning om HRM i småföretag.....	9
4. Fallföretaget.....	11
5. Metod.....	12
5.1 Val av metod.....	12
5.2 Utformning av enkät.....	13
5.3 Utformning av intervjuguide.....	14
5.4 Datainsamling.....	15
5.5 Analys.....	15
5.6 Etik.....	15
5.7 Validitet och reliabilitet.....	16
5.8 Kritiska reflektioner.....	16
6. Resultat.....	17
6.1 Deskriptiv statistik från enkät.....	17
6.1.2 Index.....	18
6.2 Resultat av enkät och intervju.....	19
6.2.1 Förtroende och öppenhet.....	19
6.2.2 Gemenskap och samarbete.....	20
6.2.3 Engagemang och meningsfullhet.....	22
6.2.4 Ansvarstagande och initiativförmåga.....	24
6.3 Sammanfattning.....	26
7. Analys och diskussion.....	27

7.1 Närhet som medel för medarbetarskap och utmaningar med att lyfta kritik	27
7.2 Balansen mellan informalitet och effektivitet samt utmaningen med samarbete mellan avdelningar.....	28
7.3 Att göra det lilla extra, utan att nödvändigtvis identifiera sig med företaget	30
7.4 Möjligheter och utmaningar i småföretaget för att främja ansvarstagande och initiativförmåga	31
7.5 HRM i småföretag	33
8. Sammanfattning.....	35
8.1 Studiens bidrag och förslag till framtida forskning	36
9. Referenslista	38
10. Bilagor	41
10.1 Bilaga 1.....	41
10.2 Bilaga 2.....	42
10.3 Bilaga 3.....	45

1. Inledning

Få skulle bestrida att begreppet medarbetarskap ger positiva associationer. Dess definition och konkreta innebörd beror dock på sammanhang och tidsanda. När de svenska arbetstagarorganisationerna formade den svenska arbetslivsdiskursen under 70-talet var medarbetarskap ett kärnvärde för att verka för mer demokratiska arbetsplatser (Tengblad, Velten & Heggen, 2017). Sen 80-talet har medarbetarskap skiftat fokus från kollektivt medbestämmande och medverkan till hur man som arbetsgivare dels tillgodoser kompetenta medarbetares behov av utveckling och handlingsutrymme, och dels hur man nyttjar medarbetares drivkraft och engagemang. (Tengblad et al., 2017). Idag avsätter större företag ekonomiska resurser för att utvärdera och utveckla sitt medarbetarskap. Begreppet återfinns som en central del av HR-dokument, policys och strategiskt personalarbete. I mindre företag, där det ofta är begränsat med resurser och dessutom ofta saknas en formell HR-avdelning som arbetar med det strategiska personalarbetet, måste utvecklingen av medarbetarskapet realiseras på andra sätt. Detta är vad denna studie kommer handla om.

På samma sätt som medarbetarskap är Human Resource Management (HRM) ett begrepp som måste förstås i sitt sammanhang. Det finns en stor mängd forskning om HRM i större organisationer, men det kan vara svårt att översätta den kunskapen direkt till en mindre organisation. Forskare har betonat vikten av att utveckla HR-teorier som är anpassade till små och medelstora företag och som tar hänsyn till företagets och medarbetarnas unika egenskaper. Heneman och Tansky (2002) poängterar detta och understryker det faktum att HR-arbete ofta får en speciell innebörd i ett småföretag. HR-aktiviteter är exempelvis sällan renodlade HR-strategier som uttalats av en VD eller ägare, utan kan snarare betraktas som samverkande aktiviteter som berör medarbetarna på olika sätt. Dessa aktiviteter utvecklas och förändras sedan över tid. Vidare finns i HRM-forskningen ett fokus på att utveckla teorier och tillvägagångssätt i form av "best practice". Cardon och Stevens (2004) menar att det kan vara problematiskt med en tro på ett bästa tillvägagångssätt, då det inte nödvändigtvis existerar något sådant. De menar att vi istället borde rikta vårt fokus till vad företagsledare faktiskt gör och vad det får för effekt på medarbetarnas prestation,

engagemang och produktivitet. Det gäller att identifiera och förstå vilka HR-aktiviteter som bidrar till positiva effekter, snarare än att lägga all energi på att implementera ett färdigt erkänt koncept.

I vår studie förefaller det naturligt att undersöka HRM och mer specifikt medarbetarskap med ett liknande förhållningssätt som författarna i det tidigare stycket beskriver. Fallföretaget i rapporten har ingen HR-funktion och personalansvaret ligger främst hos VD:n. Det blir därför intressant att försöka förstå vad VD:n gör och vilka aktiviteter som berör medarbetarna på företaget. Av intresse är också att få en uppfattning om medarbetarnas upplevelse av medarbetarskap och engagemang, och hur det kan tolkas mot bakgrund av det VD:n berättar.

2. Syfte och frågeställningar

Syftet med vår uppsats är att undersöka upplevelsen av medarbetarskap på ett småföretag.

Ett småföretag definieras i denna uppsats som ett företag som har mellan 10 och 49 anställda och en omsättning som inte överstiger 10 miljoner euro (Europeiska Kommissionen, 2018).

Vi avser att besvara följande frågeställningar:

- Hur uppfattar och upplever medarbetarna på småföretag medarbetarskapet?
- Hur kan medarbetarnas uppfattningar och upplevelse förstås mot bakgrund av hur företagsledare förhåller sig till medarbetarskap, Employee Engagement och HRM i småföretag?

3. Teori och tidigare forskning

I nedanstående avsnitt redogör vi för hur medarbetarskapsbegreppet vuxit fram och vad begreppet innebär. Vi jämför sedan medarbetarskap med ett motsvarande internationellt forskningsområde och presenterar tidigare forskning om medarbetarskap i olika verksamheter. Därefter redogör vi för forskning om personalledning och HRM i småföretag för att fånga in medarbetarskap som en del av personalarbetet.

3.1.1 Medarbetarskapsbegreppet

Medarbetarskapsbegreppet som vi hanterar det idag har sin idémässiga bakgrund från norsk arbetslivsforskning på 1960-talet. Det som då föreslogs var att anställda skulle få ta ansvar för att styra sin egen arbetstid på ett effektivt sätt och få större frihet att påverka sin egen arbetssituation (Tengblad et al., 2017). Medarbetarskapsbegreppet har sen denna tid bearbetats och konkretiserats. Särskilt Møllers (1994) modell av Employeeeship har varit en grogrund för det medarbetarskap vi pratar om idag i skandinaviska länder. Møller definierar Employeeeship som “När individen gör en helhjärtad och målinriktad insats inom organisationens tre huvudområden (produktivitet, relationer och kvalitet), demonstreras en speciell typ av personligt engagemang” (Møller, 1994:5).

Møllers redogörelse för vad som i praktiken utgör Employeeeship har vidareutvecklats inom forskningen av Velten (2007) och därefter Tengblad et al. (2017). För att hantera medarbetarskap i linje med nutida forskning och undvika begreppsförvirring använder vi i denna studie samma definition av medarbetarskap som Velten (2007) och Tengblad et al. (2017) som lyder:

Medarbetarskap handlar om hur man förhåller sig till arbetsuppgifterna, arbetskolllegorna och arbetsgivaren.

Medarbetarskap ligger med denna definition i hela organisationens intresse. Vad som utgör ett bra medarbetarskap beskriver Tengblad et al. (2017) genom olika exempel på hur medarbetare förhåller sig till de olika delarna i definitionen. Brister eller utvecklingsmöjligheter i medarbetarskapet kan synliggöras om medarbetare förhåller sig på ett motsatt sätt eller annorlunda.

Ett bra medarbetarskap i förhållande till arbetsuppgifterna innebär mer än att bara göra sin plikt. Man har ett initiativtagande förhållningssätt som främjar effektiviteten och tar ansvar för att det som behöver göras blir gjort, oavsett vems ansvar det är på pappret. Nyckeln ligger i engagemanget och att ge det lilla extra när det behövs (Tengblad et al., 2017). När man

förhåller sig till arbetskolllegorna är förståelse för kolllegornas situation centralt. Om arbetssituationen eller arbetsbördan är mer än en kolllega klarar av ställer man upp och visar omtanke genom att sträcka ut en hand. Bra medarbetarskap i förhållande till arbetskolllegorna innebär också att man bekräftar kolllegors insatser och delar kompetenser sinsemellan (Tengblad et al., 2017). Att bekräfta kolllegors bidrag kan innebära allt från uttalad positiv feedback till bekräftande leenden och blickar. I förhållande till arbetsgivaren sätter man vid bra medarbetarskap sin egen roll i ett större perspektiv samt respekterar ledningens beslut och utmaningar. Tengblad et al., (2017) menar vidare att bilden av ledaren ofta är idealiserad och ouppnåelig. Ledaren kan inte alltid klara allt på egen hand och behöver förstående medarbetare som gör sitt bästa för att underlätta ledningen av arbetet.

3.1.2 Ett väl utvecklat medarbetarskap - medarbetarskapshjulet

Vad som krävs för att arbeta fram och underhålla ett bra medarbetarskap i en organisatorisk kontext illustreras med Tengblad och Hällstens (2006) modell av medarbetarskapshjulet (bild 1). Modellen, som är en vidareutveckling av Møllers (1994) modell av "Employeeeship", har framförallt använts i den svenska medarbetarskapsforskningen men har också nyttjats internationellt för att beskriva organisatorisk resiliens (Oudhuis & Tengblad, 2018).

Medarbetarskapshjulet består huvudsakligen av fyra begreppspår: förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga. Begreppspåren är de egenskaper och förutsättningar som krävs för att arbeta fram och underhålla ett bra medarbetarskap. Vidare föreslår Tengblad (2010) en utbyggd version av medarbetarskapshjulet, där olika aktiviteter stödjer utvecklingen av medarbetarskapet på arbetsplatsen. Vi kommer använda oss av medarbetarskapshjulet som teoretiskt ramverk för att studera och analysera den empiriska verklighet som fallföretaget befinner sig i vad gäller medarbetarskap. Vi går därför först igenom vad som inbegrips i modellens olika begreppspår och därefter de olika aktiviteterna.

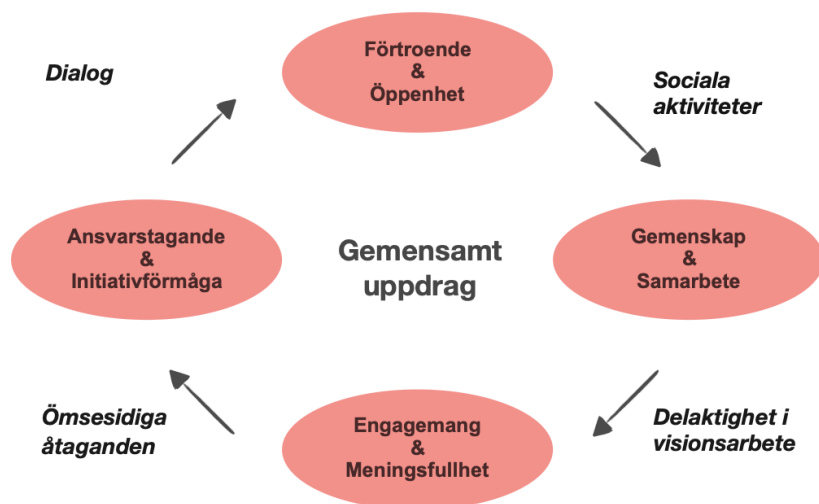


Bild 1: Medarbetarskapshjulet hämtad ur Tengblad et al. (2017). Vår egen illustration.

Begreppsparen

Förtroende och öppenhet - Oavsett om ett samarbete är mellan chefer och medarbetare, medarbetare sinsemellan eller medarbetare och arbetsgivaren överlag, är förtroende mellan parterna ett fundament. Den förtroendefulla relationen präglas av ömsesidig tillit. Detta innebär att man som medarbetare är trygg med att den andra parten kommer ta ansvar för de situationer den ställs inför och tar självständiga initiativ på vägen. Öppenhet inbegriper att medarbetare kan lyfta saker som kan vara svåra att prata i en öppen dialog, där man respekterar varandras åsikter (Tengblad et al., 2017).

Gemenskap och samarbete - Detta kännetecknas inte sällan av prestigelöshet mellan medarbetare sinsemellan och mellan avdelningar. Att få till stånd ett naturligt samarbete mellan avdelningar och funktioner, där man förstår och respekterar varandras utmaningar, kan vara svårt, men det är en grogrund för god gemenskap (Tengblad et al., 2017). Genom att inkludera medarbetare i olika uppgifter och projekt kan man samla dem och bidra till samhörighet.

Engagemang och meningsfullhet - Att känna engagemang för arbetet i stort innebär ofta att man gör "det lilla extra". Medarbetare som känner att deras arbete skapar mening för

organisationen och att de är viktiga upplever sannolikt mer engagemang än de medarbetare som känner sig utbytbara (Tengblad et al., 2017).

Ansvarstagande och initiativförmåga - Ansvar i arbetet och möjligheten till initiativ är nära besläktade. Medarbetare som känner sig ansvariga tar ofta initiativ och är aktiva när de ställs inför utmaningar. Med ansvarstagande stärks också engagemang. Om en medarbetare vill och kan ta ansvar bör den få göra det (Tengblad et al., 2017).

Aktiviteterna

De aktiviteter som kan stödja utvecklingen av egenskaperna och förutsättningarna är exempel på praktiska redskap för arbetsgivare. *Sociala aktiviteter* stimulerar gemenskap och samarbete. Att göra något roligt tillsammans, både större tillställningar och mindre sociala arrangemang, bidrar till samhörighet och bättre stämning (Tengblad, 2010). *Delaktighet i visionsarbete* kan exempelvis vara att inkludera medarbetare i arbetet mot gemensamma mål med verksamheten, vilket väcker engagemang och meningsfullhet. *Ömsesidiga åtaganden* innebär att både medarbetare sinsemellan och medarbetare och chefer ger varandra möjlighet till ansvarstagande och initiativförmåga. Ömsesidigheten betonar att bägge parter har förtroende för varandras insats och förmåga. *Dialogen* bör kännetecknas av parternas intresse och respekt för varandras åsikter, vilket främjar öppenhet och förtroende. Saker som kan vara jobbiga att prata om lyfts i en öppen och bra dialog. Att lyfta problem och svåra frågor är en av de vanligaste utmaningarna inom ramen för medarbetarskap för många skandinaviska företag (Tengblad et al., 2017).

3.2 Employee Engagement (EE)

Det skandinaviska medarbetarskapet som forskningsområde har i andra delar av världen olika motsvarigheter. Heide och Simonsson (2018) översätter medarbetarskap till co-workership och beskriver att det mest relevanta motsvarande internationella forskningsområdet är Employee Engagement (EE). Forskningsområdet har sin grund i början på 1990-talet. Kahn (1990) redogjorde då, utifrån ett psykologiskt perspektiv, vilken roll engagemang har för individer i yrkesroller. Kahn (1990:692) argumenterade för att "Vid engagemang anstränger och uttrycker sig människor fysiskt, kognitivt och känslomässigt i sina yrkesroller". Den

konkreta innebörden av EE har behandlats ytterligare och det har föreslagits en rad olika definitioner av EE. En av de mer målande kommer från Macey och Schneider (2008:4) som föreslår att EE är “an individual’s sense of purpose and focused energy, evident to others in the display of personal initiative, adaptability, effort, and persistence directed toward organizational goals”. Definitionen inbegriper inte bara individens förhållningssätt, utan erkänner också att individens personlighetstyp och egenskaper spelar in i det totala engagemanget.

Wollard och Shuck (2011) redogör i en systematisk litteraturöversikt för olika faktorer som i tidigare forskning resulterat i EE. De delar upp faktorerna i individ- och organisationsfaktorer (se bilaga 1). Individfaktorer har att göra med individens personliga egenskaper och matchning med organisationen. Organisationsfaktorer är aspekter av ledning, styrning och kultur. Faktorerna går i viss mån in i varandra och vissa faktorer är mer betydelsefulla än andra, men de ger en inblick i förutsättningar som verkar för utvecklingen av EE (Wollard & Shuck, 2011).

Varför EE skulle resultera i bättre arbetsprestationer finns olika förklaringar och argument kring. Teorier från psykologisk forskning om motivation och engagemang är vanligt förekommande. Saks (2006) beskriver social utbytesteori, som innebär att skyldigheter genereras genom en serie interaktioner mellan parter vilka är i ett tillstånd av ömsesidiga åtaganden, och sätter den i kontexten EE. Tanken är att om arbetsgivaren ger medarbetare möjlighet till utveckling, goda relationer och bekräftelse skapas ett tillstånd av utbyte som medarbetarna möter och balanserar med ökat engagemang och fokus (Saks, 2006).

3.2.1 En jämförelse mellan medarbetarskap och EE

Forskningen om EE och medarbetarskap har en gemensam utgångspunkt i att bägge områden intresserar sig för 1) hur den enskilde medarbetaren förhåller sig till arbetet i stort och 2) hur organisationen kan göra för att styra medarbetarnas förhållningssätt i önskvärd riktning.

Trots den gemensamma utgångspunkten finns skillnader i fokusområden och förklaringsmodeller. Till skillnad från medarbetarskapsforskningen, så erkänner och riktar EE

visst fokus mot den enskilde medarbetarens personlighetsegenskaper, där vilja och förmåga att engagera sig i arbetet är något som i viss mån står utanför organisationens möjlighet att påverka. En positiv och samvetsgrann personlighetstyp beskrivs av Macey och Schneider (2008) som en grogrund för EE att kunna utvecklas från (se även Wollard & Shuck, 2011). Den enskilde medarbetaren har en kontext även utanför arbetslivet, vilket inverkar på hans möjlighet att engagera sig i arbetet (Wollard & Shuck, 2011).

Inom EE talas det inte sällan om att medarbetaren bör identifiera sig med organisationen och känna en personlig anknytning till den (Macey & Schneider, 2008). Den skandinaviska medarbetarskapsforskningen fäster inte samma vikt vid att medarbetarens identifiering med organisationen på ett personligt plan skulle vara centralt för ett väl utvecklat medarbetarskap. Den svenska arbetsmarknaden och dess kollektivistiska värden har historiskt sett inte heller betonat medarbetarens personliga anknytning till företaget.

3.3 Medarbetarskap i olika typer av verksamheter

Arbetsplatsen är arenan för medarbetarskap och EE. Tengblad och Hällsten (2006) har studerat och beskrivit skillnaderna mellan medarbetarskap i offentlig och privat verksamhet. I studierna visades att medarbetarna i offentlig sektor generellt sett upplevde större möjligheter till ansvarstagande i arbetet. Medarbetarna i privat sektor upplevde dock en tydligare ansvarsfördelning.

Seeholm och Salomonsson (2006) har studerat hur medarbetarskap kan se ut i ett småföretag och vilka förutsättningar som krävs för ett gott medarbetarskap. De redogör för ett antal faktorer som kan betraktas som pådrivande i skapandet av ett väl utvecklat medarbetarskap, samt ett antal faktorer som kan vara motverkande. Entreprenörsanda och att det finns en vilja till att ta initiativ och ansvar beskrivs som pådrivande faktorer. Att de anställda är synliga och att deras prestationer märks av i organisationen är också något som möjliggör medarbetarskap. Motverkande faktorer är istället oklarheter kring mål och visioner, brist på öppenhet och förtroende samt stor arbetsbelastning och otydlighet kring ansvarsområden.

Högt arbetstempo, entusiastiska medarbetare och oordning beskrivs som vanligt i småföretag. Entreprenörskap är något som ofta sätter prägel och som ställer krav medarbetarnas lärande och kunskapsinhämtning. Både ledningen och de anställda måste vara problemlösande och lösningsorienterade samt ha en kapacitet att kunna agera (Seeholm & Salomonsson, 2006).

3.4 Human Resource Management (HRM)

Human Resource Management (HRM) är den vanliga internationella benämningen på ledning och hantering av personal. HRM har beskrivits som alla de aktiviteter som är relaterade till ledningen och hanteringen av medarbetarna på ett företag (Dabic, Ortiz-De-Urbina-Criado & Romero-Martínez, 2011). Vidare har det definierats som ”processen att attrahera, utveckla och behålla en kompetent och handlingskraftig arbetsstyrka som ska arbeta för organisationens mål och strategier” (Kok & Uhlander, 2001:274). Vad som exakt inbegrips i HRM är dock svårt att säga då begreppet har ett brett användningsområde och det får olika innebörd beroende på sammanhang. Nedan redogörs för hur begreppet har behandlats i tidigare forskning om HRM i småföretag, samt hur olika perspektiv på HRM i småföretag har växt fram.

3.4.1 Forskning om HRM i småföretag

Det råder konsensus om att lednings- och personalarbete är av stor betydelse för alla typer av verksamheter, oberoende av storlek (Kotey & Sheridan, 2004). Trots detta så finns relativt lite litteratur på området kring HRM i småföretag och det finns ingen direkt klarhet i hur HRM bör utvecklas och anpassas efter organisationens storlek (Kotey & Sheridan, 2004). Forskning som rör personalledning och HR-frågor har främst varit inriktad på större organisationer. Vissa intressanta studier går dock att hitta. Jämförelser har gjorts som visar att HRM i småföretag ofta kännetecknas av informella HR-aktiviteter och ett HR-ansvar som återfinns hos företagsledningen eller ägarna av företaget (Innes & Wiesner, 2012). Detta kan ställas i kontrast till större företag som ofta har formella HR-aktiviteter och ett delegerat HR-ansvar. Varför småföretag tenderar att behålla ett informellt och flexibelt förhållningssätt till HRM finns olika förklaringar till. Vissa menar att de måste kunna hantera och anpassa sig till en osäker omvärld, medan andra menar att det är bristen på förutsägbarhet och resurser som leder till användningen av informella HR-aktiviteter (Kok & Uhlaner, 2001). Ytterligare en

förklaring till varför småföretag tenderar att ha ett informellt och flexibelt förhållningssätt till HRM menar Kotey och Sheridan (2004) är den nära relation företagsledningen har till sina medarbetare, vilket minskar behovet av formell kontroll och detaljerad dokumentation.

Cardon och Stevens (2004) menar att ett sätt att förstå de unika HR-relaterade utmaningarna som småföretag står inför är att använda sig av begreppen *smallness* och *newness*. Smallness bygger på antagandet att småföretag har begränsade resurser i form av finansiella medel och/eller antalet anställda. Detta gör att det blir kostsamt att upprätta formella HR-aktiviteter. Det finns ofta få eller inga medarbetare som arbetar med HR-frågor i småföretag, vilket kan leda till ökade utmaningar när det kommer till rekrytering av nya medarbetare eller utveckling av den redan befintliga personalstyrkan. Newness syftar istället på att småföretag är unga och saknar den legitimitet som de äldre företagen har jobbat upp. Yngre företag saknar helt enkelt meriter eller prestationer att visa upp för branschen och omvärlden. Williams et al. (2002) menar vidare att det är mindre troligt att småföretag anpassar sig till branschens normer, vilket kan leda till utmaningar när det kommer till att attrahera ny personal.

Ett sätt att förstå HRM i en småföretagskontext är att utgå ifrån utbytet mellan arbetsgivare och arbetstagare. Sundbo (1999) redogör för en HRM-teori som benämns *extended barter*, eller *utökat utbyte* i en svensk översättning. Den används i sammanhanget entreprenöriella och mindre företag för att förstå hur innovation och entreprenörskap kan främjas genom företagsklimat och ett flexibelt förhållningssätt till HRM. Teorin har sin grund i forskning inom tillverkning och serviceindustri, där det har visats att utbytet mellan arbetsgivare och arbetstagare är mer omfattande och utvecklat idag än tidigare när klassisk fordism präglade många verksamheter. I den fordistiska organisationen består utbytet i huvudsak av att arbetstagare erbjuder sin arbetskraft i gengäld mot att arbetsgivaren erbjuder ersättning. Idag ställs istället krav på arbetstagare att vara flexibla, ta ett stort eget ansvar och ta initiativ att träna och utveckla sig själva. Samtidigt ställer anställda högre krav på arbetsgivaren. Det kan handla om behovet av att ha ett intressant och utvecklande arbete, att ha goda sociala relationer på arbetsplatsen eller att få ta del av förmåner inriktade på hälsa och välmående. Dessa behov ger upphov till ett utökat utbyte mellan arbetsgivare och arbetstagare, ett så kallat flexibelt HRM-system. Sundbo (1999) poängterar att detta är en ständigt pågående

utvecklings- och förhandlingsprocess och att det därför är viktigt att se bortom formella avtal mellan olika parter på arbetsmarknaden. Processen är decentraliserad och äger ofta rum mellan medarbetare och dess chefer. Vidare menar Sundbo att det utökade utbytet ger en möjlig förklaring till vad som motiverar och engagerar de anställda, samt vad som skapar drivkrafter för dem att involvera sig i innovativa processer. Flexibilitet, ansvars- och initiativtagande samt träning och utveckling är möjliga motivationsfaktorer för individen.

4. Fallföretaget

Vi kommer nedan beskriva fallföretagets organisationsstruktur och hur personalledningen i verksamheten ser ut.

Fallföretaget är verksam inom energidata i fastighetsbranschen och levererar dataanalysverktyg för att analysera energiåtgång. De startade sin verksamhet 2012 och idag arbetar ca 30 medarbetare på företaget inklusive företagsledningen, som består av VD:n och vice VD:n. Företagets organisation under företagsledningen utgörs av fem team: Utveckling, produkt, sälj, kundservice och marknadsföring. Utvecklings- och produktteam arbetar med de tekniska aspekterna av slutprodukten. Sälj-, kundservice- och marknadsföringsteam arbetar med kunddialogen och affärsprocesser. Teamen är relativt oberoende av varandra och kan sköta sitt arbete utan att samarbeta över teamgränserna i särskilt stor utsträckning.

Varje team har en manager som är verksam i det operativa arbetet och sköter den dagliga arbetsfördelningen i teamet. Det primära ansvaret för målsättningen i varje team, och verksamhetens styrning i stort, faller under företagsledningen. Företagsledningen är vidare den som fördelar ut ansvar för arbetsuppgifter och processer till enskilda medarbetare. Företagsledningen har en dialog med både managers och teammedlemmar i fördelningen av ansvaret. Idag finns ingen HR-funktion som arbetar uteslutande med personalfrågor. Det strategiska arbetet med HRM-frågor och personalledning är företagsledningens ansvar. VD:n i företaget är den som ansvarar för och sköter merparten av personalledningsarbetet där vice VD har en samrådande funktion. Ibland kan operativt personalarbete, som enskilda medarbetarsamtal, utföras av managers. All kommunikation sker i huvudsak på engelska då företaget har flera medarbetare från andra länder än Sverige.

5. Metod

5.1 Val av metod

För att besvara studiens syfte och frågeställningar valde vi att undersöka och samla in data från ett fallföretag. Det finns olika tolkningar av begreppet fallstudie. Bryman (2011) reserverar termen fallstudie till de undersökningar då fallet "av egen kraft" är av intresse för undersökningen. Merriam (1988) argumenterar för att en fallstudie innebär att man vill undersöka en företeelse eller fenomen i ett avgränsat system. Systemet, eller fallet, behöver inte av egen kraft vara av intresse enligt Merriam (1988) utan är en kuliss för undersökningen. I detta metodavsnitt nöjer vi oss med att konstatera att det finns olika tolkningar och vi definierar vår studie som en fallstudie där syftet är förståelsen för medarbetarskap i småföretag, som besitter unika förutsättningar och egenskaper.

Medarbetarskap och EE har i tidigare forskning ofta undersökts genom datainsamling från fallföretag. Ett motiv till detta kan vara att sociala processer och vardagliga situationer är möjliga att undersöka om man studerar dem i sin verkliga kontext (Bryman, 2011). Användandet av fallföretag kan vidare vara en form av exemplifiering (Bryman, 2011). I vår studie är fallföretaget en exemplifiering av den bredare kategorin småföretag. Vi utgår inte från att fallföretaget är unikt eller ovanligt, utan att det utgör ett passande sammanhang för våra forskningsfrågor. Inom ramen för diskussionen om sammanhang så är det relevant att nämna att vårt datamaterial samlades in under tiden för virusutbrottet av covid-19. Om detta kan ha inverkat på vårt resultat kan vi inte veta säkert. Fallföretaget i vår studie hade inte sagt upp någon personal eller drabbats ekonomiskt under datainsamlingsperioden. Det framkom i övrigt inga andra omständigheter som avviker från hur fallföretagets normalt bedriver sin verksamhet. Sammantaget väljer vi därför att i denna uppsats inte vidare problematisera covid-19 som en omständighet som inverkar på vårt resultat.

Vi valde att använda oss av kombinationen kvantitativ och kvalitativ metod. Vi gjorde en enkät som skickades ut till medarbetarna på fallföretaget. Vi gjorde även en semistrukturerad intervju med VD:n. Bryman (2011) beskriver att det finns olika motiv till varför man väljer

att kombinera kvantitativ och kvalitativ metod. Ett av de vanligaste motiven är triangulering, som innebär att kombinationen av kvantitativa och kvalitativa resultat gör att de förstärker varandra ömsesidigt (Bryman, 2011). Genom att triangulera resultaten från enkät och intervju ville vi få en djupare förståelse för fallföretagets samlade medarbetarskap. Nära till hands ligger också motivet fullständighet, vilket innebär att man genom en kombination av kvantitativ och kvalitativ metod kan få en mer heltäckande redogörelse av området (Bryman, 2011). Bryman (2011) beskriver vidare att en kombination av kvantitativ och kvalitativ metod kan ge en ökad kontextuell förståelse. Syftet med att sätta VD:ns utsagor om arbetet med medarbetarskap i relation till enkätsvaren från medarbetarna var att få en ökad kontextuell förståelse för medarbetarskap i småföretag.

5.2 Utformning av enkät

Vi utformade en webbenkät som skickades ut till samtliga 28 medarbetare på fallföretaget. Enligt Bryman (2011) är fördelarna med en enkät att det är enkelt och billigt att administrera samt att det går att anpassa till respondenternas behov. Detta var av hög relevans för oss eftersom fallföretaget är en mindre verksamhet där tid och resurser är begränsade.

Enkäten bestod av ett antal frågor gällande medarbetarskapshjulets fyra olika begreppspar: förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga. Syftet med att kategorisera in våra frågor under varje begreppspar var att ge en fullständig bild av medarbetarnas upplevelse av medarbetarskapet. Enkäten kompletterades med ett antal frågor som rör Employee Engagement (EE), vilket ansågs relevant för besvarandet av våra frågeställningar. Enkätfrågorna var dels egenutformade och dels hämtade från två tidigare rapporter och studier inom medarbetarskap, vilka var Personalledning i arbetslivet (Tengblad, 2006) och Medarbetarskap i offentlig och privat sektor (Tengblad, 2006). Nedan presenterar vi vilka av våra enkätfrågor som är hämtade från någon av studierna ovan, samt vilka som vi har utformat själva. Enkätfrågorna är numrerade i resultatet och enkäten som helhet finns i bilaga 2.

Enkätfrågorna 7, 8, 23, 25 är hämtade från Personalledning i arbetslivet (2006).

Enkätfrågorna 16, 18, 19, 27, 29 är hämtade från Medarbetarskap i offentlig och privat sektor (2006).

Enkätfrågorna 1 - 6, 9, 10 - 15, 17, 20 - 22, 24, 26, 28 är egenutformade.

Svarsalternativen i enkäten var på en femgradig ordinalskala. Upplevd arbetstillfredsställelse var på en tiogradig ordinalskala. Dessa skaltyper valdes för att de använts i tidigare forskning om medarbetarskap (Tengblad, 2006) och är lämpliga för en presentation av medelvärden. Här följer ett exempel med fråga och svarsalternativ på en femgradig ordinalskala:

“I feel dedicated to my work”:

1. To a very small extent
2. To a small extent
3. To some extent
4. To a high extent
5. To a very high extent.

5.3 Utformning av intervjuguide

Vår intervju med VD:n valde vi att utföra som en semistrukturerad intervju. Bryman (2011) beskriver att den semistrukturerade intervjun kännetecknas av att intervjun behandlar

särskilda teman. I intervjuguiden hade vi fyra teman som följde medarbetarskapshjulets begreppspar. Det första temat var exempelvis förtroende och öppenhet. För respektive tema fanns två frågor som gällde VD:ns upplevelse av medarbetarskapet och hur VD:n leder sin personal för att utveckla det. Frågorna var utformade på liknande sätt oavsett tema. Syftet var för att kunna jämföra och synliggöra medarbetarskapshjulets olika delar utifrån VD:ns personalledningsarbete. Genom att använda oss av semistrukturerad intervju ville vi få utrymme för uppföljnings- och tolkningsfrågor. Syftet med detta var att ge VD:n stor frihet i sin beskrivning av sitt arbete med medarbetarskap och HRM. Intervjun, som tog totalt 40 minuter, spelades in och transkriberades dagen efter. Intervjuguide utgör bilaga 3.

5.4 Datainsamling

Enkäturvalet bestod av samtliga 28 medarbetare på fallföretaget, där VD:n och vice VD:n ej var inkluderade i urvalet. Enkäten skickades ut som webbenkät och respondenterna hade totalt 10 arbetsdagar på sig att fylla i den. Intervjumaterial samlades in vid en intervju med VD:n. Intervjun ägde rum under svarsfristen för enkäten. VD:n var det självklara valet av intervjuperson då hen är den som är ytterst ansvarig för personalledningsarbetet.

5.5 Analys

Intervjun med VD:n analyserades genom att utifrån bärande meningar i transkriberingen identifiera ett antal kategorier med gemensamma utgångspunkter. Vi analyserade också enkätresultatet utifrån dessa kategorier. Innehållet i varje kategori analyserade vi med stöd i tidigare forskning om medarbetarskap, EE och HRM i småföretag. Syftet med kategorierna var att väva samman vår samlade empiri med tidigare forskning och synliggöra hur medarbetarskapets olika delar upplevs i organisationen. En hypotes vi hade var att hur väl utvecklat medarbetarskapets olika delar var skulle kunna skilja sig åt i fallföretaget. Vår förhoppning var vidare att kategorisering skulle kunna bidra med ökad förståelse för hur personalledning och HRM i småföretag inverkar på medarbetarskapet.

5.6 Etik

Vid utformningen av vår enkät har vi tagit hänsyn till de allmänt vedertagna forskningsetiska principer som samlats i Vetenskapsrådets rapport (Vetenskapsrådet, 2002). I vår enkät var deltagarna helt anonyma och informerades om att det enda syftet med resultatet av enkäten var att det skulle användas i ett examensarbete. Vidare beskriver Bryman (2011) att enkätdeltagarnas integritet är en viktig etisk princip. I vår enkät fanns inga frågor som kan anses vara direkt integritetskränkande.

Inför intervjun med fallföretagets VD fick hen information om syftet med studien samt att vi tog hänsyn till konfidentialitetskravet och säkerställde hens anonymitet. Eventuella känsliga uppgifter eller personuppgifter som framkom under intervjun förvarades på ett sådant sätt att obehöriga inte skulle kunna komma åt dem (Bryman, 2011). VD:n informerades vidare om

att hen fick välja att avbryta intervjun eller avstå frågor. Här ska nämnas att studien har genomförts på uppdrag av företaget och det därför fanns frivillighet och samtycke från fallföretagets sida. Intervjun spelades in och transkriberades med samtycke.

5.7 Validitet och reliabilitet

Tillförlitlighet och trovärdighet i samhällsvetenskaplig forskning behandlas inom ramen för begreppen validitet och reliabilitet (Bryman, 2011). Kilhammar (2011) har studerat idén om medarbetarskap i offentlig sektor och resonerar kring om det går att säkerställa reliabilitet och validitet i förhållande till sin forskning. Kilhammar (2011) menar att bedömningen av reliabilitet och validitet sker mot bakgrund av tydligheten i studiens tillvägagångssätt och vad som ligger till grund för tolkningarna. Vidare ska tolkningar ha en god teoretisk förankring och den insamlade datan ska ge en god bild av föremålen för studien för att forskningen ska anses tillförlitlig (Larsson, 2005).

Vi har försökt att utförligt beskriva hur vår studie har genomförts och hur vi hanterat datamaterialet. Vidare har vi genom vår kombination av kvalitativ och kvantitativ metod eftersträvat att samla in så mycket relevant data som möjligt utifrån olika aktörers perspektiv för att ge en god bild av föremålet för vår studie. Vi relaterar vidare både enkät- och intervjuresultat till tidigare forskning. Flertalet av frågorna i vår enkät är hämtade från tidigare studier inom medarbetarskap, vilket styrker att dessa frågor har samma nivå av tillförlitlighet och trovärdighet som de från tidigare forskning. Resterande frågor är noga utformade utifrån tidigare forskning och är anpassade till studiens syfte. Våra intervjufrågor har vi utformat själva. De har utformats i linje med våra enkätfrågor för att eftersträva så god tillförlitlighet och trovärdighet som möjligt.

5.8 Kritiska reflektioner

Den huvudsakliga kritiken mot fallstudier är frågan om generaliserbarhet och om fallet som studeras är representativt (Bryman, 2011). Hur medarbetarskap hanteras i vårt fallföretag skiljer sig rimligen i viss utsträckning från andra småföretag. Förespråkare för fallstudier menar å andra sidan att generaliserbarhet i sig inte alltid är målet och att resultatet av

fallstudier har ett värde för förståelsen av fenomenet i kontexten (Bryman, 2011).

En tänkbar kritik mot vår studie är att vi använt oss av olika datainsamlingsmetoder för medarbetarna och VD:n. Det kan bli svårt att integrera resultaten av bägge datainsamlingsmetoder och tyda dem tillsammans (Bryman, 2011). Vidare kan flermetods forskning försvaga insatserna eftersom resurser och tid måste fördelas mellan de olika datainsamlingsmetoderna (Bryman, 2011). Med mer tid och resurser skulle man kunnat tänka sig att man intervjuar flera medarbetare.

Att mäta medarbetarskap är något som enligt Tengblad et al. (2017) inte är oproblematiskt. I vår enkät finns exempelvis frågor om arbetstillfredsställelse och välbefinnande. Dessa innebär inte direkt samma sak som ett väl utvecklat medarbetarskap (Tengblad et al., 2017). Vidare menar Tengblad et al. (2017) att enkätsvar om medarbetarskap kan tolkas på olika sätt. Låga värden kan å ena sidan vara ett uttryck för ett underutvecklat medarbetarskap. Å andra sidan kan det vara ett tecken på medarbetarnas genuina engagemang och intresse av att saker ska bli bättre på arbetsplatsen (Tengblad et al., 2017). Höga värden kan betyda att medarbetarna upplever ett väl utvecklat medarbetarskap. Men orimligt höga värden skulle kunna innebära att vissa svarat slentrianmässigt och är oengagerade i enkättemat (Tengblad et al., 2017).

6. Resultat

Nedan kommer vi presentera enkätresultatet och vår intervju med VD:n. Vi kommer först presentera deskriptiv statistik från enkäten och redogöra för de index vi sammanställt. Därefter presenterar vi VD:ns utsagor och enkätresultatet tillsammans utifrån varje begreppspar och dess underliggande frågor.

6.1 Deskriptiv statistik från enkät

Enkäten skickades ut till 28 medarbetare varav 26 svarade. Vad gäller det interna bortfallet så svarade tre respondenter inte på frågorna om ålder, tid på arbetsplatsen och upplevd

arbetstillfredsställelse. Övriga frågor i enkäten om medarbetarskap besvarades av samtliga 26 svarande.

På fallföretaget arbetar ungefär 60% män och 40% kvinnor. Medelåldern på medarbetarna är cirka 31 år. Det fanns ingen outlier som höjde eller sänkte åldersmedelvärdet på ett sätt så att det ger en skev bild av medelvärdet. Tiden som medarbetarna arbetat på företaget har medianen 14 månader. Då två av medarbetarna har arbetat på fallföretaget i åtta år valde vi att använda oss av medianen som lägesmått. De flesta medarbetare har arbetat på företaget mellan 1-24 månader.

6.1.2 Index

Enkätresultaten och svarsalternativen kodades om för att sammanställa medelvärden och index. Svarsalternativen på ordinalskalenivå mellan 1-5 fick då numeriska värden där 1 var lägst och 5 var högst. Tabellen nedan illustrerar hur svarsalternativen till en fråga kodats om:

Opinions and ideas are respected among colleagues	Värde
Strongly Agree	5
Agree	4
Neither agree nor disagree	3
Disagree	2
Strongly disagree	1

Tabell 1: Exempel på kodning av svarsalternativ.

Därefter utformades index av frågorna under respektive begreppspar. Indexen beräknades som medelvärdet av svaren på frågorna under respektive begreppspar i en femgradig skala. Indexen fick namnen F&Ö_Index, G&S_Index, E&M_Index och A&I_Index. Standardavvikelsen presenteras, men då endast två svarande angav värden mellan 1 och 2 på en fråga, och resterande frågor uteslutande fick värden mellan 3 och 5 av samtliga svarande, så är spridningen låg och problematiseras inte ytterligare. För samtliga index är medelvärdena är höga. Högst medelvärde har frågorna om förtroende och öppenhet och lägst har de om ansvarstagande och initiativförmåga.

Index	Min	Max	Antal	Medelvärde	Standardavvikelse
F&Ö_Index	3.17	5.00	26	4.50	.49
G&S_Index	3.44	5.00	26	4.32	.46
E&M_Index	3.50	5.00	26	4.32	.52
A&I_Index	3.33	5.83	26	4.11	.41

Tabell 2: Index för förtroende och öppenhet (F&Ö_Index), gemenskap och samarbete (G&S_Index), engagemang och meningsfullhet (E&M_Index) och ansvarstagande och initiativförmåga (A&I_Index).

6.2 Resultat av enkät och intervju

6.2.1 Förtroende och öppenhet

Förtroende medarbetare sinsemellan och mellan medarbetare och chefer är i fallföretaget högt. Medarbetare upplever också i hög grad att det finns en öppen dialog på företaget. Det högsta medelvärdet bland frågorna i begreppsparat var i vilken grad medarbetarna upplever att de har en öppen och ärlig dialog med kollegor, som fångas in av frågan “4. I can conduct an open and honest dialog with my colleagues”.

Fråga	Antal	Medelvärde
1. I have trustfulness to my closest immediate supervisor	26	4.58
2. I have trustfulness to the management supervision	26	4.27
3. I have trustfulness to my colleagues	26	4.58
4. I can conduct an open and honest dialog with my closest immediate supervisor	26	4.42
5. I can conduct an open and honest dialog with my colleagues	26	4.65
6. Opinions and ideas are respected among colleagues	26	4.50

Tabell 3: Medarbetarnas upplevelse av förtroende och öppenhet.

VD:n beskriver att hen upplever att det finns öppna och förtroendefulla relationer på företaget. Medarbetare som har en god relation samarbetar över avdelningsgränser och lägger tid på att hjälpa varandra i arbetet berättar VD:n. Hen nämner som exempel att det finns en

“lära sig på vägen-mentalitet” på företaget, där det är okej att göra fel och medarbetare har förtroende för att alla gör sitt bästa.

Jag tror alla här har nog väldigt mycket såhär “lära sig på vägen mentalitet”, för det är ju så som jag och X (vice VD:n) också har liksom byggt det från början och vi har agerat själva.

Att medarbetarna vet att VD:n inte har all erfarenhet, och att hen har gjort fel på vägen, är något som VD:n tror sprider sig till medarbetarna. På liknande sätt förklarar VD:n att öppenhet är något hen tror sprider sig till medarbetarna beroende på hur hen och vice VD:n har arbetat med det. Samtidigt betonar VD:n att öppenhet vad gäller affärer och resultat är komplext att vara öppen med.

(...) så jag försöker ju vara öppen och transparent på det sättet. Och då tänker jag att om jag gör så så kommer nog också fler känna att det är en öppen organisation och att man kan vara ärlig med varandra. Att man alltid vet allting. Men det är ju svårt det där och vi har pratat om det där. Borde vi presentera exempelvis varje månad exakta resultat, exakt hur det går.

VD:n förklarar vidare att dialogen på företaget kan förbättras. Hen ser att medarbetarna inte alltid är så bra på att ge kritik till varandra, vilket får konsekvensen att vissa problem aldrig tas tag i.

Ja men jag tror att ibland så är vi nog för dåliga på att ge kritik till varandra. Det ska man ju vara på ett bra sätt såklart men det är också viktigt att kommentera saker när dom inte fungerar.

6.2.2 Gemenskap och samarbete

Medelvärdena för frågorna om gemenskap och samarbete är något lägre än de för förtroende och öppenhet. Samarbetet mellan avdelningar fångas in av frågan “9. How well does the collaboration between different working fields and functions work” och sticker ut med ett

lägre medelvärde än övriga frågor i begreppsparet. Den upplevda gemenskapen och samhörigheten i företaget fångas in av frågan “10. I feel that there is a strong companionship in this organisation” och har det högsta medelvärdet.

Fråga	Antal	Medelvärde
7. How well does the collaboration between you and your closest immediate supervisor work?	26	4.27
8. How well does the collaboration between colleagues work?	26	4.38
9. How well does the collaboration between different working fields and functions work?	26	3.69
10. I feel that there is a strong companionship in this organisation	26	4.49
11. I feel that there is a strong companionship in my working group	26	4.42
12. I feel that there is a prestigeless way of working in this organisation	26	4.46
13. I invest time and energy to contribute to a good atmosphere in my working group	26	4.31
14. I become motivated when the organisation overall reaches its goals	26	4.46
15. I would engage myself more than usual in my work if the organisation were to face unexpected challenges or a crisis	26	4.15

Tabell 4: Medarbetarnas upplevelse av gemenskap och samarbete.

Gemenskapen på fallföretaget tycker VD:n är mycket god. Det strategiska arbetet för att främja samarbete och gemenskap beskriver hen genom att berätta om en återkommande social aktivitet, företagets “fantastic fridays”. Då kan alla i hela företaget samlas och umgås, vilket VD:n beskriver är en nyckelfaktor för den goda sammanhållningen i företaget.

VD:n berättar också om ett nytt team de har satt ihop för att utveckla en ny produkt. Teamet utgörs av medarbetare från olika avdelningar och har varit värdefullt för att skapa samarbete över avdelningsgränser.

(...) så då har vi liksom satt ihop ett specifikt team med olika aktörer från olika avdelningar. Och det tycker jag funkar superbra. Än så länge. Då märker man verkligen att dom får, eller dom har sina olika infallsvinklar. Vilket är väldigt värdefullt.

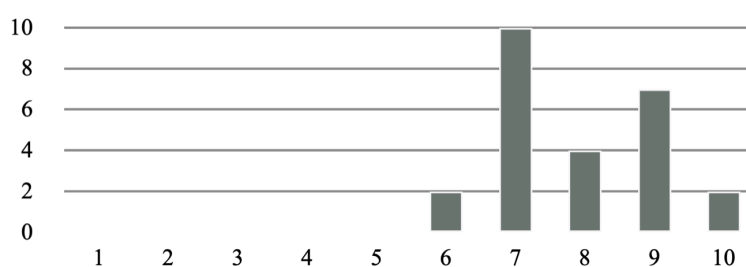
Vidare beskriver VD:n att den goda gemenskapen på företaget har fått andra konsekvenser. Att inkludera fler medarbetare i affärsprocesser och utveckling innebär att fler bjuds in till möten. Mötena riskerar då att bli ineffektiva och onödigt tidskrävande när allas åsikter ska tas till hänsyn.

(...) alltså att vi har för mycket möten. Vi är väldigt mycket så att vi ska göra allt tillsammans. "Vi tar med X (medarbetare) också i det här mötet, jag tror det kan vara bra med hans input". Men det tror jag att vi kan bli bättre på det faktiskt, med tydligare rollfördelningar, och smalnar av det och försöker ha lite mindre möten.

VD:n uttrycker vidare att rollfördelning och tydliga arbetsprocesser är en utmaning när företaget växer och processerna måste tydliggöras. När det blir fler medarbetare behöver man diskutera vem som gör vad och hur arbetsprocessen ser ut, vilket uppmuntrar till ökat samarbete och följaktligen fler möten.

6.2.3 Engagemang och meningsfullhet

På frågan "16. How is your overall job satisfaction" svarar ingen lägre än 6 på den 10-gradiga skalan, där 0 är lägst och 10 är högst. Medelvärdet blir 7,88.



Tabell 5: Medarbetarnas upplevelse av arbetstillfredsställelse. Antal (25 st.) på Y-axeln och upplevd grad av arbetstillfredsställelse på X-axeln.

Bland frågorna om engagemang och meningsfullhet får frågan "18. I feel that my work is meaningful to this company" det högsta medelvärdet. Den frågan som sticker ut med ett lägre medelvärde är "22. My role as an employee at this company is part of how I identify myself",

som syftar till att fånga i vilken utsträckning medarbetarna upplever att deras jobb på företaget är en del av hur de identifierar sig själva.

Fråga	Antal	Medelvärde
17. I feel dedicated to my work	26	4.42
18. I feel that my work is meaningful to this company	26	4.69
19. My immediate boss is interested in what makes me feel engaged in the work	26	3.27
20. I am genuinely committed to the company's overall goals	26	4.38
21. I feel proud to be a part of this company	26	4.58
22. My role as an employee at this company is part of how I identify myself	26	3.58

Tabell 6: Medarbetarnas upplevelse av engagemang och meningsfullhet.

VD:n beskriver att det generellt sett finns ett stort engagemang. Medarbetarna ställer ofta upp och är beredda att hjälpa varandra.

Det kan vara så att vissa saker behöver lösas väldigt plötsligt eller utanför kontorstid och så är det någon som ställer upp och fixar det då. Eller så kan det vara att en kund ringer, så tar man den där extra kvarten det tar att prata med den kunden. Det är småsaker där man gör det lilla extra.

Vidare förklarar VD:n att beröm är viktigt för engagemang. På frågan om medarbetare ger beröm sinsemellan svarar VD:n:

Det tror jag också är ganska olika beroende på olika personer. Jag tror vissa är bättre på det än andra. Men jag tror att om jag gör det så är det större chans att fler medarbetare sinsemellan gör det också. Sånt tror jag sprider sig.

VD:n nämner både individuella aspekter av beröm och engagemang och att hen samtidigt tror att hans beteenden sprider sig till medarbetarna. Om VD:n ger en annan medarbetare beröm,

så sprider sig detta beteende vidare och medarbetare ger beröm sinsemellan.

Fallföretaget arbetar också med Objective Key Results (OKR). Det innebär att vissa nyckelresultat kommuniceras till företagets olika avdelningar, där medarbetarna får komma med förslag på hur de kan arbeta för att nå resultaten. Varje avdelning sammanställer strategier och planer för att nå resultaten, något som VD:n tror bidrar till att motivera och engagera. Medarbetarna blir inkluderade i företagets resultat och kan prioritera sina arbetsuppgifter därefter, förklarar VD:n.

6.2.4 Ansvarstagande och initiativförmåga

Som framgår av A&I_Index har frågorna om ansvarstagande och initiativförmåga de lägsta medelvärdena i genomsnitt. Frågan om i vilken utsträckning medarbetarna känner ett personligt ansvar för sin arbetsprestation ”23. To what extent do you feel a personal responsibility for your work performance” har emellertid ett relativt högt medelvärde.

De frågor som har lägst medelvärden utgörs dels av ”27. To what extent are you encouraged by colleagues or managers to take your own initiative in your work” samt ”28. To what extent do you have the opportunity to take more initiatives if you want and can”. Även frågan om medarbetarna känner ett personligt ansvar för att företaget i stort når sina mål ”25. To what extent do you feel a responsibility for the company as a whole reaching its goals”, har ett relativt lågt medelvärde.

Fråga	Antal	Medelvärde
23. To what extent do you feel a personal responsibility for your work performance?	26	4.62
24. To what extent do you feel responsible for your department achieving its goals?	26	4.23
25. To what extent do you feel a responsibility for the company as a whole reaching its goals?	26	3.88
26. To what extent do you feel that you can take your own initiatives in your work?	26	4.23
27. To what extent are you encouraged by colleagues or managers to take your own initiatives in your work?	26	3.88

28. To what extent do you have the opportunity to take more initiatives if you want and can?	26	3.85
--	----	------

Tabell 7: Medarbetarnas upplevelse av ansvarstagande och initiativförmåga.

På frågan ”29. If you had to decide, would like to have more or less responsibility than you have now” svarade 19 medarbetare att de var nöjda med nuvarande ansvarsnivå och 7 medarbetare att de kunde tänka sig att ta mer ansvar.

Fråga	Antal	Mindre ansvar	Nöjd med ansvarsnivå	Mer ansvar
29. If you had to decide, would like to have more or less responsibility than you have now?	26	0	19	7

Tabell 8: Medarbetarnas syn på sin ansvarsnivå.

VD:n beskriver att det är viktigt att medarbetarna känner ett ansvar och ett ägarskap i arbetet. På så vis kan medarbetarna fokusera på sin uppgift och ta mer initiativ. VD:n menar också att det ska vara tydligt med vem som ska göra vad. Utmaningen, menar VD:n, ligger i vilket ledarskap hen och vice VD:n ska anamma för att främja ansvarstagande och initiativförmåga. Varken VD:n eller vice VD:n har någon större erfarenhet av ledarskap och de upplever att det är svårt att veta hur hårt styrande de ska vara.

Det finns också utmaningar med själva ansvarsfördelningen menar VD:n. Idag är det lite flytande med vem som har ansvar för vad. Företaget har också en vana att samarbeta mycket medarbetare sinsemellan, vilket skulle kunna motverka ansvarstagande och initiativförmåga.

(...) vi har ganska mycket möten och vi samarbetar väldigt mycket. Kanske lite för mycket. Hade det varit tydligare med ägarskap eller ansvarsfördelning så tror jag det hade varit lättare för medarbetare att fokusera mer på sin uppgift och ta mer initiativ.

På frågan om ansvarstagande skiljer sig mellan avdelningarna svarar VD:n att det finns tydliga ansvarsområden inom avdelningarna. Brister uppstår främst när de står inför nya

processer. VD:n nämner också att hen kan behöva inta en tydligare ledarroll och fördela ansvaret på ett mer effektivt sätt.

(...) det finns en struktur, men jag kan sakna när det händer saker eller kommer upp ett visst projekt. Om det kommer upp saker eller man ska förbättra någonting. Då kan det vara otydligt vem som ska göra det. Och då kan vi hamna i diskussion om vem ska göra det och ibland lägger avdelningar ifrån sig saker på andra.

En ytterligare utmaning för fallföretaget är att fastslå när det behövs en formell HR-funktion som upprättar strategier för frågor inom personalledning och ansvarstagande. VD:n berättar att de har haft ett samarbete med ett konsultbolag som hjälpt dem med diverse HR-frågor, men VD:n upplever att det är svårt att veta om de behöver en dedikerad HR-person eller ej.

6.3 Sammanfattning

Enkätresultatet visar att medelvärdet skiljer sig åt mellan de olika begreppsparen och dess index. Förtroende och öppenhet upplever medarbetarna i fallföretaget som högt. Gemenskap och samarbete samt engagemang och meningsfullhet upplever medarbetarna som aningen lägre. Ansvarstagande och initiativförmåga upplever medarbetarna som lägre än övriga begreppspär.

VD:n berättar genomgående att hens förhållningssätt är det som sprider sig och präglar medarbetarskapet i företaget. Medarbetarnas närhet till varandra och deras närhet till VD:n uppmanar till samarbete och främjar gemenskap. Informella strukturer gör att många medarbetare diskuterar och samarbetar vid nya arbetsprocesser, men det kan bli lite för många och ineffektiva möten. Vid vissa arbetsprocesser hade varit bra med ett mer strukturerat förhållningssätt, där VD:n ser ett behov av ett mer formellt HR-arbete.

7. Analys och diskussion

Vi kommer nedan presentera vår analys av resultatet utifrån ett antal kategorier som inbegriper utmaningar och möjligheter med medarbetarskap, EE och HRM i småföretag. Vi väljer att analysera de möjligheter och utmaningar som var genomgående i vårt resultat och som särskilt belyser hur kontexten småföretag inverkar på utvecklingen av medarbetarskapet.

7.1 Närhet som medel för medarbetarskap och utmaningar med att lyfta kritik

VD:ns upplevelse av att det finns förtroendefulla relationer medarbetare sinsemellan och mellan medarbetare och ledning bekräftas i enkätresultatet. VD:ns förklaring, att det finns en mentalitet på företaget där det är okej att göra fel och lära sig på vägen, kan förstås utifrån den ömsesidiga tillit som Tengblad et al. (2017) beskriver. När det är okej att göra fel och lära sig på vägen avdramatiserar och uppmuntrar man för medarbetare att ta ansvar för situationer de ställs inför. Detta gör det möjligt till eget lärande och kunskapsinhämtning, något som är viktigt i ett småföretag då medarbetarna behöver agera direkt på problem (Seeholm & Salomonsson, 2006). Om inte medarbetaren hanterar problemet direkt, finns risken att det inte hanteras alls. Småföretagets begränsade resurser och informella struktur innebär att medarbetare måste ta ansvar för både sin egen och företagets utveckling.

VD:n beskriver att denna mentalitet har formats på företaget eftersom det är så hen har agerat själv när hen har byggt upp det. Utbytet mellan medarbetare och ledning är med VD:ns beskrivning det centrala för att forma förtroendefulla relationer i företaget. Utbyte som medel för att sprida medarbetarskap ligger i linje med vad Sundbo (1999) beskriver som kännetecknande för det flexibla och decentraliserade HRM-arbetet i småföretag. VD:n i fallföretaget befinner sig på samma kontor som medarbetarna och är i princip alltid på plats, vilket möjliggör för hen att sprida sitt medarbetarskap genom sitt sätt att förhålla sig till arbetsuppgifterna och arbetskollegorna. VD:n förutsätter i viss mån att hens sätt att agera sprider sig i företaget. Detta förhållningssätt kan jämföras med större företag där processer ofta är mer centraliserade, vilket kan leda till att arbetet med medarbetarskap formaliseras i dokument och policys.

Öppenhet tror VD:n sprider sig på ett liknande sätt som förtroende, genom att hen är transparent och öppen. Enkätresultatet visar att medarbetarna upplever stor öppenhet i företaget. VD:n uttrycker att det finns utvecklingsområden för öppenheten då hen tror att medarbetarna är för dåliga på att ge kritik till varandra. Enkätresultatet visar emellertid att medarbetarna upplever att de kan föra öppna och ärliga dialoger, men frågan om hur kritik framförs medarbetare sinsemellan kanske skulle behöva undersökas ytterligare. Att lyfta de saker som är jobbiga att prata om är kännetecknande för en välutvecklad öppenhet, men det är också en av de största utmaningarna för många företag i Skandinavien (Tengblad et al., 2017).

Inom EE så är uppmuntran och feedback samt positivt klimat på arbetsplatsen organisatoriska faktorer som kan främja engagemang (Wollard & Shuck, 2011). Det kan dock finnas risker med att positivitet och uppmuntran får för stort fokus när man bygger upp medarbetarskap och EE i företag, då man riskerar att underskatta vikten av att kunna lyfta kritik och ta tag i svårare problem. Detta kan vara ett tecken på bristande öppenhet, som vi inte till fullo lyckades fånga in i enkätfrågan och kan vara en möjlig anledning till att FÖ_index har ett såpass högt medelvärde. Tengblad et al. (2017) menar att det är lätt att fastna i hyllningar och avsaknad av konstruktivitet i sammansvetsade grupper med bra gemenskap. I småföretag där det finns en bra gemenskap och närhet till medarbetarna menar vi att det är särskilt viktigt att vara uppmärksam på att konstruktiv kritik också lyfts. En medarbetare behöver kunna vara trygg med att den kan framföra kritik utan att riskera att bli den som skapar dålig stämning i den nära och goda gemenskapen.

7.2 Balansen mellan informalitet och effektivitet samt utmaningen med samarbete mellan avdelningar

Sociala aktiviteter menar Tengblad et al. (2017) är något som förstärker gemenskap och samarbete. En social aktivitet som VD:n lyfter är företagets "fantastic fridays". En intressant aspekt av denna aktivitet är att samtliga medarbetare på hela företaget kan samlas och umgås. Sociala aktiviteter på veckobasis, som inkluderar samtliga medarbetare, är en möjlighet för

småföretag. Det blir sannolikt praktiskt sett svårare att genomföra när företag växer sig större och följaktligen anställer fler medarbetare.

VD:n berättar vidare att samarbete krävs när systematiserade processer inte finns. Detta ligger i linje med Sundbos (1999) beskrivning av den ständigt pågående utveckling- och förhandlingsprocess som sker i småföretag mellan medarbetare och chefer. VD:n menar att ett liknande process sker medarbetare sinsemellan när medarbetare pratar om vem ska göra vad om nya arbetsuppgifter dyker upp. När det inte finns tydliga strukturer för hur medarbetare ska hantera nya situationer behöver de prata med varandra och resonera sig fram, vilket VD:n beskriver är gynnsamt för samarbetet.

Frågan om samarbete mellan avdelningar stack ut med ett lägre medelvärde än övriga frågor under begreppsparet gemenskap och samarbete. En möjlig förklaring till detta är att medarbetare i ett visst team inte är fullt så insatta i vad andra team arbetar med. Fallföretaget är uppdelat i teamen utveckling, produkt, sälj, kundservice och marknadsföring som på olika sätt bidrar till att tillhandahålla slutprodukten till kunder. Produkten är komplex och teknikintensiv vilket sätter krav på medarbetarnas förståelse för produkten och hur varje team arbetar med den. Att få till stånd ett samarbete mellan avdelningar beskriver Tengblad et al. (2017) som en särskilt svår utmaning när det kommer till att skapa ett väl utvecklat medarbetarskap. VD:ns beskrivning av det specifika teamet, som består av medarbetare från olika avdelningar, och syftar till att utveckla en ny produkt, är ett exempel på hur företaget arbetar med samarbete över avdelningsgränser. Behovet av allas input för produktutvecklingen är en dörröppnare för samarbetet. Fler medarbetare skulle kanske behöva inkluderas i liknande team för att förbättra gemenskap och samarbete mellan avdelningar. VD:n förklarar dock att det ibland blir lite för många och stora möten. De medarbetare som kan vara med, eftersom de finns nära till hands, bjuds också in till mötet. Möjligheten för småföretag att inkludera flera medarbetare i utvecklingsarbetet kan vara en värdefull nyckel för att skapa gemenskap mellan avdelningar, men det måste finnas en balans mellan inkludering och möteseffektivitet.

Enligt social utbytesteori skapas ett tillstånd av utbyte när arbetsgivaren ger möjlighet till goda relationer och utveckling (Saks, 2006). När en medarbetare blir en del av ett nytt team för att hens åsikter är värdefulla för teamets mål skapas enligt teorin ett tillstånd av utbyte mellan arbetsgivare och medarbetare, som medarbetaren möter med ökat engagemang. Detta skulle kunna förklara VD:ns upplevelse av att teamet med medarbetare från olika avdelningar fungerar väldigt bra, men det finns fortfarande utvecklingsmöjligheter för samarbetet mellan avdelningar med anledning av enkätresultatet.

7.3 Att göra det lilla extra, utan att nödvändigtvis identifiera sig med företaget

Att medarbetarna är engagerade märks menar VD:n. De ställer upp om det är något som behöver fixas plötsligt, både på och utanför kontorstid. De är beredda att gör det lilla extra. En förklaring till att medarbetarna är engagerade skulle kunna vara att de upplever sitt arbete som meningsfullt (Tengblad et al., 2017). Medarbetarnas upplevelse av att deras arbete skapar mening har ett av de högsta medelvärdena i enkätresultatet. Man kan spekulera i vilka egenskaper hos småföretag som underlättar för medarbetarna att känna engagemang och meningsfullhet. Seeholm och Salomonsson (2006) menar att när anställda är synliga i en organisation möjliggörs medarbetarskap. Att fallföretaget har runt 30 anställda och att avståndet till andra medarbetare sällan är långt är faktorer som sannolikt ökar synligheten av enskilda medarbetares arbetsprestationer, vilket kan tänkas främja känslan av meningsfullhet.

VD:ns betoning av att beröm verkar för engagemang ligger i linje med faktorerna uppmuntran och autentiskt stöttande företagskultur, som Wollard och Shuck (2011) beskriver inom ramen för EE. Viljan att engagera sig är vidare en individuell faktor för EE (Wollard & Shuck, 2011). VD:n förklarar att hen tror att hur beröm ges och tas emot varierar beroende på person. VD:n uttrycker här medarbetarens personlighet som en variabel för medarbetarskap och engagemang. Detta anknyter till Macey och Schneiders (2008) beskrivning av att vissa personligheter och karaktärsdrag, exempelvis positiv inställning, är en grogrund för att kunna utveckla EE. Medarbetare är enskilda individer med olika bakgrund och förutsättningar. Alla kan rimligen inte ha samma typ av medarbetarskap och engagemang.

Något som den skandinaviska medarbetarskapsforskningen inte lagt vikt vid men som inom EE betonas är att medarbetaren bör identifiera sig med företaget på ett personligt plan (Macey & Schneider, 2008). I enkäten stack frågan som fångade in detta ut med ett lägre medelvärde än övriga frågor. Anledningen till detta är inte given och vi kan analysera frågan utifrån olika perspektiv. Medarbetarna har arbetat på fallföretaget i snitt 1-24 månader vilket kan vara en faktor i sammanhanget. Det är troligen så att identifiering och personlig anknytning till ett företag är en process som utvecklas över tid. En annan faktor kan vara fallföretagets kontext som ett snabbt växande småföretag. Som Cardon och Stevens (2002) beskriver så saknar småföretag ofta den historia och legitimitet som större företag har, vilket skulle kunna vara faktorer som underlättar för medarbetares process att identifiera sig med företaget. I fallföretaget är det möjligt att medarbetarna inte riktigt vet vad företaget står för eller vart dom är på väg. Komplexiteten med att fånga in medarbetarnas identifiering med företaget på ett personligt plan är något som kanske inte helt fångades in av vår enkätfråga. Enkätfrågor om hur väl insatta medarbetarna är i företagets värden och ställningstaganden kan möjligen ge en djupare förståelse för medarbetares identifiering med sitt företag.

7.4 Möjligheter och utmaningar i småföretaget för att främja ansvarstagande och initiativförmåga

Medarbetarna upplever ett stort personligt ansvar för deras arbetsprestationer. En anledning till detta kan vara att VD:n jobbar med ägarskap av uppgifter och möjliggörande av ansvarstagande. Genom ägarskap placeras ansvar i medarbetarnas händer. VD:ns uppfattning är att medarbetarna då kan fokusera på sin uppgift och samtidigt ta mer initiativ. Detta ligger i linje med det Tengblad et al. (2017) beskriver, det vill säga att medarbetare som känner sig ansvariga är mer benägna att ta initiativ och är aktiva i förhållande till nya utmaningar. VD:ns utsagor bekräftar detta. Det är viktigt att möjliggöra ansvarstagande men att det finns också en bakomliggande idé med det och att det kan få positiva földeffekter.

VD:n beskriver att hen jobbar med att möjliggöra ansvarstagande och initiativförmåga men att det finns en förväntan på medarbetarna att ta på sig ansvar och ta mer initiativ. VD:n menar också att det är viktigt att ta ansvar både för det som blir gjort och det som inte är gjort. Detta finns en idé om ett form av samspel som bygger på ömsesidighet. VD:n utför

vissa åtaganden gentemot medarbetarna, men förväntar sig också något i tillbaka. Hur denna typ av interaktioner kan skapa engagemang redogör Saks (2006) för inom ramen för EE och social utbytesteorin. Tanken är att om arbetsgivaren ger medarbetarna möjlighet till exempelvis utveckling och bekräftelse, då kommer de också möta och balansera upp detta med ökat engagemang och fokus.

Enligt VD:n så finns det utmaningar med att främja ansvarstagande och initiativförmåga inom fallföretaget, vilket bekräftas i enkätresultatet. Frågan om huruvida ökat initiativtagande uppmuntras av cheferna fick ett lägre medelvärde relativt till de andra frågorna inom begreppsparat ansvarstagande och initiativförmåga. VD:n menar att ledarskapet kan vara ett område där det brister och som behöver utvecklas. VD:n tror att det hänger mycket på hen som VD att fördela ansvar. Bristen på tydlighet i ansvarsfördelningen kan vara en förklaring till enkätresultatet.

En ytterligare dimension är förväntningar på ledningen från medarbetarnas sida. Ledaren i ett småföretag är den som bär verksamheten på sina axlar och har inte sällan grundat företaget. I ett småföretag kan det vara särskilt viktigt att medarbetarna förstår ledarens utmaningar och arbetsbelastning. Det finns en risk med att ledaren förväntas ta ett för omfattande ansvar att leda vägen och uppmuntra medarbetare. Vi menar att Tengblads et al. (2017) beskrivning av att ledaridealet i företag ibland blir utopiskt och ouppnåeligt är särskilt viktigt att beakta i småföretag, där ledaren utgör en mycket central del av verksamhetens drift och kultur. Ledaren i småföretag är vidare i en utsatt position om strategiska beslut skulle falla ut på ett icke-önskvärt sätt. För att få stöttning i ledarskapet i småföretag är det viktigt att medarbetarna förstår detta och att ledaren är öppen med vilka utmaningar som finns i ledarskapet.

Frågan som handlar om möjligheten till mer initiativtagande har också ett lägre medelvärde än övriga frågor inom begreppsparat. Medarbetarna upplever att de har ett stort ansvar i förhållande till arbetet, men att utrymmet för att ta ytterligare initiativ är begränsat. VD:n beskriver att det finns en struktur, men att det är otydligt vem som ska göra vad när det kommer upp nya projekt och processer. Detta ger en möjlig förklaring till varför

medarbetarna på fallföretaget upplever att det finns begränsat utrymme till ökat initiativtagande. Kanske upplever de en otydlighet kring vilka initiativ de kan och får ta. Den otydliga strukturen i relation till nya projekt och processer ger en bild av en form av informalitet. Kok och Uhlander (2001) för ett resonemang kring detta och menar att en anledning till ett informellt förhållningssätt kan vara bristen på förutsägbarhet och resurser. Mot bakgrund av VD:ns berättelse så har vi förstått att organisationen har växt mycket de senaste åren, både vad gäller antalet anställda samt nya affärer och projekt. Det blir på så vis rimligt att anta att strukturer inte riktigt har hunnit sätta sig. Vad gäller resurser så läggs mycket ansvar på företagsledningen. De har det högsta ansvaret för att fördela ut arbetet. Om det råder direkt resursbrist framgår inte av VD:n, men hen menar att om de hade haft tydligare ansvarsområden så hade de kunnat använda tiden mer effektivt, genom att exempelvis ha mindre möten för att samordna allt.

Ansvarstagande och initiativförmåga har beskrivits som pådrivande faktorer i skapandet av ett aktivt medarbetarskap (Seeholm & Salomonsson, 2006). Att en betydande del av medarbetarna i fallföretaget vill ta mer ansvar skulle därför kunna ses som en god förutsättning för att skapa ett väl utvecklat medarbetarskap. Vidare ger det förutsättningar för ett ömsesidigt utbyte mellan chefer och medarbetare, i linje med det utökade utbyte som Sundbo (1999) beskriver. Det är positivt om företagsledningen främjar utveckling och initiativ, samtidigt som medarbetarna är beredda möta det genom ett ökat ansvarstagande.

7.5 HRM i småföretag

I fallföretaget har företagsledningen det övergripande HR-ansvaret. VD:n betonar flera gånger att arbetet med diverse HR-relaterade utmaningar står direkt under hens förfogande. Motivationsfrågor, företagskultur och främjande av ansvarstagande och initiativförmåga är exempel på aktiviteter som nämns. Att HR-ansvaret ligger hos VD:n bekräftar den bild som finns i tidigare forskning om HRM i småföretag. Forskare har mot bakgrund av detta betonat vikten av att studera HR-relaterade aktiviteter och vad företagsledningen faktiskt gör, snarare än att studera formella HR-strategier (Heneman & Tansky, 2002). Cardon och Stevens (2004) begrepp *smallness* och *newness* sätter HR i kontexten småföretag och försöker fånga in vilka unika egenskaper som påverkar arbetet med HR-frågor. De menar att resursbrist i form av

antalet anställda och finansiella medel är en anledning till att HR-frågor blir företagsledningens uppdrag och inte delegeras. Om detta är gällande för fallföretaget är lite oklart. VD:n berättar att det framförallt är svårt att veta när behovet av en dedikerad HR-person uppstår. I dag uppstår stundtals behovet, men inte tillräckligt ofta för att anställa en person som jobbar enbart med HR-frågor.

Att behovet inte finns av ett mer formellt HR-arbete menar Kotey och Sheridan (2004) kan bero på den nära relationen som företagsledningen har med sina medarbetare i ett småföretag. Vid en nära relation mellan arbetsgivare och medarbetare minskar behovet av formell kontroll och dokumentation. Givet fallföretagets egenskaper och VD:ns ledarskap så är det troligt att liknande förutsättningar råder inom fallföretaget. De är runt 30 anställda, sitter på samma kontor, och VD:n är i princip alltid på plats. VD:n nämner genomgående att hen tror att om hen gör någonting så kommer medarbetarna att ta efter. Det kan handla om att visa att man alltid försöker göra sitt bästa eller att vara öppen och transparent i dialog med medarbetare. Att detta sedan skulle sprida sig vidare inom företaget naturligt bygger på antagandet att medarbetarna ser och kan uppfatta det VD:n gör, och förutsätter vidare en närhet till de anställda.

Att fallföretaget inte har några formella HR-strategier eller policys bekräftar vidare Kotey och Sheridans (2004) resonemang kring det låga behovet av formalitet. En intressant aspekt dock, som skulle kunna tala för ett ökat behov av formalitet är att fallföretaget idag har mycket möten och många medarbetare behöver inkluderas i dessa. VD:n berättar att detta leder till ineffektivitet. Hen menar att de hade kunnat slippa detta med en ökad tydlighet kring ansvarsområden, framförallt när de står inför nya processer. En ökad dokumentation eller formalitet nämns dock inte ordagrant som en potentiell åtgärd. VD:n återkommer till att ledarskapet är en viktig faktor, men att viss personalledning är nödvändig att delegera. Det framgår att företagsledningen har börjat fördela vissa HR-relaterade uppgifter till managementteamet, exempelvis medarbetarsamtal. Kotey och Sheridan (2004) beskriver att delegering av ansvar till mellanchefer är naturligt när ett företag växer, då ägaren av företaget skiftar från att engagera i de dagliga arbetsuppgifterna till att inta ett mer strategiskt fokus.

8. Sammanfattning

Studien avser att besvara följande frågeställningar:

- Hur uppfattar och upplever medarbetarna på småföretag medarbetarskapet?
- Hur kan medarbetarnas uppfattningar och upplevelse förstås mot bakgrund av VD:ns egna beskrivning av medarbetarskapet samt medarbetarskap, Employee Engagement och HRM i småföretag?

Denna studie visar att medarbetarnas upplevelse av medarbetarskap i småföretag är något som behöver förstås utifrån de olika delarna i det väl utvecklade medarbetarskapet och det personallednings- och HR-arbete som är utmärkande för småföretag. Studien visar att medarbetarna upplever att det finns en stor öppenhet. Medarbetarnas närhet till varandra i ett småföretag medför dock att kritik riskerar att inte lyftas när en stark positivitet präglar de sammansvetsade arbetsgrupperna. Medarbetarnas närhet till företagsledningen möjliggör skapandet av ömsesidiga åtaganden och förtroende, vilket är en faktor som främjar engagemang. Avsaknaden av ett mer formellt HR-arbete i småföretag innebär att personalledningen kännetecknas av informalitet, vilket får både positiva och negativa konsekvenser för hanteringen av medarbetarskapet. Informella processer i småföretag uppmuntrar till utveckling av medarbetarskap genom ökad interaktion mellan medarbetare, men detta måste balanseras med behovet av effektivitet och snabba beslut.

Samarbetet mellan avdelningar är en utmaning och att skapa nya team över avdelningsgränser kan vara en strategi för småföretag. Småföretagets brist på historia och upparbetad legitimitet kan vara en faktor som bidrar till att medarbetarna i denna studie inte i så stor utsträckning upplever att företaget är en del av hur de identifierar sig själva. Trots detta visar enkätresultatet att medarbetarnas känsla av meningsfullhet är hög. Att medarbetarnas prestationer är synliga i småföretag och att de arbetar nära varandra kan vara främjande för meningsfullhet. Detta gynnar också ansvarstagande, och medarbetarna upplever ett stort personligt ansvar för sina arbetsprestationer. Medarbetarnas upplevelse av möjlighet till initiativtagande är dock begränsat enligt enkätresultatet. Det finns indikationer som visar på att ett mer formellt förhållningssätt till både HRM och medarbetarskap kan bli

aktuellt i takt med att småföretag växer och utvecklas. Bristen på struktur i småföretag kan vara något som motverkar medarbetarnas fortsatta ansvarstagande och initiativförmåga då de inte är trygga med vilka initiativ de får och kan ta.

8.1 Studiens bidrag och förslag till framtida forskning

Denna studie visar hur medarbetarskap upplevs av medarbetare i ett småföretag och hur det kan förstås mot bakgrund av företagsledningens personalledning, samt tidigare forskning inom medarbetarskap, Employee Engagement och HRM i småföretag. Studien bidrar till en ökad kontextuell förståelse för medarbetarskap och vilka egenskaper hos småföretag som inverkar på hur medarbetarskapet upplevs och utvecklas. Studieresultatet visar att det finns egenskaper hos småföretag som både främjar och hämmar utvecklingen av medarbetarskapet.

Tidigare forskning om hur HRM hanteras i småföretag bekräftas i stor utsträckning i vår studie. Vi anser dock att vår studie bidrar med att ytterligare identifiera vilka HR-relaterade utmaningar som småföretag ställs inför när verksamheten behöver inta ett mer långsiktigt perspektiv. Vår studie svarar emellertid inte på frågan om hur personalledning och medarbetarskap kan påverkas när ett företag expanderar och utvecklas. I framtida forskning hade longitudinella studier på växande småföretag kunnat ge ökad förståelse för detta. Vår studie ger inte heller svar på hur personalledning och medarbetarskap i småföretag påverkas beroende på vilken bransch eller sektor som företaget verkar inom. Det hade varit intressant att studera företag av olika storlek i olika branscher för att identifiera ytterligare förutsättningar som främjar respektive hämmar utvecklingen av medarbetarskapet.

Vidare framgår i vår studie att medarbetarskap är något som är nödvändigt att prata om på individnivå, vilket kan vara intressant att studera vidare i framtida forskning. Varje medarbetare har sina egna förutsättningar och personliga karaktärsdrag och alla medarbetare kan inte bidra på samma sätt till det sammanlagda medarbetarskapet. Forskningen inom Employee Engagement har betonat personliga egenskaper som en variabel för engagemang, något som också bör beaktas när företag arbetar fram strategier för att utveckla medarbetarskapet.

Vår ståndpunkt är sammanfattningsvis att vår studie bidrar till en ökad förståelse för medarbetarskap i en särskild småföretagskontext, men att det på fler plan behövs en fördjupad kontextuell förståelse av medarbetarskap. Detta kan i sin tur resultera i ytterligare verktyg och tillämpbara strategier inom det personalvetenskapliga området. Vår förhoppning är att både HR-konsulter som arbetar mot mindre företag och HR-medarbetare vid avdelningar på större företag kan dra nytta av vår studie och framtida forskning inom området medarbetarskap.

9. Referenslista

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.

Cardon, M., & Stevens, C. (2004). Managing human resources in small organisations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323. doi: 10.1016/j.hrmr.2004.06.001

Dabic, M., Ortiz-De-Urbina-Criado, M., & Romero-Martínez, A.M. (2011). Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review. *International Journal of Manpower*, 32(1), 14-33. doi: 10.1108/01437721111121206

Europeiska Kommissionen. (2018). *What is an SME?* Hämtad 2020-05-26 från https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_sv

Heide, M., & Simonsson, C. (2018). Co-workership and Engaged Communicators: A Critical Reflection on Employee Engagement. I Johnston, K., & Taylor, M. (Red.), *The Handbook of Communication Engagement* (s.205-220). John Wiley & Sons.

Heneman, R. L., & Tanksy, J. W. (2002). Human resource management models for entrepreneurial opportunity: Existing knowledge and new directions. *Managing People in Entrepreneurial Organizations: Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 5, 55-8. doi.org/10.1016/S1074-7540(02)05004-3

Innes, P., & Wiesner, R. (2012). Beyond HRM Intensity: Exploring intra-function HRM clusters in SMEs. *Small Enterprise Research*, 19(1), 32-51. doi: 10.5172/ser.2012.19.1.32

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. doi.org/10.2307/256287

Kilhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap: En studie av en idéns resa in i och igenom två organisationer* (Doktorsavhandling, Linköpings universitet, Institutionen för

beteendevetenskap och lärande, Nr 159. Linköping, filosofiska fakulteten). Hämtad 2020-04-20 från <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:439894/FULLTEXT01.pdf>

Kotey, B., & Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Emerald Group Publishing Limited*, 11(4), 474-485. doi: 10.1108/14626000410567125

Kok, D. J., & Uhlaner, M. (2001). Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Kluwer Academic Publishers*, 32(17), 273-291. doi: 10.1023/A:1012238224409

Larsson, S. (2005). Om kvalitet i kvalitativa studier. *Nordisk Pedagogik*, 25(1), 16-35.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x

Møller, C. (1994). Employeeship: The Necessary Prerequisite for Empowerment. *Empowerment in organisations*, 2 (2) 4-13.

Oudhuis, M & Tengblad, S. (2017). The Resilience Framework. *Organizing for sustained viability*. Singapore: Springer Verlag.

Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. doi.org/10.1108/02683940610690169

Seeholm, J., & Salomonsson, L. (2006). Förutsättningar för medarbetarskap i ett mindre kunskapsföretag. I F. Hällsten & S. Tengblad (Red.) *Medarbetarskap i praktiken* (s. 97-115). Lund: Studentlitteratur.

Sundbo, J. (1999). Empowerment of employees in small and medium-sized service firm. *Employee Relation*, 21(2), 105-127. doi: 10.1108/01425459910266385

Tengblad, S. (2010). *Medarbetarskap på 60 minuter*. Skövde: Högskolan i Skövde.

Tengblad, S. (2006). Medarbetarskap i offentlig och privat sektor. I F. Hällsten & S. Tengblad (Red.) *Medarbetarskap i praktiken* (s. 55-74). Lund: Studentlitteratur.

Tengblad, S., & Hällsten, F. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Tengblad, S., Velten, J., & Heggen, R. (2017). *Medarbetarskap: så får du dina medarbetare att ta initiativ och känna ansvar*. Stockholm: Liber.

Velten, J. (2007). *Utvikling av medarbeiderskap*. Oslo: Teamwork OU AS.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Wickelgren, M., Kazemi, A., Andersson, T., & Tengblad, S. (2012). *Personalledning i detaljhandeln: Ledarskap och medarbetarskap i svenska butiker*. (Handelns utvecklingsråds rapportserie, 2012:1). Stockholm: Handelns Utvecklingsråd.

Wollard, K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4) 429–446. doi: 10.1177/1523422311431220.

Williamson, I.O., Cable, D.M., & H.E. Aldrich. (2002). Smaller but not necessarily weaker: How smaller businesses can overcome barriers to recruitment. I J.A. Katz och T.M. Welbourne (Red.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Firm Growth. Greenwich* (s. 83-106). CT: JAI Press.

10. Bilagor

10.1 Bilaga 1

Wollard & Shucks (2011) sammanställning av faktorer som resulterar i EE:

Individuella faktorer som resulterar i EE	Organisatoriska faktorer som resulterar i EE
Absorption	Autentisk och stöttande företagskultur
Viljan att engagera sig	Tydliga förväntningar
Sättet att hantera problem	Företagens sociala ansvar (Corporate Social Responsibility)
Nyfikenhet	Uppmuntran och feedback
Dedikation	Positivt klimat på arbetsplatsen
Känslomässig lämplighet	Hygienfaktorer och belöningsystem
Motivation	Kontroll och anpassningsbarhet av arbetet
Familjeliv och personliga förhållanden	Talent Management
Länken mellan individens och organisationens mål	Gemensamhet i arbetet
Optimism	Ledarskap
Upplevd stöttning i arbetet	Utmaningar och komplexitet i arbetet
Självkänsla och självförtroende	Chefers förväntningar
Förmågan att styra personlig energi	Chefers självbild och självkänsla
Work-life balance	Mål och visioner
Förmågan att utvärdera sitt eget arbete	Möjlighet till lärande i arbetet
Överensstämmelse mellan självbild och yrkesroll	Upplevelsen av arbetsplatsen som säker

10.2 Bilaga 2

Enkät

Information about survey

The aim of this survey is to get a better picture of employee engagement and motivation in small size companies. Our goal is to better understand how the characteristics of small size companies interact with employee engagement. Furthermore, the aim is also to provide the management supervision at the company with data on, and how to work, with employee engagement. The questions in this survey concerns trustfulness, companionship and collaboration, engagement and responsibility.

All your responses are totally anonymous. Information about you as a survey participant will not be registered. The final result and publishing of this survey will be part of a bachelor's degree thesis in human resource management.

Many thanks for your participation!

Survey questions

Age

Sex

Time of employment on this company

Working field (development, sales, marketing etc.)

Specify your level of agreement to the following statements...

1. I have trustfulness to my closest immediate supervisor
2. I have trustfulness to the management supervision
3. I have trustfulness to my colleagues

4. I can conduct an open and honest dialog with my closest immediate supervisor
5. I can conduct an open and honest dialog with my colleagues
6. Opinions and ideas are respected among colleagues

7. How well does the collaboration between you and your closest immediate supervisor work?
8. How well does the collaboration between colleagues work?
9. How well does the collaboration between different working fields and functions work?

Specify your level of agreement to the following statements...

10. I feel that there is a strong companionship in this organisation
11. I feel that there is a strong companionship in my working group

12. I feel that there is a prestigeless way of working in this organisation (prestigeless is referred to as the willingness for employees to go beyond their formal work tasks in order to support colleagues and/or other functions)

13. I invest time and energy to contribute to a good atmosphere in my working group

14. I become motivated when the organisation overall reaches its goals

15. I would engage myself more than usual in my work if the organisation were to face unexpected challenges or a crisis

16. How is your overall job satisfaction?

Specify your level of agreement to the following statements...

17. I feel dedicated to my work

18. I feel that my work is meaningful to this company

19. My immediate boss is interested in what makes me feel engaged in the work

20. I am genuinely committed to the company's overall goals

21. I feel proud to be a part of this company

22. My role as an employee at this company is part of how I identify myself

23. To what extent do you feel a personal responsibility for your work performance?

24. To what extent do you feel responsible for your department achieving its goals?

25. To what extent do you feel a responsibility for the company as a whole reaching its goals?

26. To what extent do you have the opportunity to take more initiatives if you want and can?

27. To what extent do you feel that you can take your own initiatives in your work?

28. To what extent are you encouraged by colleagues or managers to take your own initiatives in your work?

29. If you had to decide, would you have more or less responsibility than you have now?

Response option for question 29...

1. More

2. Less

3. Satisfied with the amount I have today

Response options for "Specify your level of agreement to the following statements..."

1. Strongly disagree

2. Disagree

3. Neither agree nor disagree

4. Agree
5. Strongly agree

Response option to “How well does...”

1. Poor
2. Quite poor
3. Neither good or bad
4. Good
5. Excellent

Response options to “To what extent...”

1. To a very small extent
2. To a small extent
3. To some extent
4. To a high extent
5. To a very high extent

10.3 Bilaga 3

Semistrukturerad Intervjuguide

Förtroende och öppenhet - (Dialog)

- Upplever du att det finns förtroendefulla och öppna relationer på ditt företag? Oavsett om det är förtroende mellan medarbetarna sinsemellan, mellan dig och medarbetarna eller mellan olika funktioner? På vilket sätt kommer förtroende och öppenhet till uttryck i just ert företag?
- Utifrån ert företags kontext och förutsättningar, på vilka sätt leder du din personal för att främja förtroende och öppenhet? Vilka delar i din personalledning tror du främjar detta?

Gemenskap och samarbete - (Sociala aktiviteter)

- Upplever du att det finns en stark gemenskap och ett gott samarbete på ditt företag? Gemenskap och samarbete gäller både mellan medarbetare och funktioner.
- Utifrån ert företags kontext och förutsättningar, på vilka sätt leder du din personal för att främja gemenskap och samarbete? Vilka delar i din personalledning tror du främjar detta?

Engagemang och meningsfullhet - (Delaktighet i visionsarbete)

- Upplever du att dina medarbetare känner ett stort engagemang i förhållande till sina arbetsuppgifter och er organisation i stort?
- Utifrån ert företags kontext och förutsättningar, på vilka sätt leder du din personal för att medarbetarna ska känna meningsfullhet och engagemang i arbetet? Vilka delar i din personalledning tror du främjar detta?

Ansvarstagande och Initiativförmåga - (Ömsesidiga åtaganden)

- Upplever du att dina medarbetare tar ansvar och initiativ? Hur kommer detta till uttryck?
- Utifrån ert företags kontext och förutsättningar, på vilka sätt leder du din personal för att medarbetarna ska vilja och kunna ta ansvar och initiativ? Vilka delar i din personalledning tror du främjar detta?