



**Handelshögskolan**  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen  
FE6000ORG

# **MEDARBETARSTRATEGIER**

- hur medarbetarna handlar i ett medarbetarskap

**Vårterminen 2004**

C-uppsats med inriktning Organisation  
inom Programmet för personal- och arbetslivsfrågor

Carina Cimbritz                    651101  
Carolina Simonsson            730102

Handledare: Freddy Hällsten

## **Förord**

Först och främst vill vi tacka vår handledare, Freddy Hällsten, som genom dygdig handledning hjälpt oss igenom en kreativ process, vilken resulterat i fler insikter än vad som ryms i denna uppsats. Med ett reflekterande och konstruktivt förhållningssätt har Freddy stimulerat våra egna tankar och väglett oss på färd mot ett högre vetande.

Vi vill även tacka våra kontaktpersoner på respektive fallorganisation för deras vänliga och proffsiga bemötande samt deras ärliga intresse av studiens resultat.

Utan de intervjuade medarbetarnas medverkan hade denna studie varit omöjlig att genomföra. Samtliga har varit mycket tillmötesgående och lämnat värdefulla bidrag till vår uppsats. Vi vill därför tacka dem för deras tid och för att de tålmodigt svarat på våra frågor samt för det förtroende som de visat genom att ställa upp i undersökningen.

Slutligen vill vi även tacka våra familjer och vänner för att de tålmodigt stått ut med besvärliga frågor och ett evigt analyserande av deras handlande i alla möjliga situationer.

Carina Cimbritz

Carolina Simonsson

## Sammanfattning

C-uppsats i Organisation VT 2004-06-04

Författare: Carina Cimbritz

Carolina Simonsson

Handledare: Freddy Hällsten

Titel: Medarbetarstrategier - hur medarbetarna handlar i ett medarbetarskap

---

Nya organisationsideal och samhällsförändringar har gjort att personalarbetets inriktning och arbetsinnehåll förändrats mycket. Utvecklingen har gått från en roll där linjechefer och arbetsledare endast ansvarade för operativ drift och personalledning med begränsat personalansvar, till en roll med ombytta förhållanden (Tengblad 2003). Detta decentraliserade personalansvar tog sin form i början av 1990-talet och har fortsatt att utvecklas genom att ge medarbetarna större makt och kontroll över sin egen arbetsorganisation. Spektrat har därmed breddats och fokus har hamnat på hur medarbetarna agerar för att nå målen som det nya ansvaret innebär. Eftersom medarbetarskapet har stor betydelse för den enskilde medarbetarens arbetssituation, tycker vi det är intressant att studera vilka strategier medarbetaren använder i medarbetarskapet för att hantera de krav som medarbetarskapet innebär. Syftet med uppsatsen att sätta ord på de strategier som medarbetare inom tjänstemannayrket har utvecklat för att möta krav på utveckling, samverkan, kamratskap och lojalitet i det moderna arbetslivet. För att få fram vilka strategier som kan finnas i organisationer idag har vi valt att undersöka två olika organisationer, en statlig och en privat, då vi tror att organisationerna ger medarbetarna olika förutsättningar för att utöva sitt medarbetarskap. Då svaret inte går att finna i befintlig medarbetarskapslitteratur framträder i ovanstående resonemang en central fråga: *Vilka strategier använder medarbetarna i medarbetarskapet?* Vidare har bristen på forskning inom området för medarbetarstrategier gjort att vi vänt oss till den traditionella strategilitteraturen för att finna underlag för vår studie. Vilka strategier som medarbetaren skapar beror på vad medarbetaren medvetet eller omedvetet uppfattar att omgivningen kräver, tillåter eller ger förutsättningar för (Säljö 2000). Utifrån detta resonemang använder vi oss även av kognitiva teorier för att förklara medarbetarnas handlingar, eftersom det är medarbetarnas upplevda verklighet och yttre omständigheter som ligger till grund för strategierna. För att förstå helheten i medarbetarens strategiformuleringsprocess använde vi oss av djupintervjuer, vilka även gav oss möjlighet att skapa förståelse utifrån medarbetarnas situation. Empirin visar på att inom varje element som medarbetarskapet innebär, det vill säga inom utveckling, samarbete, gemenskap och lojalitet, återfinns olika strategier som medarbetarna formulerat för att hantera medarbetarskapet. Vid en analys av dessa strategier framkommer att medarbetarna använder sig av tre olika typer som har formulerats utifrån medarbetarnas verklighetsuppfattning. Vi har här använt de breda strategiteorierna för att skapa en struktur i medarbetarnas strategier. Förutom att vi i analysen har satt ord på medarbetarnas strategier, har vi fått fram fyra konstlade personligheter som var och en representerar medarbetarnas upplevda verklighet. För att förtydliga vår analys har vi använt oss av en egenkonstruerad bergmodell. I våra slutsatser har vi kommit fram till att medarbetarna använder planerad strategi för att få kontroll över arbetssituationen, en logisk strategi när det finns ett behov av influenser utifrån och en framväxande strategi används av medarbetare som upplever stor trygghet. Dessa medarbetarstrategier minskar när medarbetarna upplever att deras kognitiva behov inte är tillfredsställda.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>- 1 -</b>
1.1 BAKGRUND .....	- 1 -
1.2 PROBLEMBAKGRUND .....	- 2 -
1.3 PROBLEMFÖRMULERING .....	- 3 -
1.4 SYFTE .....	- 4 -
1.5 AVGRÄNSNINGAR .....	- 4 -
<b>2. TEORI .....</b>	<b>- 5 -</b>
2.1 VÅR TEORETISKA REFERENS RAM – EN FÖRKLARANDE DISKUSSION .....	- 5 -
2.2 STRATEGIBEGREPPET .....	- 5 -
2.3 STRATEGIFORMULERINGSPROCESSEN .....	- 6 -
2.3.1 Planeringsperspektivet .....	- 6 -
2.3.2 Framväxande perspektivet .....	- 7 -
2.3.3 Ett förhållningssätt med influenser från båda – logisk strategi .....	- 8 -
2.4 HUR MÄNNISKAN TOLKAR VÄRLDEN - KOGNITIV TEORI .....	- 9 -
2.4.1 Den kognitiva processen .....	- 9 -
<b>3. METOD .....</b>	<b>- 11 -</b>
3.1 VÅR VERKLIGHET SUPPFATTNING .....	- 11 -
3.1.1 Förförståelse och förståelse .....	- 11 -
3.1.2 Vetenskapligt förhållningssätt .....	- 12 -
3.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	- 12 -
3.2.1 Val av metod .....	- 12 -
3.2.2 Urval av fallorganisationer .....	- 13 -
3.2.3 Teoretisk datainsamling .....	- 13 -
3.2.4 Empirisk datainsamling .....	- 13 -
3.2.5 Tolkning av det empiriska materialet .....	- 14 -
3.3 TROVÄRDIGHET .....	- 14 -
3.3.1 Metodkritik .....	- 15 -
3.3.2 Källkritik .....	- 15 -
<b>4. ÅSIKTER FRÅN FÄLTET .....</b>	<b>- 16 -</b>
4.1 DEN PRIVATA ORGANISATIONEN .....	- 16 -
4.1.1 Arbetsförhållanden och handlingsmöjligheter .....	- 17 -
4.1.2 Förutsättningar och strategier .....	- 17 -
4.2 DEN STATLIGA ORGANISATIONEN .....	- 24 -
4.2.1 Arbetsförhållande och handlingsmönster .....	- 25 -
4.2.2 Förutsättningar och strategier .....	- 26 -
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>- 33 -</b>
5.1 PLANERANDE PETRA .....	- 33 -
5.1.1 Analys av Petra .....	- 34 -
5.2 LOGISKA LOTTA .....	- 34 -
5.2.1 Analys av Lotta .....	- 35 -
5.3 FRAMVÄXANDE FREDRIK .....	- 36 -
5.3.1 Analys av Fredrik .....	- 36 -
5.4 STRESSADE STEFAN .....	- 37 -

5.4.1 Analys av Stefan.....	- 38 -
5.5 BERGMODELLEN.....	- 39 -
<b>6. SLUTSATSER OCH AVSLUTANDE REFLEKTION.....</b>	<b>- 41 -</b>
6.1 SLUTSATS.....	- 41 -
6.2 REFLEKTION.....	- 42 -
6.2.1 Studiens bidrag.....	- 42 -
6.2.2 Förslag på vidare studier.....	- 43 -
<b>KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>- 44 -</b>
<b>BILAGOR.....</b>	<b>- 46 -</b>

# 1. INLEDNING

*I detta avsnitt kommer vi att introducera uppsatsämnet med att ta fram medarbetarskapets bakomliggande faktorer. Bakgrunden leder oss in på den problembakgrund utifrån vilken vi formulerat det problem som ligger till grund för uppsatsen. Därefter redogör vi för vårt syfte samt de avgränsningar vi valt att göra.*

## 1.1 Bakgrund

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) finns det olika medel att uppnå samordning och styrning i en organisation. Ett sätt är att använda sig av regler, skriftliga rutiner och procedurer, det vill säga standardisera arbetsuppgifterna och ju mer standardiserade arbetsprocedurerna är desto mer formaliserad är organisationen. I stora delar av organisationsteorin behandlas organisationer som homogena enheter och antas i det närmaste uppträda som individuella aktörer och ett handlande väsen, på samma sätt som en människa.

Silverman (1970) kritiserar dock begreppet ”organisationers målsättningar” och menar att organisationer inte består av något annat än människor, och att vi inte kan tillskriva ett begrepp som organisation sådana drag som vi brukar tillskriva människor. Kritiken understryker en central poäng som ofta ignoreras, att organisationer består först och främst av människor och grupper av människor. Organisationen kan inte uttrycka sig, den har inga åsikter eller känslor och den har knappast några särskilda preferenser. Det är helt klart att en organisation inte kan sätta upp egna mål. När vi säger att organisationer har mål beror det på att vissa personer formulerar målen på organisationens vägnar. Men för att en helt enhetlig organisation, där alla anställda har samma mål, ska existera krävs en enkelriktad organisation som kan uppfattas som fanatisk. Det är mer realistiskt att säga att organisationer har många och skilda mål som ofta kan vara i konflikt med varandra (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Ett annat sätt (än den formaliserade) är att se att organisationen består av individer vilka i många fall har egna målsättningar. Det kan handla om målsättningar om ett intressantare arbete, behaglig arbetstid, bra lön, möjligheter till mycket fritid osv. Därtill utvecklas det ofta mål för den grupp som man tillhör. Det kan bland annat röra sig om en önskan att gruppen som helhet bör inta en mer central position, att kollegorna i gruppen bör behandlas bättre eller att man som grupp bör få sitt ansvarsområde utvidgat. Med insikten om att människor har individuella behov och att de inte kan manipuleras på samma sätt som maskiner, menar man att det måste finnas en balans mellan å ena sidan människors behov och önskningar, och å andra sidan organisationers krav på produktivitet och effektivitet. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

Enligt Hällsten och Tengblad (2002) har dessa nya organisationsideal och samhällsförändringar även gjort att personalarbetets inriktning och arbetsinnehåll förändrats mycket. Ett steg i förändringen var en decentralisering av personalansvaret från personalfunktioner till linjechefer, som började redan under 1970-talet. Det var dock först under 1980-talet som linjechefernas i större utsträckning börjar betraktas som personalansvariga. Det decentraliserade personalansvar som idag utövas i Sverige tog sin form i början av 1990-talet i samband med de besparingsprogram som genomfördes både inom den offentliga och inom den privata sektorn. Tengblad (2003) menar att utvecklingen har gått från en roll där linjechefer och arbetsledare endast ansvarade för

operativ drift och personalledning med begränsat personalansvar, till en roll med ombytta förhållanden. Det innebar mindre involvering i direkt personalledning och ökat personalansvar. Varje chefs ansvar i det decentraliserade personalansvaret omfattade daglig personalledning och de anställdas arbetsituation, men personalansvariga chefer ansvarade även för att involvera medarbetare och att beakta deras sociala situation och behov av utveckling.

Det decentraliserade personalansvar som tog sin form i början av 1990-talet har fortsatt att utvecklas. Ett ytterligare steg i decentraliseringen har varit att ge anställda större makt och kontroll över sin egen arbetsorganisation (Jacobsen & Thorsvik, 2002). De enskilda medarbetarna förväntas inte längre enbart sköta sitt arbete genom att följa instruktioner och vara lojala, utan även ta eget ansvar för sin arbetsituation. För att nå dit försöker organisationen implementera ett medarbetarskap som gör att medarbetarna själva är ansvariga för sin egen kompetensutveckling och sin egen trivsel. I ett medarbetarskap ställs även höga krav på medarbetarens kompetens när det gäller flexibilitet och förmåga att klara flera olika arbetsuppgifter. Men det måste det finnas en balans mellan att vara lojal mot arbetsgivaren, mot arbetskolligor, och mot sig själv som individ och sin familj. Medarbetarskap innefattar därför gränsdragningen mellan arbete och familj och förhållandet till andra medarbetare. Ett välutvecklat medarbetarskap innebär att individen känner ett stort ansvar för sitt eget arbete, är mån om samverkan med kollegor och bidrar till en god stämning och kamratskap på arbetsplatsen (Hällsten & Tengblad, 2002).

## **1.2 Problembakgrund**

När vi läser om medarbetarskapsbegreppet i litteraturen inser vi att det är mångfacetterat. Övergripande innefattar begreppet dock ett lämnande av traditionell roll- och ansvarsfördelning i organisationer, mot ett ökat personligt ansvar och engagemang av medarbetarna i deras arbete och på deras arbetsplats. Denna rollförskjutning innebär för medarbetaren ett ansvarstagande för den egna arbetsituationen och det ställs allt högre krav på att medarbetarens kompetens när det gäller flexibilitet och förmåga att klara flera olika arbetsuppgifter (Larsson & Persson, 2002). Enligt Klefsjö och Eklund (1999) handlar medarbetarskap om att skapa möjligheter till att alla skall kunna vara delaktiga i organisationens verksamhet. De menar att medarbetarskap är något mer än att vara passivt delaktig och ger begreppet innebörden att medarbetarna är delaktiga på ett engagerat, aktivt bidragande och understödande sätt.

Detta medarbetarskapsbegrepp tillsammans med vad Tengblad och Hällsten (2002) menar är medarbetarskap ligger nära det som vi uppfattar vara medarbetarskap. Det vill säga ett medarbetarskap finns i en organisation där medarbetarna har ett stort ansvar för det egna arbetet, är måna om att samverka med kollegor och bidra till god kamratskap på arbetsplatsen. Men vi anser att medarbetarskap handlar även om att medarbetaren genom att vara aktiv, initiativrik och engagerad aktivt bidrar till den egna, arbetskamraternas och organisationens utveckling. Medarbetaren försöker också finna en balans mellan att vara lojal mot arbetsgivaren, mot arbetskolligorerna men också mot sig själv som individ och sin familj.

Hällsten och Tengblad (2002) menar att när medarbetaren ges större frihet att utforma sitt arbete, lyfts medarbetarnas betydelse för organisationen fram. Uppföljningarna av

resultaten genomförs mer och mer på individnivå, där individen ställs som ansvarig. Detta innebär att det är av stor betydelse hur medarbetaren hanterar omfattningen av ansvarstagande till sitt arbete och hur medarbetaren hanterar ledningen över sig själv. Det sätt som medarbetaren hanterar frågor kring ansvarstagande när det gäller utveckling (sin egen, arbetskamraters, organisationens), samarbete, relationer till sina kollegor och arbetskamrater och lojalitet (mot arbetskamrater, organisationen, sig själv, sin familj) benämner Hällsten och Tengblad (2002) medarbetarstrategier.

De strategier som Hällsten och Tengblad (2002) nämner utgår ifrån medarbetarens handlande och går inte att finna i den traditionella strategilitteraturen vilken endast behandlar organisationens agerande för att nå vissa mål. I och med att en del av ledningens ansvar förts ner på individnivå ställs nya krav på individen att uppnå vissa mål. Spektrat har därmed breddats och fokus har hamnat på hur individerna agerar för att nå dessa mål som det nya ansvaret innebär. Eftersom medarbetarskapet har stor betydelse för den enskilde medarbetarens arbetssituation, tycker vi det är intressant att studera vilka strategier medarbetaren använder i medarbetarskapet för att hantera de krav som medarbetarskapet innebär.

Vi kan se att organisationer har nytta av att se hur medarbetaren handlar i medarbetarskapet eftersom dessa aktiviteter påverkar medarbetarens arbetssituation. Håkansson (1995) menar att det är viktigt för organisationen att ha kontroll över alla de processer som är igång. Vi kan även se att medarbetarna genom att ta ett steg tillbaka och sätta ord på sina handlingar kan förstå hur och varför de handlar i vissa situationer. Håkansson (1995) påpekar att medarbetarna måste kunna se att de olika handlingarna och åtgärderna hänger samman i en överblickbar strategi, så att det står helt klart för dem vad det är som de ska vara delaktiga i.

### **1.3 Problemformulering**

Medarbetaren använder strategier för att hantera de krav som medarbetarskapet innebär. Tengblad (2003) menar att medarbetarens strategier står i relation till vilka förutsättningar som organisationen ger medarbetaren. Det är inte svårt att finna övergripande argumentation i medarbetarskapslitteraturen för att det är förutsättningarna som ligger till grund för hur medarbetaren hanterar medarbetarskapet. Det svåra är att finna litteratur som genom empiriska studier visar *hur medarbetaren hanterar* de krav som medarbetarskapet innebär. Bristen på forskning inom området för medarbetarstrategier har gjort att vi vänt oss till den traditionella strategilitteraturen för att finna underlag för vår studie.

Precis som i medarbetarskapslitteraturen råder det i strategilitteraturen ingen enhetlig syn på hur strategier blir till och utvecklas. Vissa forskare menar att strategier är något som växer fram över tiden utifrån de val som görs, medan den motsatta åsikten är att effektiva strategier kräver en noggrann och medveten planering innan de sätts i bruk. Oberoende ovanstående åsikter, omfattar strategier tre dimensioner; hur strategin formuleras, målet med strategin och under vilka förhållanden strategin utvecklats och dess innehåll bestämts (Mintzberg 1994). Vilka strategier som medarbetaren skapar beror på vad medarbetaren medvetet eller omedvetet uppfattar att omgivningen kräver, tillåter eller ger förutsättningar för (Säljö, 2000). Vi har valt att undersöka två olika organisationer, en statlig och en privat, då vi tror att organisationerna ger medarbetarna



olika förutsättningar för att utöva sitt medarbetarskap. Genom att undersöka två till synes mycket olika organisationer hoppas vi få en spridning i strategierna.

Med utgångspunkt i ovanstående resonemang framträder en central fråga som kräver empiriska studier för att besvara, då svaret inte går att finna i befintlig medarbetarskapslitteratur:

- Vilka strategier använder medarbetarna i medarbetarskapet?

Ovanstående, och en för uppsatsen central fråga, fördjupas ytterligare och förstås med större fördel genom framställning av den kognitiva kontext som medarbetaren upplever inom strategibegreppets tre dimensioner, vilket ger följande delfrågor:

- Hur ser medarbetarens strategiformuleringsprocess ut gällande medarbetarskap?
- Under vilka förhållanden bestämmer medarbetaren innehållet och utvecklar strategin?
- Vad är medarbetarens mål med strategin?

## **1.4 Syfte**

Syftet med uppsatsen att sätta ord på de strategier som medarbetare inom tjänstemannayrket har utvecklat för att möta krav på utveckling, samverkan, kamratskap och lojalitet i det moderna arbetslivet. För att etablera en djupare förståelse och kunskap rörande de strategier som vägleder den enskilde medarbetaren undersöker vi strategins formuleringsprocess och i vilken kontext de utvecklas och dess innehåll bestämts.

## **1.5 Avgränsningar**

Frågeställningarna och syftet ger vid handen att vi i uppsatsen främst utgår från medarbetarnas upplevda handlande i medarbetarskapet i två olika organisationer. Uppsatsen behandlar enbart de förhållanden som råder i fallorganisationerna.

## 2. TEORI

*Det som vi avser behandla i kapitlet är den teoretiska referensram som vi utgått från under studiens gång. Inledningsvis är det vår avsikt att diskutera hur vi tänkt när vi använder oss av begreppet strategi tillsammans med medarbetarskap, strategibegreppets koppling till den kognitiva teorin (som beskrivs mer djupgående i slutet av kapitlet), samt allmänt beskriva strategibegreppet och strategiformuleringsprocessen. Vidare beskriver vi de två olika synsätt som är dominerande i strategilitteraturen idag samt ett tredje synsätt som är en kombination av de första två. För att fördjupa vår teoretiska referensram använder vi slutligen, som påpekats ovan, ett socialkonstruktivistiskt synsätt på människans behov i form av den kognitiva teorin.*

### 2.1 Vår teoretiska referensram – en förklarande diskussion

Att vi valt strategiteorier för att beskriva medarbetarskapets strategier i organisationen beror först och främst på att teorierna utvecklats i och för företagsekonomiska miljöer. Strategiteorierna beskriver ett handlande för att nå uppsatta mål och eftersom mål idag sätts på alla nivåer i en organisation beskriver strategierna även handlandet på individnivå. Målen med strategierna i denna uppsats finns kanske bland en eller flera av de element som vi beskriver att medarbetarskapet består av. Vår utgångspunkt är att det i en organisation alltid finns någon grad av medarbetarskap förutsatt att någon form av självständighet existerar. Det finns en strävan efter att graden av medarbetarskap skall öka och det är enligt vår åsikt enbart medarbetarna som kan bestämma vilken väg de skall gå för att nå dit.

Vi valde strategiteorin även för att den beskriver både inre förhållanden, i vårt fall då individen, och yttre förhållanden, i vårt fall organisationen, arbetskamraterna och familjen. Vidare är vi av den tron att organisationer består av människor och det är, oberoende nivå i organisationen, alltid människor som skapar strategierna, oavsett om strategin skall gälla för organisationen eller för individen. Vilka strategier som individen skapar beror på vad individen medvetet eller omedvetet uppfattar att omgivningen kräver, tillåter eller ger förutsättningar för (Säljö, 2000).

Leymann & Gustafsson (1990) menar att när arbetsuppgifter fördelas ställs handlingskrav på individen och genom en psykisk process regleras handlingarna. Denna psykiska process handlar om att handlingskraven möter individens uppfattning av verkligheten, vilket under vissa omständigheter kan resultera i en mental process som utmynnar i handling. För att den mentala processen skall utmynna i handling, måste individens kognitiva behov tillfredsställas (Leymann & Gustafsson, 1990). Med detta resonemang vågar vi påstå att det är de av individen upplevda förutsättningarna och yttre omständigheter som ligger till grund för de handlingar, det vill säga de strategier, som vi vill kalla medarbetarskapets strategier.

### 2.2 Strategibegreppet

I litteraturen finns en stor oenighet kring strategibegreppet. Denna oenighet grundar sig i frågan vad som är grunden för en god strategi och vilka kvaliteter en framgångsrik strategi består av (de Wit & Meyer, 1998). På ett fundamentalt plan kan strategilitteraturen segmenteras i ett externt orienterat, marknadsbaserat synsätt och ett

internt orienterat, resursbaserat synsätt. Likheterna mellan dessa förhållningssätt kring strategi, är att de kriterier som skall uppfyllas för att avgöra om en strategi är framgångsrik, i allt väsentligt är desamma. En god strategi skall kunna gå att implementera, vara konsekvent, ge tydlig konkurrensfördel och slutligen skall strategin kunna erbjuda en bra matchning mellan företagets struktur och dess omgivning. Den stora skillnaden mellan marknads- och resursbaserade strategier är på det sätt ett företag och dess strategi skall kunna erbjuda en matchning mellan dem och omgivningen, samt bibehållandet av den matchningen. Skall ett företag anpassa sig till omgivningen eller skall företaget försöka anpassa omgivningen till företaget? (Rumelt, 1980). Vi kommer i denna uppsats inte besvara denna fråga, men mot bakgrund av ovanstående resonemang vill vi gå djupare in på det som är av större intresse för oss, nämligen vad strategin omfattar, vad strategin innehåller och i vilken kontext den bestäms, d.v.s. strategiformuleringsprocessen.

## **2.3 Strategiformuleringsprocessen**

Strategiformuleringsprocessen, det vill säga på vilket sätt strategier blir till och utvecklas, omfattar tre dimensioner. Den första dimensionen visar hur strategin formuleras, själva processen. Den andra dimensionen visar vad målet med strategin är, det vill säga innehållet. Den tredje dimensionen visar under vilka förhållanden strategin utvecklats och dess innehåll bestäms, kontexten (Mintzberg, 1994). Strategiformuleringsprocessen är i strategilitteraturen generellt uppdelad utifrån två olika synsätt. För att tydliggöra området kring hur strategiformuleringsprocessen går till i organisationer presenterar vi dessa två kategorier och går slutligen över i en tredje kategori som är en blandning av de två föregående.

Vissa forskare menar att strategier är något som växer fram över tiden utifrån vald handlingsväg och val av aktivitet medan den motsatta åsikten är att effektiva strategier kräver en noggrann och medveten planering som sedan implementeras. Vad dessa båda synsätt har olika uppfattningar om är således huruvida strategier skall försöka formulera och implementera strategiska planer, som uppbackas av en formaliserad planering och kontrollsystem, eller om strategier skall röra sig framväxande och agera mer som entreprenörer, affärsutvecklare och forskare. I detta avsnitt redogör vi för båda dessa ytterligheter i synsätt och åsikter, samt ett förhållningssätt som kan sägas vara influerat i viss utsträckning av båda synsätt kring strategiprocessen.

### **2.3.1 Planeringsperspektivet**

De teoretiker som förespråkar den medvetna planeringen menar att ett företag medvetet formulerar en strategi som sedan i två steg implementeras. Detta perspektiv brukar kallas ”planeringsperspektivet” och baseras på ett medvetet synsätt på strategier (de Wit & Meyer, 1998).

Strategier skall vidare formuleras på ett så rationellt sätt som möjligt och allt som uppkommer spontant kvalificerar sig inte som en strategi. Ett mönster av handlingar i ett företag som inte är menade och planerade i förväg kan därmed inte kallas för en strategi, utan snarare som en framgångsrik improvisation eller ren tur (Andrews, 1987). Mottot i detta perspektiv är därför att man som strateg alltid skall tänka innan man agerar, där strategier är en medveten formuleringsprocess (Andrews, 1987; Chakravarthy & Lorange, 1991). Formuleringen utgör bestämmandet av vad strategi skall vara och i denna process handlar det om att identifiera möjligheter och hot, samt

den risk som är kopplad till dessa. Innan ett val sedan görs skall företagets styrkor och svagheter analyseras tillsammans med de resurser som finns tillgängliga. (Andrews, 1987)

Fördelen med detta synsätt är att företaget har en klar och tydlig definition om åt vilket håll det skall röra sig, vilket ger tydliga direktiv om företagets riktning istället för att bara flyta omkring. Detta för i sin tur med sig att företaget lättare kan programmeras. Ju tydligare ett företags strategi är, desto bättre kan ett företag organisera sig kring det för att uppnå målet. En struktur för hur företaget är organiserat kan väljas och uppgifter och ansvar kan delegeras. Dessutom kan ett gediget kontrollsystem designas för att mäta resultaten i förhållande till den långsiktiga strategin, så att korrigeringar kan tas i preventivt syfte (Chakravarthy & Lorange, 1991).

Svårigheten med detta synsätt är att planeringen alltid är baserad på gissningar och förutsägelser om hur framtiden kommer te sig. Planer kräver sofistikerade prognoser om framtiden, vilket enligt många kan vara i det närmaste omöjligt att göra med tillfredsställande träffsäkerhet. Enligt de Wit & Meyer (1998) är även försvarare av planeringsperspektivet medvetna om detta, varför de argumenterar för en så kallad ”contingency planning” där ett antal alternativa planer bör tas i beaktande. Detta som reserv utifall förutsättningar som inte tagits med i beredskap i den initiala planen skulle inträffa.

### **2.3.2 Framväxande perspektivet**

Strategiformuleringsprocessen handlar inte om att i förväg söka lista ut den optimala strategin eller handlingsalternativet för ett företag, utan snarare en ”learning by doing” approach där strategin kan ses som experimenterande. Företaget handlar, får feedback på sitt handlande, modifierar sitt handlande, får feedback o.s.v. och detta mönster som bildas visar vad som är företagets strategi (Mintzberg, 1998). Strategiformulering handlar således om meningsskapande, lärande, experimenterande och förändring av organisationen och denna process kan därför inte vara organiserad, planerad och programmerad i förväg. Företrädare till detta perspektiv ställer sig också frågande till huruvida människan kan ses som en rationell individ som alltid kan ta optimala beslut sett ur företagets synvinkel. Förespråkare för det framväxande perspektivet menar att strategier är något som i stor utsträckning utvecklas över tiden när ledningen proaktivt anpassar sig till ändrade förutsättningar i omgivningen (Eisenhardt, 1999). Strateger skall istället bete sig lite som uppfinnare, som undersöker, experimenterar, lär genom att testa sig fram och undviker att alltför tidigt välja bara en alternativ strategisk riktning (de Wit & Meyer, 1998).

Förespråkare för det framväxande perspektivet menar också att planeringsperspektivet underskattar problematiken kring planeringsstrategi som ett interaktivt problem. Vad de menar är att om man separerar strategiformulering och implementering, så missar de det faktum att den ena processen påverkar den andra (Quinn, 1978; Eisenhardt, 1999; Mintzberg 1994). Så fort man börjar implementera en plan så kommer det att få konsekvenser för hur omvärlden förändras. Därför leder en implementering av en strategi i ett företag till att det initiala problemets karaktär förändras (Mintzberg, 1994). Eftersom prognoser inte kan förutsäga hur omvärlden agerar till följd av företagets agerande, kommer prognosen att bli felaktig så fort man börjar sin implementeringsprocess. Därför måste ett visst agerande från företagets sida alltid följas

av en omdefiniering av dess strategiska inriktning. Denna iterativa process leder till utkristalliseringen av ett mönster av beslut som är det bästa möjliga resultat som kan uppnås. Att ett företag särskiljer strategiformuleringsprocessen och implementeringen åt, och därmed tänkare från utförare, är därför ett felaktigt antagande (Mintzberg, 1994).

Budskapet är att strategiskt arbete inte kan reduceras till en enkel form eller ett förprogrammerat tillstånd som ett företag skall gå igenom. Istället är det en kreativ process och ett speciellt sätt att tänka, som förhoppningsvis leder till många briljanta idéer som utvecklas över tiden (Ohmae, 1982). Hur man praktiskt och på ett operativt plan skulle kunna använda sig av en framväxande syn på strategi ter sig kanske för många som något otydligt. Eisenhardt & Brown (1997) har i sin studie intresserat sig för hur ett företag kan arbeta på ett framväxande sätt för att anpassa sig till kontinuerlig förändring. De identifierade åtminstone tre egenskaper som skiljer framgångsrika företag åt jämfört med mindre framgångsrika företag.

För det första har framgångsrika företag en *begränsad struktur* med ansvar och prioriteringar tydliggjorda hos de anställda. Dessa strukturer agerar i balansgång mellan å ena sidan mekaniska och å andra sida organiska strukturer, inte för mekaniska så att kreativitet och flexibilitet avstannar, men inte heller så organiska att kaos uppstår. Denna balansgång uppnås genom frekvent kommunikation inom och mellan alla nivåer i företaget, samt att företaget låter innovation designas med stor frihet och tillåter visst risktagande. För det andra *testas* de innovationer som dyker upp genom så kallad ”probing”. Tidiga förslag som framkommit genom innovation eller som svar på en extern händelse implementeras i framgångsrika företag tidigt i organisationen. Förändringen kan alltså ske som en anpassning till de data som den beskrivna testningen medför. Ett tredje och mycket viktigt arbete i framgångsrika företag innebär att företaget skapar *länkar mellan nutid och framtid*. Med hjälp av kontinuerlig utveckling med rytmiska innovationscykler kan företaget få en positiv puls där alla vet att en förändring kommer utan att de anställda behöver veta exakt hur den kommer att se ut eller fungera. På detta sätt skulle företaget få bättre fokus, bättre kontroll och tempo.

### **2.3.3 Ett förhållningssätt med influenser från båda – logisk strategi**

Ett synsätt som kan beskrivas som en blandning av det planerande och det framväxande perspektivet kallas logisk inkrementalism och presenteras av forskaren James Quinn (1998). Processen för att nå fram till en fullständig strategi kännetecknas här av att den är fragmenterad, evolutionär, och i stort sätt intuitiv. Begreppet får prefixet ”logisk”, eftersom Quinn (1998) anser att den inkrementella strategiformuleringsprocessens fragment samordnas mot ett visst mål. Det evolutionära beskrivs vara då interna beslut och externa händelser sammansmälts till ett flöde.

Vidare menar Quinn (1998) att välskötta företag gör stora förändringar i sin strategi över tiden. Det sätt på vilket detta sker är inte alls en rationell-analytisk process med rigorösa planeringssystem som ligger till grund för arbetet. Det är till och med så att den fullständiga strategin i många företag ofta inte ens finns nedskrivna på papper. Quinn (1998) anser att företag som framskrider flexibelt och experimentellt från breda koncept till specifika åtaganden, där de initierar den förra så sent som möjligt för att undvika osäkerhet, blir det mest framgångsrika företaget. Detta då de kan dra fördel av den absolut senaste informationen.

Quinn (1998) menar dock att planering är en mycket relevant inom företag, men att den har andra funktioner än det sätt på vilket det används idag. Företag som enbart förlitar sig på strategisk planering brukar ofta fokusera i allt för stor utsträckning på mätbara kvantitativa faktorer och ignorera de kvalitativa, organisatoriska och beteendemässiga faktorerna som ofta är avgörande för strategisk framgång. Planeringen skall istället ses som bara ett steg i hela processen som bestämmer ett företags strategi eftersom den är så komplex att inget enskilt system kan hantera alla variabler samtidigt på ett strukturerat sätt.

Quinn (1998) drar också slutsatsen att strategiska beslut inte kan inrymmas i en enstaka beslutsmatrix som behandlar alla inverkanse faktorer som är avgörande för att uppnå en optimal strategi. Den inkrementella synen menar att det finns starka kognitiva aspekter som begränsar möjligheterna, liksom timingen av besluten. Dessa kognitiva aspekters betydelse för hur medarbetaren agerar i arbetssituationer och därmed medarbetarskapets strategier. Vi presenterar därför dessa aspekters betydelse under följande avsnitt som handlar om kognitiv teori.

## **2.4 Hur människan tolkar världen - kognitiv teori**

Kognitiv teori handlar i stort om vardagsmänniskans föreställningar om sin sociala värld, det vill säga den mening och den förståelse som hon ger sina olika livserfarenheter och livssammanhang. Vidare är vardagsmänniskor i första hand intresserade av att bemästra deras "här och nu" och vill förstå sin del av världen för att kunna kontrollera den och skapa ökad förutsägbarhet och handlingssäkerhet. Genom att bygga upp kognitiva strukturer, det vill säga en meningsskapande och abstrakt konstruktion av världen, kan människan bemästra sin omgivning och därmed tillfredställa sina kognitiva behov. Människans kognitiva behov handlar därmed om att förstå det som händer i omgivningen genom att i en kontinuerlig tolkningsprocess tilldela händelserna mening (Borell & Brenner, 1997).

Mänskliga handlingar är situerade i sociala praktiker. Individen handlar med utgångspunkt i de egna kunskaperna och erfarenheterna och av vad man medvetet eller omedvetet uppfattar att omgivningen kräver, tillåter eller gör möjligt i en viss verksamhet. Denna koppling mellan tänkande individ och omgivning gör människan till en förutsägbar men också flexibel varelse som tillskriver sin omgivning mening och som agerar utifrån antaganden om vad sociala situationer innebär. Allt handlande förutsätter i denna mening en aktiv tolkning och ett mått av kreativitet hos individen. Varje situation har en social inramning och med hjälp av tidigare erfarenhet vet vi hur vi skall agera – vi känner de förväntningar och den inramning en situation kännetecknas av. I de flesta miljöer kan vi följa väl etablerade rutiner som förtolkar situationen för oss, och vi vet vad som är adekvata reaktioner. Vad människan gör måste därför förstås som relativt till kontexter och kontextuella villkor. Vi tolkar och reagerar olika i liknande situationer och inför liknande typer av utmaningar. Men likafullt måste handlingar relateras till sammanhang och verksamhet. Människor agerar alltid inom ramen för praktiker. Man definierar vad man skall göra utifrån vilken situation man befinner sig i (Säljö, 2000).

### **2.4.1 Den kognitiva processen**

Leymann & Gustafsson (1990) har en teori om vad de kallar *komplett kognitiv process*. Teorin är generell men inbegriper på samma gång många aspekter av vad som är viktigt

för människor i arbetssituationer eftersom den fokuserar på människans kognitiva behov. Människors arbetsprocesser, arbetssituationer och arbetsuppgifter får inte bryta, försvåra eller omöjliggöra människors normala kognitiva process. Den kognitiva processen kräver varseblivning, igenkänning, bildning av begrepp och handlingsvilja samt möjligheter till agerande. Avbrott i den kognitiva kedjan leder till kognitiv stress. Denna stress kan i värsta fall leda till vad man brukar kalla för inlärld hjälplöshet. Om inte inlärld hjälplöshet inträffar leder avbrotten åtminstone till att man visar ointresse eller drar tillbaka sitt engagemang.

I denna teori där verklighetskonstruktionens sociala natur är intersubjektiv, blir den sociala ordningen på en arbetsplats gemensamt konstruerad där typifieringar av handlingar spelar en nyckelroll i den kognitiva processen. När handlingar upprepas och rutiniserats innebär det att individen lättare kan utföra dem. Situationer klagörs genom att de på detta sätt förhandsdefinieras. Det sociala inslaget i de kognitiva processerna framhävs genom tonvikten på så kallade ömsesidiga typifieringar av handlingar. En social ordning är beroende av att en aktör delar sina klassificeringar och tolkningar av situationer med andra aktörer; den är med andra ord avhängig de gemensamma typifieringar som uppstår när människor möts och handlar tillsammans. Därmed blir interaktionen mer förutsägbar och medför en säkerhet som gör att människan inte endast "känner igen" de fenomen som den möter, utan människan får klart för sig vad som sannolikt kommer att inträffa (Berger & Luckman, 1966).

### **3. METOD**

*I metodavsnittet redovisas hur vi avsåg erhålla kunskap om de strategier som medarbetare inom tjänstemannayrket har utvecklat för att möta krav på utveckling, samverkan, kamratskap och lojalitet i det moderna arbetslivet. Till grund för vår uppsats ligger vår verklighetsuppfattning som förklaras i det första avsnittet. I avsnittet därefter redovisar vi vår förförståelse och i tredje avsnittet beskriver vi hur vi tolkar det vi undersöker. I fjärde avsnittet redovisar vi vårt tillvägagångssätt och i avsnittet därefter diskuterar vi metodens trovärdighet och kritiserar densamma.*

#### **3.1 Vår verklighetsuppfattning**

Vi utgår i vår studie från en deltagandeansats, det vill säga att människors föreställningar av verkligheten är avgörande för deras deltagande i arbetsprocessen. Denna socialkonstruktivistiska utgångspunkt implicerar att verkligheten är socialt konstruerad och att synen på verkligheten alltid är präglad av vår egen förförståelse och värderingar (Wikström, 2004). Med denna kognitiva tankegång menar vi att individens syn på verkligheten, med upplevda förutsättningar och yttre omständigheter, ligger till grund för de strategier individen senare formulerar, de vi vill kalla medarbetarskapets strategier. Medarbetarskapet är alltså utifrån deltagandeansatsen en social konstruktion, vilket gör det vi undersökt endast till en ögonblicksbild av verkligheten. Med denna utgångspunkt tror vi inte att det finns något objektivt rätt eller fel, utan den information och de tolkningar som gjorts i detta arbete är präglade av såväl respondenternas, som våra egna tolkningar och förförståelse. Trots denna ansats är inte denna uppsats helt utlämnad åt en total subjektivitet eller fritt spelrum åt våra egna värderingar och fördomar. Objektiviteten som man kan tala om i dessa fall är kopplad till tillvägagångssättet och öppenheten i framställningen (Holme & Solvang, 1991). Hur vi gått tillväga för att uppnå objektivitet beskrivs i avsnittet ”3.2 Tillvägagångssätt”.

##### **3.1.1 Förförståelse och förståelse**

Det framstår som svårt att objektivt belysa vår förförståelse och förståelse och hur detta sedan har påverkat studien (Merriam, 1994), men vi har identifierat ett antal faktorer som mer eller mindre kan ha påverkat vårt förhållningssätt till ämnesområdet vi valt att studera. Förutom vårt västerländska tänkande anser vi att vår akademiska bakgrund med personalvetenskapliga studier i kombination med relativt lång arbetslivserfarenhet, är det som mest kan ha påverkat vår förförståelse och studiens fortskridande. Vi kan endast tolka hur detta påverkat uppsatsens helhet, men andra akademiker med övervägande humanistisk inriktning har troligtvis lättare att ta till sig informationen i uppsatsen och känner igen våra resonemang och struktur. Vi har tidigare berört men inte fördjupat oss inom medarbetarskaps- eller strategilitteratur, vilket kan bidra till att vi tillför en opartisk syn på forskningsområdet.

Vi vill påstå att vi som blivande personalvetare har förförståelse för hur människor kan förhålla sig till sitt arbete och agera i olika situationer. Vidare har vi var och en på sitt håll haft olika befattningar, en med ledande position och en som medarbetare, varav vi tenderar att relatera förståelsen av det vi läser och analyserar till hur vi fann förhållandena i praktiken. Detta kan påverka studien, men troligtvis mest analysen av det empiriska materialet.



### **3.1.2 Vetenskapligt förhållningssätt**

Vi anser att det vetenskapliga förhållningssätt som passar vår studie bäst är den hermeneutiska metodologin, eftersom hermeneutik är en förståelseinriktad ansats där tolkning utgör den huvudsakliga metoden (Patel & Davidsson, 1994) Vi vill få en bild av medarbetarskapets strategier genom att förstå medarbetarnas upplevda arbetssituation. De medarbetare som studeras handlar utifrån sin bild av verkligheten och det är vår roll att tolka dessa, eftersom vår studie grundar sig på tolkning av mänskliga handlingar. Dessa handlingar är ofta komplicerade och kan ha olika infallsvinklar, perspektiv och tolkningsmodeller som kompletterar varandra. Vidare söker vi i vår studie en helhetsförståelse över medarbetarens upplevda arbetssituation och vilken innebörd denna har för strategiformuleringsprocessen. Genom att tolka inhämtat material skapar vi oss en förståelse av på vilket sätt medarbetarna handlar och skapar strategier inom de områden som medarbetarskapet innebär.

### **3.2 Tillvägagångssätt**

Varje vetenskap är beroende av forskning för att kunna utveckla den kunskapsbas som ligger till grund för ämnet ifråga. I processen att framställa en vetenskaplig rapport är metoden visserligen ett betydelsefullt instrument, men den är ingen garanti för vetenskaplighet (Merriam, 1988). Genom att utförligt redogöra för vårt val av metod, ges läsaren insikt om vårt tillvägagångssätt, vilket vi tror ökar trovärdigheten.

#### **3.2.1 Val av metod**

I enlighet med våra frågeställningar är vi inte ute efter att genomföra statistiska analyser, utan av flera anledningar har vi istället valt ett kvalitativt tillvägagångssätt. För det första ämnar vi förstå och belysa andra variabler än sådana som statistiskt går att mäta. För det andra är det inte avgörande om urvalet är representativt av en större mängd och uppsatsen begränsad till två organisationer. För det tredje ämnar vi inte kritiskt pröva befintliga teorier inom forskningsområdet, huvudsakligen på grund av att tidigare forskning inom området saknas. För det fjärde utgår vi i frågeställningarna från att det finns mer än en verklighet som inte är objektivt beskaffad, utan en funktion av varseblivning och samspel mellan individer. Slutligen är syftet av undersökande, tolkande och förstående art där vi utifrån undersökningsobjektens situation ämnar skapa en djupare förståelse av skilda fenomen.

Med denna kvalitativa undersökningsmetod tror vi oss kunna tränga in på djupet och därigenom skapa förståelse inifrån undersökningsobjektens situation. För att förstå helheten i medarbetarens strategiformuleringsprocess använde vi oss av djupintervjuer som möjliggjorde en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang. Om man skall kunna få förståelse för en situation som individer, grupper eller organisationer befinner sig i krävs det, som påpekats ovan, ett försök att komma dem in på livet. Detta försökte vi uppnå genom att under djupintervjuerna satte oss in i medarbetarens arbetssituation och försökte vidare se världen utifrån medarbetarens perspektiv. Under intervjun fick alla medarbetare samma information om intervjuens upplägg och innehåll, men med insikt från vår sida om att information som ges ofta uppfattas olika. Vi försökte under intervjun vara så naturliga som möjligt för att situationen skall likna en vardaglig situation och ett vanligt samtal. Om medarbetaren ville prata mer om ett ämne än om ett annat, styrde vi inte samtalet utan lät medarbetaren prata till punkt.

### **3.2.2 Urval av fallorganisationer**

Denna uppsats grundar sig i ett intresse från vår sida att undersöka forskarämnesområdet *medarbetarskap*, som drivs av forskare från HRM-gruppen och GRI (Gothenburg Research Institute) på Handelshögskolan i Göteborg. Genom vår handledare Freddy Hällsten, forskare och vikarierande lektor, kom vi i kontakt med en privat organisation som var intresserad av att vara med i en undersökning inom ämnet medarbetarskap. Den andra fallorganisationen kom vi i kontakt med genom att en av oss arbetar på organisationen ifråga. Denna statliga organisation har liksom den privata börjat arbeta med begreppet medarbetarskap. Organisationernas medvetenhet inom ämnet har gjort dem intresserade av vår kunskap och de har tagit emot oss med öppna armar. Vi anser därmed att organisationerna har varit bra fallorganisationer för denna uppsats.

För att få insikt i hur de båda organisationerna ser på medarbetarskap valde vi att göra två förintervjuer, en hos vardera organisationen. Vi intervjuade tillsammans två tjänstemän på högre nivå i vardera organisationen, som arbetar för att medarbetarskapet skall spridas ner i organisationen. Vi fick information om hur organisationerna tänkte angående medarbetarskapet i sig och informationen presenteras i avsnitten Fallstudie 1 och 2. Samtalet mynnade ut i en uppgörelse om att intervjuer snart skulle ske i respektive organisation. De intervjuade fick information av oss hur intervjun skulle gå till och valde i sin tur ut de personer som skulle intervjuas. Vid ett senare tillfälle skickade vi via mail över en presentation av oss själva som vidarebefordrades till de medarbetarna som skulle ingå i studien (se bilaga 2).

### **3.2.3 Teoretisk datainsamling**

För att sammanställa den teoretiska referensramen har vi letat litteratur främst genom användning av söktjänsten GUNDA vid Göteborgs Universitetsbiblioteks hemsida ([www.gu.se](http://www.gu.se)). Via denna har vi sedan, med hjälp av sökmotorer i det digitala biblioteket, fortsatt letandet av litteratur i e-tidskrifter och databaser. Genom sökförfarandet med flera sökord och sökordskombinationer, samt tidigare kunskaper, har litteratur av olika slag tagits fram och ligger till grund för vår teoretiska referensram. Sökord som vi använt är medarbetare, medarbetarskap och strategier.

### **3.2.4 Empirisk datainsamling**

Den informationsinsamling vi använt oss av i empirin är djupintervjuer. Fördelen med djupintervjuer, framför exempelvis enkäter, var att vi såg det som viktigt att fördjupa våra frågor på de områden som vi anser intressanta. I intervjuerna kunde vi dessutom omformulera eller utveckla frågorna om den svarande inte förstod, eller missuppfattade en fråga. Deltagandet av samtliga medarbetare har skett frivilligt och är efter överenskommelse konfidentiellt.

Under arbetets gång har vi intervjuat tolv medarbetare, sex i vardera organisation från olika avdelningar. Urvalet gjordes som sagt av en som deltog på förintervjun, med krav från oss att medarbetarna i så stor utsträckning som möjligt skulle arbeta på skilda avdelningar. Anledningen till att vi valde att intervjuar medarbetare från olika avdelningar var att få en spridning för att kunna se helheten av organisationens medarbetarskapsstrategier. Längden på intervjuerna varade mellan 1 och 1,5 timmar. Vidare skickade vi över en presentation där vi övergripande beskrev vad det var vi ville undersöka, dock utan intervjufrågor. Vi valde att inte skicka intervjufrågorna i förväg på

grund av att det var vår avsikt att höra respondentens spontana svar på våra frågor. Under intervjun fick frågorna ibland anpassas till medarbetarens arbetssituation för att få fram hur medarbetaren tänkte i vissa situationer. Vi ville inte heller att medarbetaren skulle tolka sina handlingar alltför mycket under intervjusituationen, utan komma med spontana svar. Under dessa intervjuer använde vi oss av en bandspelare som hjälpmedel för att säkerställa att viktiga fakta från respondenterna inte missades. Det faktum att vi spelade in intervjuerna har möjliggjort att vi kunde koncentrera oss på respondentens svar och att ställa viktiga följdfrågor, istället för att behöva skriva ner allting på papper vid intervjutillfället. Detta anser vi ha medfört att mer fullständig information kunnat erhållas i och med att vi har haft möjlighet att gå tillbaka och lyssna på inspelningarna flera gånger. Dessutom har vi renskrivit intervjuerna ordagrant, en eller någon dag efteråt, för att inte glömma några aspekter som respondenterna hade.

### **3.2.5 Tolkning av det empiriska materialet**

För att förstå medarbetarna har vi med vår hermeneutiska utgångspunkt tolkat deras upplevda situation genom vad de sagt och vad de gjort, det vill säga genom det talade språket och medarbetarnas handlingar. Denna tolkning har gjorts med hjälp av våra egna erfarenheter och teorier (se avsnitt 2) och vi har därmed inte använt teorierna för att bevisa att vår tolkning är sann. Vidare menar vi att vår förförståelse som diskuteras i avsnitt 3.1.1 är i tolkningsarbetet en tillgång och inte ett hinder för att kunna förstå vår insamlade empiri. I vår analys har vi pendlat mellan del och helhet för att på så sätt nå fram till en så fullständig förståelse som möjligt. Vi har till exempel läst en hel text, en noga utskrivna intervju och försökt förstå helheten av denna, för att sedan läsa olika delar i texten var för sig för att skaffa oss förståelse av dessa.

För att vi skulle få en förståelse av medarbetarnas situation och samtidigt göra den tillgänglig för läsaren valde vi, utifrån den information vi fått fram i djupintervjuerna, att skapa fyra konstlade medarbetare. Dessa fyra medarbetare är vår subjektiva tolkning och integrering av tolv medarbetares upplevda situation och handlande. Antalet konstlade medarbetare blev fyra, då vi såg fyra olika tillvägagångssätt för handlandet i den framtagna empirin. Dessa olika tillvägagångssätt grundar sig i de konstlade medarbetarnas upplevda verklighet, det vill säga i vilken situation och med vilka upplevda förutsättningar de har handlat.

Vi analyserade sedan dessa konstlade medarbetare utifrån kognitiv teori och strategiteori. I analysen ville vi ta fram de konstlade medarbetarnas olika sätt att handla och med hänsyn till medarbetarnas kognitiva verklighet kunde vi se vilken strategi som stämde bäst överens med den konstlade medarbetarens handlande. För att tydliggöra de konstlade medarbetarnas strategier har vi slutligen använt oss av en egen konstruerad bergmodell.

### **3.3 Trovärdighet**

Givetvis är det av stor vikt att resultatet av detta arbete uppfattas som trovärdigt. De medarbetare vi intervjuat har under själva intervjun reflekterat över sitt tillvägagångssätt för de strategier som medarbetarskapet innebär. Genom att inte i förväg skicka ut intervjufrågorna tror vi oss till viss del ha minskat den tolkning av situationen som medarbetaren skulle kunna ha gjort i förväg. Vidare tolkade vi själva den information som medarbetarna gav oss och påverkade den utifrån våra erfarenheter och vår förståelse. Detta var vi medvetna om, både under intervjun, under den teoretiska

datainsamlingen och under analysen, vilket gör att trovärdigheten ökar. Ytterligare en tolkning tillkommer när läsaren skall ta till sig materialet och därmed påverkar även vårt framställande av materialet hur uppsatsen uppfattas.

Eftersom undersökningen endast omfattar en mindre grupp individer som inom respektive organisation arbetar på skilda avdelningar, vill vi uppmärksamma läsaren om att det inte går att ha kunskap i huruvida resultatet av undersökningen speglar förhållanden i övriga avdelningar och organisationer. Till en kostnad av tid och omfång vi inte hade tillgång till, skulle vi eventuellt i ett annat fall kunna ha inkluderat studier av andra individer, grupper, avdelningar och organisationer i syfte att öka studiens trovärdighet. Detta hade dock begränsat oss i djup, då vi på grund av vårt fokus djupare kunnat analysera en begränsad mängd material. Som läsare bör det beaktas att syftet med uppsatsen inte är att generalisera över individer, avdelningar eller organisationer, utan bidra med en ökad förståelse för en specifik situation och företeelse inom en given tidsperiod. För att ytterligare öka trovärdheten följer nu en redovisning av vår egen kritik mot vår metod.

### **3.3.1 Metodkritik**

Det finns ett antal olika källor som kan leda till mätfel vid en kvalitativ studie baserad på intervjuer (Patel & Davidsson, 1994). *Respondenten*, i detta fall medarbetaren, kan exempelvis inte besitta den information vi sökt, vilket i sin tur kan ha lett till att han/hon svarat på våra frågor med gissningar över hur han/hon trodde att formulerandet av strategierna gått till. Detta eller det faktum att medarbetaren var trött eller stressad kan ha lett till mätfel. *Instrumenteffekter* är en annan tänkbar felkälla där våra intervjufrågor (se bilaga 1) kan ha varit felformulerade, ledande eller på annat sätt lett till att medarbetaren av privata skäl haft svårt att svara. Vi har dock försökt minimera dessa mätfel genom att i intervjun ställt ganska övergripande frågor som medarbetaren själv fått utveckla och diskutera kring. *Intervjuaren*, det vill säga vårt eget uppträdande, klädsel, ålder, med mera kan ha påverkat medarbetarens svar på våra frågor. Dessutom finns det en risk att vi inte uppfattade medarbetaren korrekt utan misstolkade den information han/hon gav. Att vi genomgående varit en istället för två närvarande under intervjun, samt att vi har använt oss av bandspelare, tror vi kan ha både förstärkt och eliminerat en del av ovanstående problematik. Det faktum att vi använt oss av bandspelare tror vi kan ha medfört att vi uppfattat medarbetarens svar korrekt. Vi tror även att medarbetaren med enbart en intervjuare känt sig trygg i situationen och därmed svarat mer personligt på våra frågor. Vidare tror vi att avsaknaden av en andra intervjuare skulle kunna medföra en subjektiv tolkning av svaren. Vi har dock efter intervjuerna spelat upp dem för varandra och försökt återge den känsla som vi hade under intervjun.

### **3.3.2 Källkritik**

Många av de medarbetare som vi intervjuat har inte tidigare reflekterat närmare över vad medarbetarskap innebär och hur de själva agerar i situationer inom de områden som medarbetarskapet omfattar. Genom att dessa medarbetare var alltför långt ifrån vårt sätt att tänka kring medarbetarskapets strategier, kan de haft svårt att förstå vad vi egentligen ville ha fram under intervjun. Det faktum att vi inte själva har valt ut de medarbetare som vi intervjuat tror vi också kan ha påverkat resultatet. Det enda kriterier som vi gav var att vi ville ha personer som tycker om att prata och som kunde tros ha något att säga om ämnet i sig.

## 4. ÅSIKTER FRÅN FÄLTET

*Åsikter från fältet består av två olika fallstudier av en privat och en statlig organisation. Fallstudien börjar med en beskrivning av hur organisationens ledning ser på medarbetarnas ansvarstagande. Under avsnitt arbetsförhållanden och handlingsmöjligheter beskriver vi medarbetarnas upplevelse av densamma. Därefter följer en presentation av medarbetarnas upplevda förutsättningar för medarbetarskap och dess strategier gällande de olika elementen utveckling, samarbete, gemenskap och lojalitet. Denna presentation grundar sig på de svar som framkommit under intervjuerna (se intervjumall bilaga 1). I empirin beskriver vi inte hur många av medarbetarna som handlar på ett visst sätt. Istället har vi försökt fokusera på vilket sätt handlandet används i medarbetarskapet, det vill säga medarbetarskapets strategier.*

### 4.1 Den privata organisationen

Den privata organisationen är en världsledande leverantör av produkter, lösningar och service. Koncernen är indelad i fem divisioner och varje division servar en global marknad med fokus på sina specifika kundsegment. Den privata organisationen har tillverkning på mer än 80 platser i världen. Organisationen har även egna försäljningsbolag i 70 länder, 10 000 distributörer och återförsäljare som servar kunder i hela världen. Inom koncernen jobbar 40 000 medarbetare, varav totalt 4 800 i Sverige. Huvudkontoret för koncernen ligger i Göteborg. Här finns staberna finans, affärsutveckling, kvalitet och personal, teknisk utveckling, kommunikation och juridik.

I den privata organisationen tar personalenheten inte något ansvar för personalen, utan personalansvaret ligger på produktionschefen och enhetschefen. Organisationen talar om empowerment<sup>1</sup> och vill skapa ett engagemang hos medarbetarna genom cheferna. Organisationen antyder att cheferna med ett operativt personalansvar vill och kan skapa detta engagemang genom att se hela människan. Organisationen är av den uppfattningen att det är hela människan som påverkar arbetsinsatsen och att bortse från helheten och inte försöka påverka situationen är inte bra för verksamheten.

För den privata organisationen innebär ett medarbetarskap att medarbetarna känner ansvar för målen, vilka är satta av ledningen och nerbrutna i delmål. Det förutsätter att medarbetarens har kompetens, engagemang och förmåga att se helheten. För att ge trovärdighet i budskapet, visar ledarskapet tydligt när värderingarna inte följs. Arbetsgruppen sätter också upp spelregler för hur medarbetarna ska vara.

Organisationen anser att personlig utveckling är viktigt, även när utvecklingen rör andra områden än det som medarbetaren är inriktad på. Framför medarbetarna en önskan att utvecklas och gå vidare, försöker organisationen ge de förutsättningar som behövs för att medarbetarna ska kunna gå åt de håll de vill. För att få möjlighet att utvecklas måste det dock finnas en tydlighet från medarbetarnas sida, eftersom cheferna inte kan gå in och undersöka vad varje individ har för framtidsplaner.

---

<sup>1</sup> Engelska motsvarigheten av begreppet medarbetarskap. Syftar till att utveckla och använda den mänskliga kompetensen i en organisation. Detta är dels ett mål i sig men skapar också förutsättningar för att organisationen framgångsrikt skall kunna arbeta med en förändringsstrategi. (Kinlaw 1995)

Det finns en risk att medarbetaren blir överstimulerad när de får ökat ansvar, att de är lojala mot arbetsgivaren men inte mot sig själva, speciellt om personen inte är van att ta ett egenansvar. Medarbetaren kan skapa krav och ha ambitionsnivåer som inte är satta av arbetsgivare. Det krävs en observant ledare för att kraven inte ska bli för stora för medarbetaren, men även en tydlig kommunikation mellan chefen och medarbetaren.

#### **4.1.1 Arbetsförhållanden och handlingsmöjligheter**

I den privata organisationen hittar vi stora likheter mellan medarbetarnas upplevelse av sin arbetssituation. De arbetar i projektform och har överlag stor frihet att lägga upp sina dagar som de önskar. Mellan vilka tider och i hur stor omfattning de arbetar beror enbart på dem själva. Alla medarbetare upplever sitt arbete som intressant och stimulerande, vilket för alla anses vara viktigt för arbetsprestationen. Det ställs krav på att medarbetarna skall prestera i sitt arbete, men de dagliga kraven kommer sällan ovanifrån utan från sidan, det vill säga från de som medarbetarna samarbetar med. Vidare finns det inte någon som tycker att arbetsklimatet är dåligt, utan alla trivs med sina arbetskamrater och de tycker att stämningen på avdelningen är mycket bra. Även kontakten med närmaste chef anses av alla vara mycket bra. De flesta har daglig kontakt med sin närmaste chef och de kommer för det mesta överens, även om det är som någon säger att man alltid är två människor med ibland olika åsikter. Om det är något som skulle kunna leda till motsättningar upplever alla medarbetare att det inte påverkar arbetssituationen nämnvärt. Medarbetarna anser även att deras närmaste chef ofta frågar om deras åsikt och de upplever att chefen lyssnar på vad de har att säga och tar det till sig. Vidare är medarbetarna för det mesta nöjda med den information de får angående sitt arbete och organisationen i stort. Om information skulle saknas anser sig medarbetarna ha kunskap om vart de skall vända sig för att få informationen.

#### **4.1.2 Förutsättningar och strategier**

##### **Utveckling**

Intervjuerna med samtliga medarbetare i den privata organisationen visar en positiv bild gällande deras utvecklingsmöjligheter. Utvecklingsmöjligheterna ligger i att organisationen kan erbjuda utbildningar som ligger i linje med den tjänst som medarbetaren innehar, och det flesta har aldrig fått ett nej när de har visat intresse för en speciell utbildning. Medarbetarna anser sig kunna påverka sin egen utveckling främst genom dessa utbildningar, men även i att de arbetar i en stor organisation som först och främst internrekryterar vid tillsättandet av tjänster. Medarbetarna uttrycker en känsla av att de aldrig behöver känna att de sitter fast i någonting och inte kan komma vidare.

Som påpekats ovan upplever medarbetarna överlag att det finns mycket bra förutsättningar för dem att kunna påverka den egna utvecklingen. En vanlig kommentar huruvida medarbetarna agerar när det gäller den egna utvecklingen är att det oftast sker spontant, samtidigt som de ibland funderar över vad jobbet skall leda till i framtiden. Det kan till exempel komma ett mail från några som bedriver kurser eller från något institut som gör reklam för en speciell utbildning.

*”Då läser jag igenom det och om det skulle passa bra så går jag den.”*

De flesta har ingen utstakad utvecklingsplan som visar vad som skall göras i utvecklingsväg för varje år. De olika utbildningarna som medarbetarna går behöver inte

hänga ihop i olika steg, utan medarbetarna tar det ofta som det kommer och känner att det finns ett behov av egen utveckling. Det finns dock medarbetare som i någon mån försöker planera sin egen utveckling långt i förväg, men det beror enligt dem själva på att de är sådana som personer.

*”Jag är en planerande person som tänker långt fram hur det skall bli och då försöker man ju tänka på vad en utbildning skulle kunna ge.”*

När känslan av att nivån på den egna utvecklingen ligger lite lågt påpekas att nya utmaningar vore roligt. Det behöver inte vara en utveckling uppför karriärstegen, utan det kan vara en utveckling på samma tjänstenivå men med andra arbetsuppgifter och inom andra ansvarsområden. En vanlig poäng som förmedlas är att det är upp till medarbetaren själv att hitta nya arbetsuppgifter eller andra vinklingar på arbetsuppgifterna. Genom att tanken över vad nästa steg skall vara har kommit upp, går det inte bara att fortsätta arbetet som vanligt. Om det är små förändringar som medarbetarna vill åstadkomma sker det oftast helt spontant. Om det är större förändringar som skall ske så görs det, om än på känsla, så även med en stunds eftertanke.

*”Om det är småsaker så kommer det helt spontant, men om jag försöker tänka vad jag egentligen vill göra i framtiden så tänker jag nog - vad tycker jag är roligt? - då tänker jag igenom det mycket mer och planerar. Men jag är ingen person som funderar särskilt rationellt utan det måste kännas rätt.”*

En annan tanke som förmedlas när medarbetaren känner sig tillfreds med nivån på den egna utvecklingen är att de redan är tillräckligt bra på arbetsuppgifterna. Utan att agera på något särskilt sätt så lär sig medarbetaren av sin omgivning, även om medarbetaren just för tillfället är omedveten om det eller inte själv kan se det. Kunskapen som medarbetaren erhållit kan istället visa sig i en senare situation. När nivån på den egna utvecklingen känns bra blir den aktiva handlingen att utvecklingen bidrar till att kliva upp på karriärstegen, inte enbart för att bli bättre på de nuvarande arbetsuppgifterna.

*”...om jag skulle vilja utveckla mig så gör jag det för att utvecklas vidare, inte enbart för att bli bättre på mitt jobb.”*

Den enda anledningen till att medarbetaren inte skulle kunna utveckla sig är en känsla av att det inte finns tillräckligt med tid. Jobbet måste göras som någon säger och även om medarbetaren skulle vilja utveckla sig mer, så är det inte så enkelt som att ta in Nisse från Manpower för att göra jobbet medan medarbetaren är på kurs. Eftersom medarbetarna på ett eller annat sätt ser att de själva bidrar till organisationens utveckling anser de att organisationen skulle kunna drabbas av att de inte var på arbetet. De anser sig inte heller ha tid att gå en utbildning som inte gynnar organisationen.

Organisationens utveckling kan i den privata organisationen påverkas på olika sätt. Ett agerande ledde till att medarbetarna i större utsträckning kunde påverka en process som skulle leda till att organisationen utvecklades. Då medarbetarna upplevde att de varken ägde processen i sig eller de människor som arbetade i den, tog de saken i egna händer.

*”Jag tog in vice VD:n som fick förklara för oss hur man skall jobba med processen. När man kommer in som ny så ser man vissa saker med nya ögon och jag såg att detta borde man ändra på.”*

Att medarbetarna i den privata organisationen upplever att de både kan bidra till och påverka organisationens utveckling visar sig även genom att medarbetaren är aktiv under avdelningsmöten där den personliga åsikten förs fram om vad som kan förbättras. En annan handling som upplevs förbättra organisationens utveckling är att försöka hitta synergier mellan olika system, avdelningar och divisioner som skulle kunna leda till att organisationens olika delar drar nytta av varandras kunskaper.

*”Jag ser ju även att det händer samma saker i olika divisioner och det känns ju onödigt att uppfinna hjulet två gånger.”*

På ett avdelningsmöte som hålls en gång i veckan finns fler exempel på att medarbetarna delar med sig av sina kunskaper dem emellan. På dagordningen finns fasta punkter där varje medarbetare talar om vad som händer just nu och de eventuella problem som har stötts på i veckan. Alla som deltar på mötet ger varandra idéer och förslag på hur man skulle kunna lösa problemet, även om det inte alls är dennes område. Alla möjliga konstiga förslag kan komma upp och medarbetarna känner att de får förslag och idéer från de andra. Någon kan ha haft ett liknande problem och har då synpunkter på hur problemet skulle kunna lösas. Om det är svårt att få fram någon lösning så brainstormar alla och det blir upp till den som äger problemet att sovra bland förslagen och bedöma vilka som tas med därifrån. Dessa handlingar som bidrar till organisationens utveckling utförs eftersom medarbetarna har en känsla av att det ingår arbetsuppgifterna. Dessutom medför handlandet positiva responser från både medarbetare och chefer.

Ovanstående avdelningsmöte anses även bidra till arbetskamraternas utveckling. Medarbetarna hjälper varandra i de vardagliga frågeställningarna som gör att arbetskamraterna kan gå vidare med sina arbetsuppgifter. Även utanför de formella mötena tycker medarbetarna att de på något sätt kan bidra till deras arbetskamraters utveckling. Genom att skapa kanaler för arbetskamraterna att få information som kan vara relevant för dem, kan arbetskamraterna gå vidare både med sin egen utveckling och med sitt arbete. Även att ge feedback på vad arbetskamraterna gör samtidigt som medarbetarna försöker vara raka och ärliga, tros bidra till kollegornas utveckling. På frågan om varför medarbetarna bidrog till sina arbetskamraters utveckling gavs svaret

*”...för att de skall göra som jag vill, så att vi senare kan samarbeta bättre. Det som vi jobbar med är en ganska komplicerad process och gör alla rätt från början så gör vi även rätt i slutet.”*

Detta påstående för oss över till nästa avsnitt som behandlar hur samarbetet utspelar sig mellan medarbetarna.



## Samarbete

Medarbetarna upplever att samarbetet med andra fungerar bra och överlag beskrivs atmosfären inom organisationen som väldigt hjälpande. Huruvida organisationen ger medarbetarna förutsättningar för samarbete ges olika svar, men överlag anser medarbetarna att hur de själva beter sig har stor betydelse för utgången av samarbetet. Samarbetet kan till exempel påverkas genom att medarbetarna lyssnar, hjälper till och bollar idéer. Kan medarbetarna även hantera relationer upplevs samarbetet kunna bygga upp nätverk. Genom att anpassa sig till vem man skall samarbeta med och i vilken situation det är upplever medarbetarna att de kan behålla samma goda nivå på det samarbete som finns idag. Hur samarbetet utförs beror enligt medarbetarna på vilka influenser som fås utifrån, av andra. Stämningen på avdelningen ses som en viktig del av hur samarbetet fungerar och ett öppet klimat upplevs medföra konstruktiva diskussioner med ett tydligt budskap av att alla får säga sin åsikt. Detta föregås av att medarbetarna ofta frågar varandra och tydligt visar att de verkligen vill ha synpunkter på det som medarbetarna gör.

Om samarbetet sker med en person som medarbetarna känner bra och har förtroende för upplevs samarbetet vara mer spontant och ofta mer kreativt och meningsfullt än om samarbetet sker med någon som är besvärlig. I det senare fallet upplever medarbetarna att de måste lirka lite för att samarbetet skall flyta så smidigt som möjligt. Detta lirkande föregås av att medarbetarna sitter en stund och funderar över hur de skall gå till väga.

*”Jag ställer om mig lite beroende på vem jag samarbetar med.”*

När samarbete upplevs vara något av det viktigaste för att arbetsuppgifterna skall kunna utföras, upplever medarbetarna att det ligger en struktur och strategi bakom agerandet. Samtidigt känner medarbetarna att det är även kopplat till hur mycket tid som finns för att genomföra saker och ting.

*”Finns tid över så kan jag sätta mig ner och jobba med sånt istället för att vara frontsoldat och springa och skjuta snabbt.”*

Trots att förutsättningar för samarbete, till exempel tid, hela tiden ändras finns det någonstans ett uttänkt tillvägagångssätt. Även om samarbetet för stunden kan upplevas komma spontant känner medarbetarna att det någonstans finns en tanke bakom agerandet. Denna tanke bakom handlandet visar sig även i de situationer där medarbetarna tänkt innan för att kunna smälta in. Till exempel i ett möte med tyska leverantörer blir klädkoden en annan än inför denna intervju och förberedelserna ser olika ut, men ibland sker det automatiskt.

*”Man får ju vara lite smart för att få människor dit man vill. Man får anpassa sig efter situationen, man får vara smart, en kameleont.”*

När det gäller de av organisationen givna förutsättningar för samarbete, noteras vissa handlingar för att samarbetet skall bli så bra som möjligt. Om till exempel en budget finns för inköp av verktyg som kan gynna samarbetet, föregås själva inköpet av

funderingar över vilka verktyg som kan passa alla i projektgruppen. Målet är att alla skall kunna använda dem, både nu och i framtiden. En annan förutsättning medarbetarna upplever är att organisationen ger dem frihet att driva en egen fråga tills de är nöjda med hur saker och ting skall utföras. Genom att kunna "bråka" lite med de som medarbetarna samarbetar med, kan samarbetet påverkas i den riktning som medarbetarna själva vill. Denna frihet ges i frånvaro av de chefer som egentligen vore de som skulle bråka med sina anställda för att saker och ting skulle hända. Ett annat sätt att påverka samarbetet är att vara lite grinig och tjurig tills människorna runt omkring gör som medarbetarna vill. Detta beteende ses dock av de flesta som positivt eftersom det är då som det verkligen händer saker.

### **Gemenskap**

I den privata organisationen upplever medarbetarna att gemenskapen är bra och de stora gemensamma aktiviteterna, där chefen är den som sammankallar, äger rum ungefär en gång i halvåret. Innan den av chefen ordnade aktiviteten på kvällen har avdelningen ett avdelningsmöte. Där får medarbetarna information om vad som händer, både inom organisationen i stort och på avdelningen. På detta avdelningsmöte görs grupparbeten som skall gynna gemenskapen. Resultaten av dessa grupparbeten följs dessvärre aldrig upp, vilket landar i ett missnöje från medarbetarnas sida som nu har ställt krav på en återträff med uppföljning av resultatet.

Trots denna reaktion på detta specifika avdelningsmöte, är själva kvällsaktiviteten oftast en uppskattad händelse av samtliga medarbetare. Det upplevs vara bra för gemenskapen men även rolig för att det är någon annan som betalar. Går det för lång tid mellan dessa aktiviteter är medarbetarna inte sena med att påpeka detta för chefen, som oftast tar tag i situationen med en gång. Medarbetarna tycker samtidigt att organisationen borde ordna fler tillfällen än det som hålls en gång i halvåret för att öka gemenskapen och alla försöker ibland ta tag i att hela avdelningen skall ta en öl efter jobbet. Speciellt viktigt är detta för de medarbetare som anser att gemenskap är det viktigaste för att man skall kunna göra ett bra jobb. Genom att själva skapa aktiviteter utanför arbetet, till exempel bowlingkvällar och skidresor, upplever medarbetarna att gemenskapen blir ännu bättre.

*"Jag tycker att det är viktigt att man träffas även utanför arbetet och inte bara pratar jobb."*

Den enda nackdelen som medarbetarna ser med att ordna dessa tillfällen själva, är att organisationen drar nytta av de effekter som dessa aktiviteter utmynnar i. Organisationen är tacksam så länge någon annan gör det, men om aktiviteterna skulle vara betalda och ligga på arbetstid så skulle nog fler följa med. Trots att gemenskapen överlag ligger på en bra nivå, finns en reflektion över att det tyvärr inte är alla som är med på de gemensamma aktiviteterna. Om det är medarbetarna själva som ordnar någon aktivitet är det ganska många som följer med, men oftast samma personer. När organisationen ordnar en aktivitet, följer de flesta med, men en del går hem tidigare än andra.

*"Sedan är det ju julfesten förstås, men en del går ju hem vid tre redan och det är alltid samma människor som är kvar, som jag själv."*

Ett annat sätt att påverka gemenskapen är att lyssna på vad andra talar om och vara med i diskussionen genom att komma med synpunkter. Medarbetarna upplever att de själva kan påverka gemenskapen med sin egen personlighet och försöker vara glada och trevliga även om de vaknat på morgonen och känner sig trötta. Genom att fråga hur andra har det och hur de har haft det i helgen, tror sig medarbetarna kunna medverka till en bra stämning på arbetsplatsen. Att delta i gemenskapen ses som ett aktivt val, antingen är medarbetarna med eller så håller de sig vid sidan av. Det anses vara upp till en själv och medarbetarna upplever att de ofta får något tillbaka. Genom att inte göra sig omöjlig upplever medarbetarna att de smälter in och om det är någon som inte trivs så lägger medarbetarna oftast märke till detta. Hur medarbetarna sedan handlar beror på situationen och vilka som är inblandade. Ett agerande är att prata med den som inte trivs på tu man hand och på ett naturligt sätt försöka finnas där om personen ifråga vill ha hjälp med något. Medarbetarna upplever ibland att vissa kan säga saker som kanske inte alltid är så snälla och funderar då över om det är på skoj eller inte.

*”Grodor kan ju hoppa ur vem som helst, men det är ju inte så farligt, om man inte märker att den här personen verkligen medvetet menar det.”*

Något som medarbetarna upplever vara positivt för gemenskapen är det dagliga samtalet, på rasten eller under arbetsdagen, och då talas det ofta om andra saker än jobb. Det finns på de olika avdelningarna olika rutiner för dessa pauser. På en avdelning, där medarbetarna sitter var och en för sig och arbetar, spenderas både kafferasten och lunchen ihop. Oftast äts lunchen någonstans utanför arbetsplatsen och det förs alltid en diskussion om vart man skall åka och vad man skall äta. På en annan avdelning finns inga fasta rutiner för gemensamma kafferaster förutom den på fredagseftermiddagen. Detta har lett till att vissa sitter kvar på sitt rum istället för att ta en paus. Då kan istället ett besök på någons kontor leda till en fika, och faller då oftast på samma personer. Under lunchen sitter medarbetarna tillsammans och äter vid ett bord som de själva köpt in.

Under arbetsdagen finns också tid till samtal eller vardagligt prat. Det som upplevs leda till gemenskap är att de flesta är öppna och kan bjuda på sig själva. Om det finns många som gör detta och samtidigt ser till att bjuda in andra i samtalet känner medarbetarna att det blir bättre gemenskap. På avdelningar med öppet kontorslandskap skrattas det mycket och det är lätt att börja prata med någon som sitter i rummet. Den enda nackdelen med detta är att en del kan bli störda i sitt arbete.

*”När man behöver en liten paus kan man bara slänga ur sig något till någon bredvid och börja prata.”*

### **Lojalitet**

I den privata organisationen var det ingen av medarbetarna som egentligen hade reflekterat över sin lojalitet, i alla fall inte med den benämningen. Medarbetarna hade inte heller tänkt på hur lojaliteten var fördelad mellan arbetsgivare, arbetskamraterna, sig själv och sin familj. Trots detta var det inte svårt att få fram kommentarer över hur medarbetarna handlade i sin lojalitet eller hur lojaliteten sprids mellan de fyra elementen. Medarbetarna visar i stort två olika sätt att fördela sin lojalitet. De medarbetare som har familj delar upp sin lojalitet på ett sätt och de medarbetare som

inte har familj på ett annat. Det som medarbetarna, med eller utan familj, har gemensamt, är att de är väldigt nöjda med hur de fördelar sin lojalitet. Medarbetarna upplever att organisationen ger dem en frihet som gör att de kan styra fördelningen av sin lojalitet utifrån sina privata förutsättningar. Med flextid och möjligheten att själv bestämma sin arbetstakt och sitt upplägg för dagen finns stora möjligheter att anpassa arbetet efter personliga behov.

De medarbetare som har familj upplever en större balans mellan de fyra elementen än de som inte har familj. Dessa medarbetare är ofta måna om sin fritid och tiden med familjen. Denna prioritering föregås ofta av noggrann planering och ett exempel är att möten läggs på tider som möjliggör att medarbetarna kan gå hem i tid.

*”För mig finns det ingen anledning att sitta här på kvällarna eftersom jag själv kan planera min tid.”*

Vidare upplever dessa medarbetare att familjen är grunden till hur de själva fungerar på arbetet. Det är viktigt hur man har det hemma och därför lägger man stor vikt vid att familjelivet fungerar. Är det dålig stämning hemma upplever medarbetarna att arbetet blir lidande och tvärtom, därför måste det vara en balans, en harmoni. Att organisationen erbjuder flextid är en stor fördel för de medarbetare som har familj. Det är den totala arbetstiden som räknas och ett exempel är att medarbetarna stannar lite längre vissa dagar för att kunna gå tidigare på fredagen och därmed förlänga helgen. Även semester kan tas ut med kort varsel och om det har varit regniga dagar under sommaren har medarbetarna gått in och jobbat och således skjutit fram semestern.

Innan medarbetarna skaffade familj hade de en högre närvaro på arbetet. De upplever idag en mer avslappnad inställning till arbetet och pressen på att vara klar innan man går hem har minskat. Samma inställning har de medarbetare utan familj som arbetat i organisationen några år. I början var det annorlunda, då upplevde medarbetarna att lojaliteten var större. Nu kan de gå hem innan arbetet är klart, men om det ligger en deadline på ett projekt så stannar de kvar.

*”Har jag fått en deadline så skall det göras i tid, då sitter jag här hela tiden, morgon som kväll.”*

Detta exempel är typiskt för medarbetare utan familj och även om det i vissa fall inte finns en procentuell balans mellan de olika elementen verkar medarbetarna nöjda med hur de fördelar sin lojalitet. De medarbetare som inte har någon familj känner överlag en större lojalitet mot organisationen och denna lojalitet visar sig på olika sätt. Medarbetare utan familj som prioriterar egen utveckling och samarbete anser sig vara väldigt engagerade och lojala. Arbetssituationen är präglad av stor frihet utan fasta ramar och för att kunna prestera sitt bästa har medarbetarna

*”...själv tagit tag i att skaffa mig mentorer, en externt och en internt.”*

Detta engagemang visar sig även i intresset för organisationen utveckling där medarbetarna vill göra bra affärer för organisationen. Om något mot förmodan skulle gå fel så hänger medarbetarna inte ut den som gjort misstaget, utan de försöker lösa

problemet gemensamt. Medarbetarna upplever att om någon har gjort något riktigt illa, så måste organisationens bästa gå före individen. Om det skulle krävas för organisationens profil utåt tror medarbetarna att de skulle hänga ut sig själva. Lojaliteten mot arbetskamraterna går ofta före lojaliteten mot sig själv. Detta visar sig när en arbetskamrat mår dåligt och medarbetarna upplever friheten i att bestämma själv över sin arbetstid, vilket gör att de kan bry sig om sina arbetskamrater på ett bra sätt.

*”Jag hade en kollega som mådde dåligt och satt och pratade med henne och sköt undan mina arbetsuppgifter. Jag gjorde dem senare på kvällen istället.”*

Graden och balansen för lojalitet beror likt ovan oftast på situation och tidpunkt. Om förutsättningarna för balansen skulle ändras, till exempel om medarbetarna skaffar familj eller om situationen på arbetet kräver att mer tid läggs där, är medarbetarna snabba med att omfördela sin lojalitet. Om det är mycket att göra stannar medarbetarna kvar tills arbetet är klart. När det gäller organisationens förutsättningar för att få balans i lojaliteten tror de flesta att det egentligen beror på dem själva och hur de disponerar tiden. De upplever sig vara nöjda i den situation de är och om något inte hinns med måste de själva signalera till organisationen. Om de inte var nöjda med situationen skulle de prata med sin närmaste chef och se om de gemensamt kunde komma fram till någon lösning.

## **4.2 Den statliga organisationen**

Den statliga organisationen har hela landet som verksamhetsområde och är indelad i tio regioner. Organisationen är arbetsgivare för drygt 9000 anställda. I Västra Götalands län är det sammanlagt 1 600 anställda, fördelade över 30 kontor. För varje kontor ansvarar en kontorschef. Kontoret är uppdelat i olika sektioner och i de olika sektionerna arbetar assistenter och handläggare inom olika arbetsområden. För varje sektion ansvarar en sektionschef.

I den statliga organisationen är ett medarbetarskap liktydigt med en medarbetare som är öppen för de förändringar som krävs av verksamheten och omvärlden, att medarbetaren bidrar till verksamhetens utveckling och tar eget ansvar för sitt lärande. Medarbetaren ska även dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter. I ett medarbetarskap ska medarbetaren och arbeta för helheten och delta aktivt i planeringen och arbeta rättssäkert och resultatnriktat mot uppställda mål. Medarbetarna kan inte påverka målen, det vill säga vad de ska göra, men de kan påverka hur målen ska nås. Ledningen funderar över hur det påverkar medarbetaren att målen sätts centralt och inte i arbetsgruppen och att de individuella målen och uppföljningarna är olika på olika sektioner.

Organisationen eftersträvar ett engagemang i arbetsuppgifterna och en delaktighet. För många medarbetare har det blivit friare med åren och de kan styra mycket själv över sin arbetssituation, men för andra har det blivit ett motsatt förhållande. Ledningen upplever att likartade arbetsuppgifter i en grupp gör att det finns ett engagemang, och det engagemanget och delaktighet i gruppen gör att medarbetarna påverkar sin arbetssituation. Medarbetaren ska arbeta tillsammans med andra för att säkra helheten, söka och vidarebefordra information och bidra till en gemenskap genom ett tillåtande

arbetsklimat. Arbetsplatsen ska präglas av öppenhet och respekt samt en god balans mellan arbete och fritid.

Det måste finnas en känsla av gemenskap på en arbetsplats, men på stora arbetsplatser är det lätt att en enhet sluter sig. Ledningen anser att fikarasterna är viktiga, eftersom det är där arbetskamraterna får fram den privata sidan hos varandra. Medvetenhet om hur en person är privat och hur dennes liv ter sig utanför arbetsplatsen behövs för en god samverkan mellan medarbetarna.

Ledarskapet kräver en god självkänedom, mognad och empatisk förmåga. Ledaren ska ha förtroende för medarbetarens vilja och förmåga att samverka, utvecklas och nå resultat. Ledaren ska vara engagerande, uppmärksam mot medarbetarna och inge förtroende. Det krävs en tydlighet och lyhördhet i kommunikationen och ledaren ska stödja, inspirera och skapa förutsättningar för medarbetarna i deras arbete.

#### **4.2.1 Arbetsförhållande och handlingsmönster**

Arbetsdagen förlöper på ungefär samma sätt för alla medarbetare. De flesta kommer vid ungefär samma tid på morgonen och de lägger då en stund till att småprata med sina närmaste arbetskamrater. Många har som rutin att läsa den information som kommit via intranet innan de börjar med sina ärenden för dagen. Under dagen arbetar medarbetarna självständigt med sina ärenden och kontakten med arbetskamraterna är hänvisade till fikarast, lunch, möte eller om de behöver diskutera arbetsrelaterade frågor.

Arbetet upplevs som intressant, stimulerande och omväxlande. Trots att medarbetarna tycker att de är för få i förhållande till arbetsmängden och att de har mycket att göra, upplevs arbetssituation ändå som positiv. Orsaken är att medarbetarna känner en stor frihet och eget ansvar, genom att de själva styr över sin arbetsdag.

*”Du kan styra din arbetsdag mycket själv och det är upp till dig vad du gör under dagen.”*

Medarbetarna är dock styrda av sina arbetsuppgifter och påverkas både av när och hur många ärenden som kommer in. Det blir mer och mer toppstyrt vad medarbetarna ska göra och de flesta av arbetsuppgifterna är reglerade i lag. Detta begränsar deras frihet att själva styra och medarbetarna upplever att det kan leda till en stressituation, speciellt då vissa arbetstoppar ligger mitt i semestern.

Medarbetarna trivs med sina arbetskamrater och känner att de kommer överens med alla oavsett ålder. Arbetsklimatet är öppet och de upplever en sammanhållning i grupperna. Det finns ingen situation där medarbetarna upplever att det finns motsättningar. Många av de unga planerar dock att gå vidare så snart det blir en bättre arbetsmarknad.

*”Dels tror jag det beror på att jag aldrig är nöjd med min situation och dels beror det på lönen, kompisar som arbetar på privata företag tjänar 10 000 till 20 000 kronor mer än mig.”*

Relationen till den närmaste chefen upplevs som en öppen och rak relation. Kommunikationen fungerar mycket bra och samtliga känner att de kan säga precis vad

de tycker och tänker. Medarbetarna upplever också att chefen lyssnar och tar till sig det de säger.

När det gäller information om organisationen upplever medarbetarna att den kunde vara bättre. Medarbetarna är inne i en stor organisationsförändring och känner att informationen är knapphändig och urvattnad. De saknar en dialog och upplever att allt bara flyter omkring. Medarbetarna har även ett nytt intranet, som de flesta känner är svårhanterligt och saknar riktig struktur. Eftersom det är väldigt mycket information som ges ut är det svårt att sälla. Detta gör att medarbetarna får en känsla av att tappa information. Om medarbetarna varit borta från arbetet några dagar upplever de att de ligger efter informationsmässigt. Det är svårt att söka information, den finns men är inte alltid så lätt att hitta.

*”Jag är nöjd med informationen, men den borde vara mer sorterad på något sätt. Det är ett så otroligt informationsflöde, det här med intranet.”*

#### **4.2.2 Förutsättningar och strategier**

##### **Utveckling**

När det gäller den egna utvecklingen skiljer sig förutsättningarna åt mellan de olika arbetsområdena. Medarbetarna upplever allt från att de inte har några utvecklingsmöjligheter, till att det finns många olika karriärvägar och utvecklingsmöjligheter. Där det idag inte finns några utvecklingsmöjligheter kommer det att ske en förändring i framtiden, eftersom det sker ett samarbete med utvecklingsenheten och medarbetarna får vara med och påverka sin arbetssituation. Många upplever att utbildningar sträcker sig till en viss nivå och när den är nådd, saknas fördjupningskurser och specialiseringskurser med olika inriktningar. Det som finns är erfarenhetsutbyten mellan kontoren. Arbetsgivaren är positiv till erfarenhetsutbyte och stödjer medarbetarna genom att se till att det finns möjlighet för dem att delta. Erfarenhetsutbyten är till för att följa med i utvecklingen av nyheter och ny praxis. Den nya informationen läggs även snabbt ut på intranet, där alla som vill kan ta del av den.

Medarbetarna upplever att de uppmuntras när de söker utveckling. Det är dock upp till medarbetarna själva att leta upp utvecklingsmöjligheter. Organisationen informerar om vilka möjligheter det finns på kontorsnivå, men inte för övriga delar i koncernen. Medarbetarna saknar information om vilka ändrar de ska börja dra i om de vill göra något speciellt och hur de kommer in på olika projekt. För att få möjlighet krävs det att de använder armbågarna, annars står de kvar och stampar. När medarbetarna väl kommit fram finns det inget hinder och organisationen är positiv till att medarbetarna tar ett steg vidare. Arbetsgivaren skapar även förutsättning för utveckling på andra plan än i jobbet. Det är till exempel inga problem att få tjänstledigt för att studera, att vara föräldraledig under en längre tid eller att gå ner till deltid för att vara mer med barnen. Det finns även möjligheter till friår.

Om det inte finns några utvecklingsmöjligheter kan medarbetarna själva reflektera och komma fram med idéer om hur saker kan göras bättre eller göras på ett annat sätt. Idéerna bollas sedan med dem som jobbar med utveckling och det förs vidare om det är något som verkar bra. Genom att ha idéer om ett arbetssätt planerar medarbetarna för vad följderna ska bli. Medarbetarnas förhoppning blir att få uppdraget att genomföra idén

och bli ansvariga för projektet. Medarbetarna får kontroll och skapar på så sätt sin egen utveckling.

När det inte finns några utvecklingsmöjligheter kan medarbetarna istället se till att utveckla sig genom att vara uppdaterade på de nyheter och förändrade regler som finns rörande sitt arbetsområde. Medarbetarna sätter i rutin att regelbundet och med korta intervaller läsa all utlagd information.

När det finns utvecklingsmöjligheter planerar medarbetarna sin utveckling genom att prata med sin närmaste chef, i syfte att påverka chefen och få jobba med det som är utvecklande. Det är främst via kontakt med sin chef, som medarbetarna kan påverka. Det går inte vara för blyg, utan det krävs att medarbetarna är utåtriktade och framåt och kan ta för sig. Medarbetarna måste även ta reda på vilka vägar som finns, ta till sig information och aktivt söka till olika utbildningar, olika projekt eller andra arbetsuppgifter.

Ett annat handlande för att skapa möjlighet till att utvecklas och klättra på karriärstegen är att försöka lära sig så mycket som möjligt inom arbetsområdet. Det krävs att medarbetarna är spontana, öppna för nyheter och flexibla.

Om utvecklingen som medarbetarna efterfrågar inte finns och om medarbetarna anser att utveckling är viktigt för att komma vidare, påbörjas en mental process där medarbetarna förbereder sig på att påbörja någonting nytt. Det skapas ett nytt mål för vad som ska göras och även om medarbetarna under studietiden fortfarande arbetar kvar, har de valt att gå vidare i den egna utvecklingen.

*”Just nu så känner jag att det är lite stagnation och behöver mer utmaningar, därför ställer jag just nu in mig mental på att påbörja någonting nytt.”*

När det gäller organisationens utveckling i stort är medarbetarnas påverkan väldigt liten. Organisationen upplevs som toppstyrd från huvudkontoret och vägen ner till medarbetarna på kontoret är lång. Men om medarbetarna väljer att medverka i utvecklingen av olika projekt eller arbetsområden finns det rätt stor chans att påverka. När organisationen startar olika arbetsgrupper söker sig medarbetare dit för att få möjlighet att besluta om vad medarbetarna själva och resterande personal ska inrikta sig på inom ett visst arbetsområde. Ledningen lyssnar på förslagen och godkänner dem oftast. Ett annat sätt att framföra sina förslag är att prata med regionchefen som åker runt till kontoren för att träffa medarbetarna.

De medarbetare som tycker det är viktigt med organisationens utveckling, drivs av ett engagemang att få arbetssituation att bli bättre och en möjlighet att rätta till det som inte är bra. De har idéer och tycker det är intressant och kul att vara med och påverka och blir engagerade i facket eller i olika arbetsgrupper för där finns en möjlighet att åsikterna rapporteras vidare till ledningen. Medarbetarna som inte engagerar sig i facket eller i arbetsgrupper försöker påverka organisationens utveckling genom att prata med närmaste chef, när de har frågor, idéer och förslag. Samtalen med chefen sker spontant och medarbetarna kan uppleva att chefen tycker det är obekvämt.



När medarbetarna är mycket engagerade inom sitt arbetsområde, tar de på sig ett stort ansvar och vill bidra till att arbetskamraterna känner en trygghet i sitt arbete. Det är viktigt för medarbetarna att arbetskamraterna är glada och nöjda med sin situation och att de vågar tro på sig själva och stå på egna ben. Dessa medarbetare är utåtriktade och tycker om att hjälpa till och känner tillfredsställelse i det. De väljer att vara handledare för nya inom arbetsområdet, vara samordnare inom sitt arbetsområde och/eller lärare. Arbetsgivaren avsätter tid för de medarbetare som vill och kan genomföra läraruppdrag och utveckla kurser.

Ett annat sätt att handla med sina arbetskamraters utveckling är att dela med sig av sin erfarenhet och kunskap när någon kommer och frågar. I organisationen finns det ett tillåtande klimat när det gäller att medarbetarna står och pratar med varandra under arbetstid. Kontorslandskapet gör även att det är lätt att kommunicera med varandra.

*”Genom att svara och hjälpa till bidrar jag till mina arbetskamraters utveckling. Jag menar, hjälper jag dem, så hjälper de mig, så hjälper vi varandra och så har vi gott av det allihop. Det tycker jag är naturligt.”*

Medarbetarna som känner att de inte behöver ta ansvar för andra är av den uppfattningen att de som vill utveckla sig går kurser och tar eget ansvar. Vidare anser dessa medarbetare att de som inte går kurser inte har några ambitioner att utveckla sig.

*”Skulle det uppstå en sådan situation att jag vill ta ansvar för någon som kanske inte vågar göra det själv eller någon som är missnöjd, så kanske jag tar tag i det, men just nu så känner jag att folk är ganska nöjda med den situation som är här eller så tar de själva ansvar.”*

### **Samarbete**

Medarbetarna upplever att det inte finns något samarbete inom sektionen, då de oftast handhar olika arbetsuppgifter och arbetsmässiga anknytningspunkter saknas. Det samarbete som dock förekommer är mellan personer som har samma arbetsuppgifter. Dessa personer sitter oftast på olika kontor.

*”Organisationen har egentligen inte gjort någonting för att skapa förutsättningar för samarbetet, men de gör det i varje fall inte sämre.”*

Även på sektioner som har likartade arbetsuppgifter finns det inte så mycket samarbete, utan var och en arbetar för sig. De få gånger som ett samarbete ägt rum har det fungerat bra och organisationen möjliggör i varje fall att de som har samma arbetsuppgifter inom en sektion kan hjälpas åt.

Medarbetarna upplever att organisationen inte överhuvudtaget är inne på samarbete som arbetsform och om det ska ske en förändring i arbetssättet är det svårt att genomföra. Det beror inte helt och hållet på arbetsgivaren, utan även på medarbetarna som inte vill ha en förändring. När samarbete saknas eller är väldigt sällsynt, försöker medarbetarna när tillfälle ges påverka samarbetet genom att argumentera och lobba för en förändring.

*”Jag försöker implementera ett nytt tankesätt, för jag är övertygad om att vi skulle kunna jobba mycket, mycket mer med samarbete.”*

Samarbetet har i vissa fall blivit sämre och det kan bero på hög arbetsbelastning, men även på att arbetsgivaren inte sett till att alla medarbetare var mogna att ta över ansvaret i samma utsträckning som arbetsgivaren förväntat sig.

*”Det kan vara en svår omställning, från att någon står över dig och delar ut arbetsuppgifter, till att få ansvaret själv att ta tag i grejerna.”*

Där det finns ett fungerande samarbete anses förutsättningarna vara att medarbetarna inte är för styrda av organisationen. Några andra förutsättningar från organisationens sida finns inte. Medarbetarna har arbetat i många år inom organisationen och lärt sig att vara flexibla och samarbeta.

Medarbetarna försöker skapa en bra relation till sina närmaste arbetskamrater och kan upprätthålla en positiv kontakt genom att lyssna på privata saker och fråga hur folk mår. Medarbetarna agerar spontant och de är ödmjuka, positiva, öppna, glada och ställer upp när någon kommer och ber om hjälp.

När samarbetet är en del i arbetet, är medarbetarna öppna, intresserade och nyfikna och ställer framför allt upp för varandra. Medarbetarna menar att de handlar spontant och att beteendet sitter i ryggmärgen. Det är naturligt att gå och hämta ärendena på skrivbordet hos någon som är sjuk, det är inget som de funderar över utan det sker med automatik.

### **Gemenskap**

Medarbetarna anser att det finns en god gemenskap och stor förståelse inom sektionen. Medarbetarna upplever att arbetsgivaren visar en förståelse för vikten av gemenskap och de tillåts ha den gemenskapen som är en viktig del i arbetet. Arbetsgivaren kan till exempel godkänna att en ny arbetsgrupp eller en arbetsgrupp som förändrats får några timmar ledigt för att umgås med varandra utanför arbetsplatsen. Medarbetarna ges även fria händer och styr väldigt mycket själva över sin arbetsdag och arbetssituation. De kan ta sig tid att prata en stund och ta fikaraster och de upplever att de känner sig trygga i gruppen och är accepterade för den de är.

Det finns dock medarbetare som upplever att gemenskapen försämrats inom sektionen. Orsaken tros vara att alla inte tar ett egenansvar för gemensamma arbetsuppgifter. Detta påverkar relationerna i gruppen och följden är att det bildats grupperingar inom sektionerna. När gemenskapen försämrats, fungerar inte gruppen och de flesta sitter med sina egna uppgifter och sköter sig själv. De ser inte varandra.

Medarbetarna tycker ibland att arbetsgivaren inte är intresserad av att medarbetarna ska göra någonting mer än att arbeta. Det ges inga förutsättningar från företagets sida när det gäller gemenskapen, till exempel har det inte varit någon kontorsfest på många, många år. Organisationen anordnar friskvårdstimmar och två trivselhalvdagar per år.

Det har bestämts uppifrån och måste anordnas, men idéer, spontanitet och initiativ saknas. Medarbetarna upplever dock att det är viktigt med gemensamma aktiviteter.

Medarbetarna är överens om att kamratskap och gemenskap på arbetsplatsen är den viktigaste delen i ett medarbetarskap. Trivs de inte på jobbet och med sina arbetskamrater, så kan de inte göra ett bra jobb. Kraften som kunde användas till arbetsuppgiften, läggs istället på att lösa små konflikter.

Efter det att kontoret gett samtliga anställda möjligheten att arbeta med Myers Briggs test, har det skapats en medvetenhet, självkännedom och kännedom om andra. Det har fört med sig att det går smidigare med gemenskapen. Genom att medarbetarna visar omtanke om varandra och bryr sig om varandra skapas en gemenskap. Medarbetarna tänker på att i det dagliga inte glömma säga till någon att det är kaffe och ta hand varandras post vid frånvaro.

*”Innan Myers Briggs test som vi gjorde på kontoret har det funnits saker som jag irriterat sig på hos folk, men efter testet har jag förstått att man inte kan råda över vissa egenskaper.”*

Ett sätt att förstärka grupp känslan är att redovisa arbetsresultaten till chefen på grupp nivå och inte individ nivå. Detta visar att det inte spelar någon roll hur mycket var och en har gjort, utan att det är gruppens resultat som räknas. Medarbetarna jobbar även på att få nytillkomna in i gruppen, både i arbetet och i gemenskapen. De är medvetna om och har pratat om att det tar tid att skaffa sig den kunskap om gruppen som de gamla i gruppen redan har om varandra. Medarbetarna försöker till exempel inte hänvisa till någonting utan att berätta vad det är. Vidare är medarbetarna noga med att dela med sig av sina erfarenheter och det som de varit med om.

För att skapa en trivsamt arbetsmiljö skrattar medarbetarna mycket och har roligt. De använder sig av galghumorn för att skoja med varandra och arbetssituationen. Gemenskapen försöker medarbetarna hålla vid liv genom att vara öppna och inte låsa in sig i ett hörn. De försöker skapa ett förtroende genom att vara tillgängliga och lyssna när någon berättar och de visar en tolerans mot varandra. Medarbetarna strävar efter att skapa ett arbetsklimat där en medarbetare som mår dåligt ska kunna tala om det och känna att det finns en acceptans. För att nå dit krävs en djupare gemenskap och den skapas genom att medarbetarna öppnar sig för varandra och delar saker. Genom att medvetet intressera sig för varandra skaffar medarbetarna sig en vetskap om arbetskamraternas sätt att vara och om familjeförhållanden.

Medarbetarna öppnar upp genom att hälsa och spontant stanna och prata i korridorerna. Medarbetarna tänker även på att ta sig tid och lyssna, fast de inte har tid och är på väg någonstans.

*”Man kan faktiskt stanna till och lyssna en lite stund, prata och säga hej. Jag försöker få folk som stressar eller bara går förbi att säga hej. Jag ger dem pikar på ett positivt sätt.”*

Då medarbetarna på sektionerna inte är en homogen grupp, utan väldigt olika, umgås de inte privat. Istället försöker medarbetarna vara spontana, öppna och pratsamma för att

hålla ett trivsamt och lättsamt arbetsklimat. Medarbetarna tänker på att prata med alla på sektionen någon gång i veckan. Detta medför att det ändå en gemenskap där alla har trevligt ihop på arbetstiden.

I en situation där gemenskapen inte är bra och medarbetarna anser att gemenskap är viktigt, görs försök att få upp problemet till diskussion. Om resultatet sedan blir att ingen vågar eller vill diskutera problemet resignerar medarbetarna och orkar inte kämpa, trots ett starkt engagemang.

Om medarbetarna inte anser att gemenskap är så viktigt, håller de sig mer passiva och gör ingenting. Det räcker med att det finns en gemenskap mellan vissa utvalda arbetskamrater, som nödvändigtvis inte behöver tillhöra samma sektion.

### **Lojalitet**

Organisationen ger medarbetarna stor frihet i arbetet, både gällande när och hur saker ska göras. Genom förtroendearbetstiden<sup>2</sup> finns det en förutsättning för att hitta balansen mellan jobbet och familjen. Medarbetarna känner inte att de ställs inför situationer där de måste välja, eftersom arbetsgivaren inte kräver att medarbetarna skall ta av sin fritid för att arbeta. Tillfälligtvis vid arbetstoppar upplever medarbetarna att de behöver arbeta mer än normalarbetstiden, men det är ingen som kräver att de ska göra det.

Arbetsgivaren för hela tiden en dialog om hur viktig balansen är mellan arbete och fritid, och hur medarbetarna klarar av att koppla av. De uppmuntrar medarbetarna att inte sitta för länge och försöker hålla koll på de personer som inte kan gå ifrån sitt arbete. Cheferna sätter dock inte upp bromsklossar om medarbetarna själva söker sig till olika projektarbetsuppgifter, utan anser det bara vara positivt.

Organisationen är en enormt bra arbetsgivare att jobba för när medarbetarna har familj. Det är accepterat att vara hemma för vård av sjukt barn, att plocka ut föräldradagar och att ta semester. Medarbetarna känner att det inte blir några repressalier och att alla har samma utvecklingsmöjligheter och samma rätt att gå kurser. Organisationen tillåter även att medarbetarna förändrar sin arbetstid nästan precis som de vill.

*”Du kan nästa säga till din chef att om två månader så vill jag gå ner och jobba till 75 procent i tre månader och sedan gå till 100 procent igen.”*

Lojalitet mot arbetsgivaren kan styras genom planering, framförhållning och en acceptens att saker och ting tar tid. Det finns en frihet att lägga upp arbetsdagen som medarbetarna vill och när de planerar, lägger medarbetarna även upp strategier för prioritering.

*”Jag har gärna almanackan i fylld ett halvår framåt och då jag behövs på hemmaplan kan jag välja det, vilket gör att det sällan blir konkurrens.”*

---

<sup>2</sup> Förtroendearbetstid, innebär att arbetet, efter samråd mellan chef och medarbetare, utförs på tid och plats som tillgodoser verksamhetens krav och individens behov. (organisationens interna material)

Medarbetarna som är ansvarstagande och känner att de vill hjälpa till upplever sin situation positivt så till vida att när allt fungerar får de mycket tillbaks. Situationen kan även upplevas negativ eftersom medarbetarna känner sig splittrade då de tar på sig stort ansvar både för familjen, arbetskamrater och för arbetsgivaren. För att klara av situationen försöker medarbetarna att inte blanda ihop arbete och fritid, utan när de går från arbetet stänger de av. Medarbetarna kan stänga av genom att ha många intressen på fritiden, vilket gör det positivt att gå från arbetet. Ett annat sätt är att inte umgås så mycket med arbetskamraterna privat, att hålla en viss distans.

*”Det blir lätt för personligt om man umgås på fritiden och helger. Jag tycker det är viktigt att ha ett umgänge där man inte pratar jobb och träffa folk som inte bryr sig om vad jag gör.”*

Medarbetarna som känner en obalans i lojalitet mot sig själva upplever att ansvaret helt och fullt är deras eget, och att ingen annan kan göra någonting. Medarbetarna måste ta ansvar för sitt eget liv och arbetsgivaren kan bara ha ögonen öppna och se till att ingen arbetar för mycket. I sådana fall tas arbetsuppgifter från medarbetaren.

När lojalitet och balans fungerar och medarbetarna är anpassningsbara, reflekterar inte medarbetarna så mycket utan flyter med. De koncentrerar sig på det som känns bra för tillfället och hoppas på att det andra löser sig. Löser det sig inte får medarbetarna ta uti med problemet då det uppstår.

*”Livet ändrar sig och saker händer och jag strävar efter att hålla en balans, eftersom jag mår bäst då.”*

De medarbetare vars lojalitet väger tyngst för familj och sig själv, och minst för arbetsgivaren gör ett bra arbete. De värnar väldigt mycket om sin fritid och kan säga nej både till kompisar och till arbetsgivaren. Vidare ser medarbetarna både sig själva och arbetsgivaren som utbytbara och kan inte tänka sig att vara kvar länge på en arbetsplats.

## 5. ANALYS

*För att visa på vilka strategier medarbetarna använder i medarbetarskapet har vi valt att tolka medarbetarna utifrån fyra konstlade personligheter. Dessa fyra medarbetare är vår subjektiva tolkning och integrering av tolv medarbetares upplevda situation och handlande. Sammansmältningen av de båda organisationerna och förenklingen av intervjuerna gör att ingen av de intervjuade är exakt som de konstlade personligheterna. Intervjupersonerna kan se olika delar av sig själva hos var och en av de konstlade medarbetarna. De konstlade medarbetarna utgör bara en förklaringsmodell över vad vi funnit vara viktigt att ta upp till analys och diskussion. Analysen är uppbyggd så, att de konstlade medarbetarna först berättar om sig själva för att direkt i anslutning bli analyserade av oss.*

*Därefter sammanfattar vi de konstlade personligheterna och placerar dem på ett berg för att ytterligare belysa deras olika strategier. Det är medarbetarnas upplevda verklighet som vi valt att symbolisera av ett berg. Var på berget medarbetarna befinner sig beror på hur de upplever situationen och vilka förutsättningar som finns. Utifrån deras upplevda verklighet bestäms vilka strategier som formuleras för att kunna hantera situationen på berget. I bergsanalysen beskriver vi även vad som skulle hända om deras upplevda verklighet och förutsättningar skulle ändras.*

### 5.1 Planerande Petra

”Jag är en planerande person som tänker långt fram hur det skall bli och vad till exempel en utbildning skulle kunna ge mig. Nu har jag nått en nivå där det egentligen inte finns så många utvecklingsmöjligheter för mig och det händer att jag använder armbågarna för att kunna delta i olika projekt. För att säkra mitt deltagande i de olika projekt jag söker mig till, framför jag idéer i förhoppning att få ansvaret att genomföra dem. När jag inte är med i olika projekt så pratar jag med min närmaste chef, trots att jag får en känsla av att chefen tycker det är något obekvämt. Jag läser även all utlagd information för att vara uppdaterad på de nyheter och förändrade regler som finns rörande mitt område. Jag är väldigt engagerad inom mitt arbetsområde och jag känner att det är viktigt för mig att mina arbetskamrater känner trygghet i arbetet och kan stå på egna ben. Jag svarar på deras frågor och hjälper dem och så hjälper de mig och då kan vi samarbeta bättre. När det saknas ett samarbete försöker jag själv argumentera och lobba för en förändring, för jag är övertygad om att vi kan jobba mycket bättre i ett samarbete. Ibland måste jag lirka lite för att samarbetet skall flyta så smidigt som möjligt. Jag ställer om mig lite beroende på vem jag samarbetar med och visst finns det någonstans en tanke bakom detta. Man får ju vara lite smart. Eftersom ansvaret för att samarbetet skall gå framåt ligger på mig och inte på min chef, brukar jag ”bråka” lite och nästan vara lite grinig och tjurig. Jag tror att det ibland är det enda sättet att påverka samarbetet i den riktning som jag vill. Gemenskapen är viktig och för att jag skall kunna göra ett bra jobb behöver jag träffa mina arbetskamrater även utanför jobbet och prata om andra saker än arbetet. Jag tycker att gemenskapen ligger på en bra nivå och det händer att jag planerar aktiviteter som tyvärr inte alla följer med på. För att skapa en trivsam arbetsmiljö försöker jag vara glad och trevlig även om jag vaknat på morgonen och känner mig trött. Vi skrattar mycket och har väl en galghumor när vi skojar med varandra. Jag tror även att det är viktigt att få in nytillkomna i arbetsgruppen och genom att vara tillgänglig och lyssna kan ett förtroende skapas. För att öppna upp till kontakt tänker jag på att stanna och prata. Man kan faktiskt stanna till och lyssna en liten stund,

prata och säga hej. Jag försöker få folk som stressar eller bara går förbi att säga hej. Jag ger dem pikar på ett positivt sätt. Innan jag skaffade familj låg min lojalitet mer hos arbetsgivaren och för att kunna prestera mitt bästa skaffade jag både interna och externa mentorer. Nu när jag har familj måste jag planera mer för att kunna hålla balansen mer jämn. Jag är väldigt mån om min fritid och tiden med familjen och det är viktigt att känna en harmoni så att varken arbetet eller familjen blir lidande. Jag försöker att inte ta med mig arbetet hem, utan jag stänger av när jag går från jobbet.”

### **5.1.1 Analys av Petra**

Petra planerar för att känna kontroll över här och nu, för att skapa förståelse över vilka utvecklingsmöjligheter som finns och hur hennes situation ser ut. Denna förståelse mynnar ut i en förutsägbarhet där Petra kan veta säkert hur hon skall handla. Grunden till Petras planerande ligger i att hennes kognitiva behov måste uppfyllas och det kan vi se i det faktum att hon är mån om sin egen utveckling. Hennes utvecklingsplan är väl genomtänkt och vägen till målet är klart definierad. Petra funderar över vad som behövs för att hon skall kunna bidra med sin kompetens för organisationen. Genom att analysera sin arbetssituation och vilka resurser som finns tillgängliga, kommer hon fram till vilken typ av utveckling som krävs för kommande arbetsprestationer. Petras strategier för sin egen utveckling visar sig genom att hon söker sig till olika projekt. För att få delta i de olika projekten använder hon armbågarna och pratar med överordnade chefer för att skapa möjlighet till egen utveckling. Petra är väldigt engagerad och känner ett behov av att hennes arbetskamrater ligger på hennes prestationsnivå. Hon känner ansvar för att samarbetet skall fungera och hon använder sig av flera olika strategier. Petra argumenterar, lobbar och bråkar för en förändring, lirkar för att samarbetet skall flyta och hon ställer om sig beroende på vem hon samarbetar med. Dessa strategier kan grunda sig i att hon upplever att hennes engagemang saknas hos hennes arbetskamrater och detta försvårar Petras normala kognitiva process. För att Petra skall kunna göra ett bra jobb poängterar hon att det behövs en bra gemenskap. Hennes kognitiva behov kan tillfredsställas om hon får en djupare relation med arbetskamraterna och den sociala miljön betyder väldigt mycket för Petra. Detta gör att hon planerar aktiviteter utanför arbetsplatsen och på arbetet försöker hon alltid vara glad och trevlig. Hennes kognitiva behov tar sig också i uttryck för att skapa en trivsamt arbetsmiljö och genom att ge andra pikar gör hon dem medvetna om att deras beteende spelar roll i den sociala miljön. Slutligen har Petra en planerande strategi och hon organiserar sitt liv för att hålla kvar balansen i sin lojalitet. Redan innan hon skaffade familj tog hon kontroll över verkligheten genom att skaffa mentorer och i dagsläget planerar hon för att kunna känna en harmoni. Detta behov av att känna harmoni grundar sig i att hon har en bild av vad familjelivet innebär och för att bilden skall stämma överens med verkligheten stänger hon av när hon går från jobbet.

### **5.2 Logiska Lotta**

”Just nu tycker jag att min egen utveckling ligger något lågt och nya utmaningar vore roligt. Eftersom jag börjat tänka över vad nästa steg skulle kunna vara går det inte att fortsätta arbetet som vanligt. Jag har påbörjat en mental process och förbereder mig på någonting nytt. När jag tänker på hur jag skall gå till väga går jag på känsla, men givetvis reflekterar jag över vilka vägar som finns. Målet med min egen utveckling behöver absolut inte vara ett kliv upp för karriärstegen, men om jag skulle vilja klättra uppåt skulle jag nog gå tillväga på samma sätt. Jag känner att jag uppmuntras när jag söker utveckling och organisationen är positiv även om jag själv måste leta upp vilka

utvecklingsmöjligheter som finns. Genom att ta till mig information både internt och externt försöker jag leta upp olika projekt eller andra arbetsuppgifter. Detta är oftast inte så svårt då jag ser mig som väldigt flexibel och öppen för nyheter. Jag tror även att jag kan påverka organisationens utveckling eftersom jag arbetar med en process som skall leda till utveckling. Då jag varken äger processen eller de människor som arbetar i den tog jag en gång saken i egna händer. Jag bjöd in ansvariga som fick förklara för oss hur vi skulle göra för att komma vidare. Jag kan också påverka organisationens utveckling genom att försöka hitta synergier mellan olika system, avdelningar och divisioner som skulle kunna leda till att organisationens olika delar drar nytta av varandras kunskaper. Ett annat sätt att dra nytta av varandras kunskaper är att samarbeta. För att behålla samma goda nivå på samarbetet som finns idag anpassar jag mig både till vem jag skall samarbeta med och influenser utifrån. Det öppna klimatet som vi har här tycker jag medför konstruktiva diskussioner där alla får säga vad de tycker. Vi frågar varandra och tar till vara alla synpunkter som kommer upp. Detta tror jag även är viktigt för gemenskapen. Genom att fråga hur andra har det och hur de har haft det i helgen, tror jag mig kunna medverka till en bra stämning. Genom att inte göra mig omöjlig försöker jag smälta in och hur jag beter mig beror på situationen och vem som är där. Några gånger om året arrangerar chefen aktiviteter och går det för lång tid mellan dessa aktiviteter är jag inte sen med att påpeka detta. Själv försöker jag ibland ta tag i att hela avdelningen skall ta en öl efter jobbet, men det är oftast bara vi som inte har familj som har möjlighet att följa med. Om jag skulle skaffa familj skulle jag nog också prioritera annorlunda och lägga mer tid utanför jobbet. Fast jag tror ändå att jag alltid kommer att vara flexibel och anpassa mig efter hur situationen ser ut. Det beror ändå på mig hur jag disponerar tiden.”

### **5.2.1 Analys av Lotta**

När Lotta handlar vet hon ofta vad målet med handlingen är, men det som händer runt omkring henne påverkar på vilket sätt hon skall nå målet. Lotta har en öppen inställning och tar in omgivningen, är intuitiv och inte främmande för förändring. Lotta upplever att hon genom andra sätt att se på saker och ting kan bidra till att hitta nya infallsvinklar och perspektiv. Hon är hyfsat nöjd med sin situation och behöver därför inte kontrollera situationen. Hon kontrollerar istället sin omgivning genom att vara öppen och ta in de influenser som finns utifrån. För att undvika oförutsägbarhet avvaktar hon med att implementera sin strategi i väntan på att något bättre skall dyka upp. Till exempel har hon påbörjat en mental process och går på känsla när hon reflekterar över vilka vägar som finns för hennes utveckling. Dessa fragment i hennes omgivning, såväl hennes egna reflektioner som omgivningens uppmuntran, påverkar hennes val av utvecklingsmöjligheter. För organisationens utveckling har Lotta liknande evolutionära strategier. För att komma vidare med en process tog hon saken i egna händer och sammanförde en extern aktör med interna aktörer för att processen skulle utvecklas. En annan evolutionär strategi vars mål var att olika aktörer skulle dra nytta av varandras kunskaper, var att skapa en kontakt dem emellan så att synergier kunde utvecklas. I samarbetet försöker Lotta alltid dra nytta av andras kunskaper och hon använder dessa olika kunskaper, fragment, för att ta det rätta beslutet. Även om hon är medveten om målet med samarbetet upplever hon att andras åsikter i konstruktiva diskussioner är viktigt för att samarbetet skall fördjupas. Lottas uppfattning sammansmälter med arbetskamraternas synpunkter, vilket stärker gemenskapen. Planeringen är egentligen bara ett steg i strategiformuleringsprocessen och det är viktigt för Lotta att hon får kvalitativa influenser av andra människor och händelser utifrån. Vi menar vidare att



Lotta har lätt att ta in andra människor och det gör att hon kan anpassa sig i olika situationer. För att uppnå bra gemenskap ändrar Lotta gärna på sig själv och det gäller även lojaliteten. Lotta anpassar graden av lojalitet utefter vad det som vid en speciell tidpunkt i livet kräver mest tid och engagemang. Målet för detta agerande kan tolkas vara att alltid ha balans i lojaliteten mot sig själv.

### **5.3 Framväxande Fredrik**

”Organisationen kan erbjuda mig väldigt mycket när det gäller den egna utvecklingen. Detta gör att jag inte känner mig fast i någonting utan det går lätt att komma vidare. Om jag till exempel känner ett behov av att utveckla mig kan jag läsa igenom det som erbjuds och ta det som passar mig just då. Ibland behövs informationen inte ens sökas, utan den kommer via mailen direkt till mig. Jag har ingen utvecklingsplan utan tar det som det kommer. Genom att påverka min chef så får jag arbeta med det som känns utvecklande och det är sällan det blivit nej när jag bett om något. Jag försöker även påverka organisationens och mina arbetskamraters utveckling på avdelningsmötet genom att dela med mig av mina kunskaper. Det känns som om det ingår i mina arbetsuppgifter. Det är mycket uppskattat att jag berättar om mina erfarenheter och åsikter, jag får positiv respons från både medarbetare och chefer. Jag vill självklart göra bra affärer för organisationen och om något mot förmodan skulle gå fel så hänger mina medarbetare inte ut mig. Givetvis går organisationens bästa före individen och därför skulle jag hänga ut mig själv. Organisationen mår nog också bra av att samarbetet fungerar. Jag känner mig inte styrd av organisationen utan samarbetet kommer spontant och jag har lärt mig genom åren att vara flexibel. Det liksom sitter i ryggmärgen. Till exempel om samarbetet sker med en person som jag känner bra och har förtroende för upplever jag att jag kan vara mer spontan och kreativ vilket gör att samarbetet känns meningsfullt. En viktig del i samarbetet är även gemenskapen som jag tror kan vårdas genom att det finns tid till samtal och vardagligt prat. Jag är öppen och kan bjuda på mig själv och jag bjuder in andra i samtalet, det är lätt att prata med folk. Det är skönt att jag är trygg i min grupp och jag är accepterad för den jag är. Det blir ett trivsamt och lättsamt arbetsklimat. Vi pratar mycket med varandra och om någon kollega mår dåligt så känner jag att jag har stor möjlighet att styra min arbetstid så att jag kan prioritera kollegan före arbetsuppgifterna. Jobbet i sig sköter jag genom att det finns en balans i lojaliteten tror jag. Jag reflekterar egentligen inte så mycket utan flyter med för det mesta. För att må bra koncentrerar jag mig på det som är viktigt för tillfället och får jag mycket att göra så löser jag det då. Jag känner inte heller att det blir några repressalier när familjen kräver sitt. Jag har samma utvecklingsmöjligheter som alla andra. Detta i sig kan ju påverka min lojalitet positivt, men jag tror att det främst beror på att jag får tillbaka mycket när jag hjälper till och visar intresse.”

#### **5.3.1 Analys av Fredrik**

Fredrik kan på ett tillsynes enkelt sätt förstå och kontrollera sin omvärld. Detta kan dels bero på att hans kognitiva behov överlag är tillfredsställda och dels på att den sociala ordningen på arbetsplatsen till stor del utgörs av att handlingar typifierats. Den tillfredställelsen kan vi bland annat se i att organisationen alltid uppfyller hans behov av egen utveckling. Genom att Fredrik handlar och får feedback på sitt handlande modifieras handlandet som slutligen bildar ett mönster, en strategi. När Fredrik upplever ett behov av egen utveckling planerar han inte långt i förväg utan väljer en utbildning som för tillfället känns meningsfull. Denna strategi fungerar eftersom Fredrik sällan får ett nej när han pratar med sin chef och får på så sätt feedback på sitt handlande. Fredrik

arbetar i ett tillåtande klimat där även han kan ge situationsanpassad feedback till sina arbetskamrater och för organisationens bästa. Genom detta handlande får Fredrik positiv respons och handlandet har i förlängningen lett till en rutin som anses ingå i arbetsuppgifterna. Det mönster som bildats är förmodligen det bästa möjliga resultat som kan uppnås. Fredrik har även en strategi när det gäller organisationens utveckling där han fått feedback på sitt handlande. Denna respons har gjort att Fredrik hänger ut sig själv i förmån för organisationens bästa. Följande typifiering av handlandet visar sig genom att inga medarbetare hänger ut varandra utan alla förväntas ta sitt ansvar. Interaktionen mellan medarbetarna blir förutsägbar och medför en trygghet i agerandet. Fredrik har även lärt sig att vara flexibel och samarbetsvillig när det gäller samarbete. Det har bildats ett mönster utifrån att handlandet har modifierats som Fredrik upplever komma naturligt, nästan som att det sitter i ryggmärgen. Fredrik upplever även att han i samarbetet med andra kan vara spontan och denna kreativa process gör att Fredrik känner att samarbetet är meningsfullt. Denna spontanitet finns även i gemenskapen som präglas av ett trivsamt och lättsamt arbetsklimat. Han är öppen och bjuder gärna in till samtal, ett experimenterande av olika åsikter som förmodligen kan leda till att gemenskapen fördjupas. Vidare anpassar sig Fredrik till ändrade förutsättningar, när en kollega behöver prata accepterar han att detta påverkar arbetet. Den ena processen påverkar den andra och Fredrik prioriterar därmed annorlunda. Denna omdefiniering av Fredriks strategiska riktning skulle kunna försvåra eller bryta mot hans normala kognitiva process. Vad som räddar Fredrik är att han har stor möjlighet att styra sin egen arbetstid och det finns därmed utrymme för Fredrik att omdefiniera sin strategiska riktning. På ytan kan det verka som om Fredrik för det mesta flyter omkring och inte har någon strategisk riktning. Den strategiska riktningen ligger dock i att han gör det som är viktigt för tillfället och denna strategi kommer att fortsätta så länge han får feedback på sitt handlande och hans kognitiva behov är tillfredsställda.

#### **5.4 Stressade Stefan**

”Jag tror att jag skulle kunna utveckla mig vidare men jag har inte tid. Speciellt om utbildningen inte på något sätt skulle gynna organisationen. Jobbet måste göras och organisationen skulle drabbas om jag inte vore här och gjorde mitt jobb. Även om jag skulle vilja utveckla mig så är det inte så enkelt som att bara ta in Nisse från Manpower, som jag sa innan – jag måste göra jobbet. Jag har en enormt hög arbetsbelastning och det blir ju inte bättre av att var och en arbetar för sig. Det finns förresten inte tid till att engagera sig i vad andra gör. Organisationen har inte heller sett till att jag är mogen att själv ta ansvar för att samarbetet skall fungera. Jag upplever det som att organisationen inte överhuvudtaget är inne på samarbete som arbetsform och om det ska ske en förändring i arbetssättet tror jag att det är svårt att genomföra. Det är klart att det inte helt och hållet beror på arbetsgivaren utan jag vill inte heller ha någon förändring. Det finns ju ingen tid och vi ser inte varandra. Detta påverkar nog relationerna i gruppen och de flesta sitter för sig själva. Orsaken tror jag kan vara att ingen tar egenansvar för gemensamma arbetsuppgifter. Jag har försökt att ta upp det här problemet till diskussion flera gånger men jag känner att ingen bryr sig och ingen vill diskutera med mig. Trots att jag egentligen tycker att det är viktigt med att gruppens relationer är bra orkar jag inte kämpa. Fast det är inte bara jag som har slutat kämpa, organisationen gör ju ingenting heller. Det känns som om chefen inte är intresserad av att vi skall göra något annat än att arbeta. Det har inte varit någon kontorsfest på flera år och när organisationen väl anordnar någonting känns det som om det saknas engagemang och

spontanitet. Så jag fortsätter nog att hålla mig passiv och umgås mest med vissa personer som tänker som jag.”

#### **5.4.1 Analys av Stefan**

Stefans passivitet grundar sig i att hans kognitiva behov inte är tillfredsställda. Hans försök att kontrollera omvärlden stöter ofta på motstånd och går därför om intet. Stefans handlingar har från början utgått ifrån vad han upplever att omgivningen kräver, tillåter eller gör möjligt på arbetsplatsen. När kopplingen mellan Stefans handlingar och hans omgivning inte stämmer överens finns det ingen möjlighet för Stefan att vara flexibel. Istället inträder en stagnation i hans agerande som grundar sig i Stefans upplevda arbetsituation. Stefan upplever att han blir låst av sina arbetsuppgifter därför att ingen annan kan göra jobbet. Detta hämmar enligt honom själv hans utvecklingsmöjligheter då det inte finns tid över till något sådant. Svårigheten i att skapa sig utvecklingsmöjligheter leder till ett avbrott i hans kognitiva kedja och han upplever en kognitiv stress. Det har gått så långt att Stefan visar upp en hjälplöshet inför situationen och han är i det närmaste handlingsförlamad. Stefan upplever en hög arbetsbelastning som tillsammans med tidsbristen hindrar honom att agera för att samarbetet med andra skall fungera. Organisationen vill ha samarbete men Stefan upplever att inga förutsättningar finns givna. Stefan menar att detta leder till att alla bara ser sitt eget bord och han känner att det bara är han som är villig att ta upp problemet till diskussion. Hans försök faller platt då ingen vill ta upp det till diskussion och återigen bryts Stefans kognitiva process. Han tycker egentligen det är viktigt att gruppens relationer fungerar men hans handlingsvilja har resignerat till ointresse och är på god väg mot en inlärd hjälplöshet.

## 5.5 Bergmodellen

Vi vill nu likna medarbetarnas upplevda verklighet vid ett berg för att förtydliga medarbetarnas strategier. Berget är svårtillgängligt och medarbetarna måste ha strategier för att kunna stanna kvar på berget. Strategierna formas utifrån medarbetarnas upplevda verklighet och förutsättningar. Det finns avsatser upp längs hela berget som speglar medarbetarnas upplevda verklighet. För att medarbetarna skall kunna hantera situationen vid avsatsen måste de formulera en strategi. Målet med klättringen är inte att nå toppen, utan hur medarbetarna verkligen handlar för att stanna kvar på berget. Om medarbetarna slutar att handla finns risk för att de faller ner. Om medarbetarna från början inte handlar eller formar strategier har de stora problem med att ens nå baslägret som ligger vid den första avsatsen.



Petra befinner sig på bergets översta avsats där planering och kontroll är avgörande. Miljön runt Petra är karg och glest bevuxen och när det inte blåser en kraftig sidovind ligger molnen tätt över berget. Det finns inte så mycket resurser att tillgå vilket gör det svårt för Petra att själv få en överblick. Petra måste därför förlita sig på och värna om sina medklättrare för att inte själv trilla ner. För att förstå situationen, skapa förutsägbarhet och handlings säkerhet måste Petra samla information om hur det ser ut på berget. Om hon av någon anledning inte skulle planera trillar hon ner och därför är det viktigt för Petra att de rätta förutsättningarna för planering finns. Dessa aktiva handlingar som planeras krävs för att undvika kognitiv stress.

På bergets mittersta avsats sitter Lotta, hon vet vad hon vill men väntar in i det sista innan hon bestämmer sig för hur hon skall göra. Vädret är pålitligt men växlar liksom tillgången av resurser. Miljön runt Lotta tillåter ett reflekterande över vägval och det finns en möjlighet att avvakta innan beslut tas. Lotta har med sig många medklättrare på berget och med hjälp av dessa får hon ut det bästa av situationen. Genom att vara

flexibel och öppen för influenser utifrån avvaktar hon för att intrycken skall vara så många som möjligt när beslutet tas. Hon behöver bolla med andra människor för att se de olika vägvalen. Om Lotta av någon anledning inte får influenser utifrån finns risk att hon famlar och tappar fotfästet.

I baslägret, det vill säga bergets nedersta avsats, möter vi Fredrik som skall på en spontan dagsvandring tillsammans med en medklättrerska. Solen skiner nästan jämt och det finns gott om resurser som gör att Fredrik känner trygghet. Trots att infallet att göra en dagsvandring kommer spontant har Fredrik gjort det många gånger förut. Detta gör att han inte behöver planera vad han skall ha med sig långt i förväg. Medklättrerskan ger Fredrik feedback på det han gör och detta medför att Fredrik vet vad som gäller. Om Fredrik av någon anledning skulle uppleva att resurserna sinar och om han inte skulle få feedback och bekräftelse på det han gör, finns risk att Fredrik tappar intresset och blir oengagerad. Den kognitiva stressen är dock fortfarande långt borta och Fredrik skulle förmodligen rycka på axlarna och försöka med någonting annat.

Stefan sitter och tittar upp på berget och har stora svårigheter att klättra upp. Han vet att på berget finns den egna utvecklingen, samarbete och gemenskap, men utan resurser vet han inte hur han skall kunna klättra dit. Stefan stöter på motstånd överallt och hans försök att ta sig upp på berget misslyckas ständigt. Ofta beror det på tidsbrist och hög arbetsbelastning. Stefan har nästan gett upp hoppet om att någon gång komma upp på berget och han försöker nu förlika sig i sin situation. Om Stefan kan få mer handlingsutrymme skulle det kunna förändra hans upplevda situation till det bättre.

## 6. SLUTSATSER OCH AVSLUTANDE REFLEKTION

*I vår slutsats nedan avser vi att utifrån det vi behandlat i vår analys, lyfta fram de aspekter vi finner vara mest centrala för att uppfylla uppsatsen syfte. Dessa aspekter rundar vi i slutsatsen av med våra egna insikter. I den avslutande reflektionen presenteras våra tankar gällande medarbetarnas kognitiva tillfredsställelse och hur det påverkar graden av medarbetarskap. Detta avsnitt följs av studiens bidrag och förslag på vidare studier.*

### 6.1 Slutsats

Vårt syfte med uppsatsen var att sätta ord på de strategier som medarbetare inom tjänstemannayrket har utvecklat för att möta kraven på utveckling, samverkan, kamratskap och lojalitet i det moderna arbetslivet. Eftersom skapandet av strategierna grundar sig i vilken kontext de utvecklas i, har vi tittat på vad medarbetaren medvetet eller omedvetet uppfattar att omgivningen kräver, tillåter eller ger förutsättningar för. Vi har sett att medarbetarna använder både planerande, framväxande och logiska strategier i medarbetarskapet och strategierna visar sig i olika sammanhang. Dessa olika sammanhang är beroende av medarbetarnas upplevda förutsättningar och kognitiva behov i deras arbetssituation.

- Planerad strategi ger medarbetarna kontroll i sin arbetssituation. De söker sig till olika projekt, använder armbågarna, pratar med chefen, argumenterar, lobbar, bråkar och lirkar. De ställer om sig, planerar aktiviteter, är glada och trevliga, ger pikar, skaffar sig mentorer och stänger av när de går från jobbet. I dessa strategier ser vi att medarbetarna till stor del leder sig själva. De har förutsättningar som gör att de själva styr sina handlingar och de påverkar sina arbetskamrater och chefer i den riktning de själva vill.
- Logisk strategi utför medarbetarna som har behov av influenser utifrån, i sin arbetssituation. De är öppna, tar in omgivningen, är intuitiva och går på känsla. De är inte främmande för förändringar men avvaktar. De tar saker i egna händer, sammanför, skapar kontakter, utvecklar synergier och anpassar sig. Här ser vi att medarbetarna är extra medvetna om vad omgivningen kräver och de anpassar sin strategi därefter. Medarbetarna leder sig själva mot sitt mål med hjälp av de intryck som omvärlden ger dem.
- Framväxande strategi formas av de medarbetare som upplever stor trygghet. De tar det som det kommer, delar med sig, berättar om sina erfarenheter och hänger ut sig själva. De är spontana, flexibla och kreativa. De är öppna, bjuder på sig själva och bjuder in andra. De pratar mycket och ger situationsanpassad feedback, flyter med, koncentrerar sig på det som är viktigt för tillfället, hjälper till och visar intresse. Medarbetarna får i dessa strategier enormt mycket feedback från omvärlden och vi menar att genom dessa signaler kan medarbetarna tolka vad som är tillåtet. Därför anser vi att i de framväxande strategierna är det kulturen i organisationen eller arbetsgruppen som leder medarbetarna.

- Medarbetarstrategierna minskar när medarbetarna upplever att deras kognitiva behov inte är tillfredsställda. Detta visar sig genom att medarbetarna är passiva, ointresserade och handlingsförlamade. De uppvisar en stagnation i sina ageranden och är hämmade eftersom de inte upplever att det finns några förutsättningar. Här tycker vi oss se att medarbetarna ställer sig utanför allt egensvar när det gäller organisationens gemensamma verksamhet. Medarbetarna kan leda sig själva i sina arbetsuppgifter, men ansvaret sträcker sig inte mycket längre än så.

## 6.2 Reflektion

Valet av två olika fallorganisationer grundade sig i att vi misstänkte att strategierna skulle skilja sig åt mellan organisationerna. Vi har dock inte haft avsikt att pröva någon hypotes huruvida fallorganisationernas olika förutsättningar speglar vilka strategier medarbetarna använder sig av i medarbetarskapet. Vi har fått den spridningen av strategier som vi ville ha, men det var inte enbart fallorganisationernas givna förutsättningar som styrde vilka strategier medarbetarna använde sig av. Strategierna formuleras utifrån medarbetarnas upplevda förutsättningar och det som vi upptäckte var att medarbetarna söker sig till de förutsättningar som passar deras egenskaper bäst. Medarbetarna kan till exempel från utsidan antas ha samma förutsättningar men deras handlingar skiljer sig åt.

I de olika strategierna tycker vi oss även se olika grad av medarbetarskap. När medarbetarna planerar strategier finns det en hög aktivitet av reflektion och graden av medarbetarskap är hög eftersom medarbetarna ständigt agerar. Detta agerande kan bero på att gränsen till kognitiv stress är nära och medarbetarna strävar efter att tillfredsställa dessa behov. Denna grad av medarbetarskap blir ännu mer tydlig om vi jämför de planerade strategiernas aktivitet med de framväxande strategiernas bakåtlutade förhållningssätt till omvärlden. Som vi påpekade i slutsatsen är den framväxande strategin till stor del styrd av kulturen i gruppen. Kulturen kan vara svår att förändra och om strategierna inte gynnar medarbetarskapet kan det bli svårt att utveckla och fördjupa medarbetarskapet. För medarbetaren kan det även vara svårt att ta ett större ansvar om kulturen är för stark.

### 6.2.1 Studiens bidrag

Uppsatsens bidrag kan ses som tredelat. För det första kan uppsatsen ge ett empiriskt bidrag då vi gjort en studie som utgår från två olika fallorganisationer. Vi avser inte, som nämnts i metodavsnittet, att generalisera över individer, avdelningar eller organisationer. Dock tror vi att studien kan bidra med en ökad förståelse för de situationer som medarbetarna upplever och de strategier som medarbetarna skapar. Därmed kan organisationer eller medlemmar i organisationer som upplever att deras verklighet i stort stämmer överens med studiens redovisade material tillgodogöra sig uppsatsens resultat. Uppsatsens resultat kan vara av vikt för dem som vill gräva djupare i medarbetarskapets strategier, men även för mer djuplodande studier av medarbetarskap i allmänhet.

För det andra kan uppsatsen ge ett praktiskt bidrag, dels för de organisationer vi studerat, men även för de organisationer och medarbetare som är nyfikna på hur strategier i ett medarbetarskap kan ta sig i uttryck. Genom att se vilka strategier som medarbetarna tar till i medarbetarskapet kan individuella förutsättningar skapas utifrån

medarbetarens behov. Utifrån uppsatsen kan båda fallorganisationerna få svar på frågor som ställdes initialt samt få idéer till förbättringar. Eventuellt kan även en organisations grad av medarbetarskap på detta sätt hjälpas på traven.

För det tredje kan uppsatsen ge ett teoretiskt bidrag till den forskning som pågår inom ämnesområdet medarbetarskap. För att kunna sätta ord på medarbetarnas handlingar har vi undersökt under vilka förhållanden, det vill säga vilka förutsättningar medarbetarna upplever när de formulerar sina strategier. Tengblad (2003) menar att medarbetarens strategier står i relation till vilka förutsättningar som organisationen ger medarbetaren. Vi håller delvis med om Tengblads förhållningssätt, men vi vill även påstå att orsaken till varför medarbetarna handlar som de gör ligger djupare än så. Hur de av organisationens givna förutsättningar spelar roll för medarbetarnas strategier beror i mångt och mycket på medarbetarnas upplevda verklighet. Vi menar att det är medarbetarnas upplevda verklighet som speglar vilka strategier medarbetarna formulerar.

### **6.2.2 Förslag på vidare studier**

Ett förslag på vidare studier kan vara att göra en kvantitativ undersökning av medarbetarnas strategier för att se hur frekvent strategierna används, till exempel i olika miljöer och/eller arbetsgrupper. Denna undersökning skulle kunna utvecklas i en djupare beteendevetenskaplig studie för att få fram hur upplevelsen av arbetsituationen, till exempel hur inflytande, hög arbetsbelastning och kognitiv tillfredställelse påverkar medarbetarnas strategiformuleringsprocess.



## KÄLLFÖRTECKNING

### Böcker

Andrews, K. (1987). *The concept of corporate strategy*. 2<sup>nd</sup> Chapter: Irwin, Homewood

Borell, K. & Brenner, S-O. (1997). *Att spegla verkligheten*. Studentlitteratur: Lund

Chakravarthy, B. & Lorange, P. (1991). *Managing the Strategy Process: A Framework for a Multibusiness Firm*. Prentice Hall: Engelwood Cliffs, N.J

Holme, I. M. & Solvang, B. (1991). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur: Lund

Hällsten, F. & Tengblad, S. (2002). *Personalansvar och medarbetarskap*. Bokförlaget BAS: Göteborg

Jacobsen & Thorsvik, (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur: Lund

Kinlaw, D. (1995). *Medarbetarskap – att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*. Studentlitteratur: Lund

Leymann, H. & Gustafsson, B-G. (1990). *Lärande i arbetslivet*. Studentlitteratur: Lund

Merriam, S.B. (1988). *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur: Lund

Mintzberg, H. (1998). *The Strategy Process: Five Ps for Strategy*. Prentice Hall: Europe

Nyberg, R. (2000). *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar*. Studentlitteratur: Lund

Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist*. McGraw-Hill: New York

Patel, R. & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur: Lund

Reinicker, L. & Stray Jörgensen, P. (2002). *Att skriva en bra uppsats*. Liber: Lund

Rumelt, R. (1998). Ingår i *The Strategy Process: The Challenge of Evaluation*. (s.91-101) Prentice Hall: Europe

Silverman, D. (1970) *The theory of organisations*. Heinemann Educational Books Ltd: London

Säljö, R. (2000) *Lärande i praktiken: ett sociokulturellt perspektiv*. Prisma: Stockholm

Tengblad, S. (2003). *Den myndige medarbetaren: Strategier för konstruktiv medarbetarskap*. Liber: Malmö

Quinn, J. B. (1998). Ingår i *The Strategy Process: Logical Incrementalism*. (s.103-110)  
Prentice Hall: Europe

de Wit, B. & Meyer, R. (1998). *Strategy: Process, Content, Context*. 2<sup>nd</sup> International  
Thomson Business Press: London

### **Artiklar**

Eisenhardt, K. & Brown S.L. (1997, nr 42). The Art of Continuous Change: Linking  
Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations.  
*Administrative Science Quarterly*, s.1-34.

Eisenhardt, K. (1999, Spring). Ingår i *Sloan Management Review*. Strategy as Decision  
Making. s.65-72

Klefsjö & Eklund.(1999). *Personal och ledarskap*

Larsson & Persson, (2002). Ledarskap i förändring. *Svenska kommunförbundets skrift*:

Mintzberg, H. (1994, Jan-Feb). The fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard  
Business Review*, s.107-114

### **Avhandlingar**

Håkansson, K. (1995). *Förändringsstrategier i arbetslivet*. Doktorsavhandling  
Göteborgs universitet, Sociologiska institutionen: Göteborg

### **Föreläsningar**

Wikström, E. (2004), Föreläsning om organisationsanalyser, Handelshögskolan  
Göteborg

## **Bilagor**

### **Bilaga 1**

Vi fokuserar på frågor kring hur man handlar för att kunna ta sitt ansvar gällande:

- utveckling (sin egen, arbetskamraters, organisationens)
- samarbete
- kamratskap/gemenskap
- lojalitet (mot arbetskamrater, organisationen, sig själv, sin familj)

### ***Inledande frågor (om människans kognitiva behov) varseblivning, igenkänning, bildning av begrepp och handlingsvilja samt möjligheter till agerande...***

1. Skulle du vilja beskriva en typisk arbetsdag?
2. Hur upplever du din arbetssituation rent allmänt?
3. Upplever du att du har möjlighet att själv bestämma över din arbetssituation, t.ex. hur du skall utföra dina arbetsuppgifter, arbetstakt, arbetstider?
4. Upplever du ditt arbete som intressant och stimulerande?
5. Hur påverkar denna stimulans (eller brist på stimulans) din arbetsprestation?
6. Hur trivs du med dina närmaste arbetskamrater?
7. Hur upplever du arbetsklimatet: (1) bland dina närmaste arbetskamrater?  
(2) mot din överordnade?
8. Är det något speciellt som ofta leder till motsättningar?
9. Hur upplever du kontakten med din närmaste överordnade?
10. Brukar din överordnade: (1) fråga dig om din åsikt?  
(2) lyssna på vad du säger och ta det till sig?
11. Är du nöjd med den information du får angående ditt arbete och vad som händer i företaget i stort?

## **UTVECKLING**

### ***Förhållanden – Förutsättningar***

1. Vilka utvecklingsmöjligheter upplever du dig ha?
2. Hur kan du påverka din egen utveckling?
3. Vilka förutsättningar upplever du att organisationen ger för att du skall kunna hantera din egen utveckling?

### ***Processer***

#### ***Den egna utvecklingen***

1. Hur handlar du för att möjliggöra din egen utveckling?

#### ***Hjälpord***

- Spontanitet
- Medvetenhet
- Rationalitet
- Reflektion
- Anpassning till ändrade förutsättningar, t.ex. ny kunskap, och omvärld, t.ex. arbetskamraters agerande

1. Känner du att nivån på din egen utveckling idag ligger på en bra nivå?

2. *Beroende på svar* - Hur handlar du för att situationen skall:  
(1) hållas intakt, d.v.s. du utvecklas för att kunna hantera dina arbetsuppgifter  
(2) förändras, d.v.s. du utvecklas för att gå vidare?

#### *Organisationen utveckling*

1. Hur gör du för att organisationen skall utvecklas?
2. Vilka förutsättningar finns för att du skall kunna verka för organisationens utveckling?

#### *Arbetskamraternas utveckling*

1. Upplever du att du kan bidra till dina arbetskamraters utveckling?
2. Hur hanterar du den situationen?

### **SAMARBETE**

#### ***Förhållanden – Förutsättningar***

1. Hur upplever du samarbetet på din avdelning?
2. Vilka förutsättningar upplever du att organisationen ger dig för att möjliggöra samarbetet?
3. Hur kan du påverka samarbetet?

#### ***Processer***

1. Hur handlar du för att möjliggöra samarbete?

#### *Hjälpord*

-Spontanitet  
-Medvetenhet  
-Rationalitet  
-Reflektion  
-Anpassning till ändrade förutsättningar, t.ex ny kunskap, och omvärld, t.ex arbetskamraters agerande

1. Känner du att nivån på samarbete idag ligger på en bra nivå?
2. *Beroende på svar* - Hur handlar du för att nivån skall:  
(1) hållas intakt  
(2) förändras.

### **KAMRATSKAP/GEMENSKAP**

#### ***Förhållanden – förutsättningar***

1. Hur upplever du kamratskapen/gemenskapen mellan arbetskamrater?
2. Vilka förutsättningar finns för att möjliggöra kamratskapen/gemenskapen?
3. Hur kan du påverka gemenskapen?
4. Hur visar sig gemenskapen?
5. Hur kan du känna att den finns?

#### ***Processer***

1. Hur handlar du för att möjliggöra kamratskapen/gemenskapen?

### *Hjälpord*

- Spontanitet
- Medvetenhet
- Rationalitet
- Reflektion
- Anpassning till ändrade förutsättningar, t.ex ny kunskap, och omvärld, t.ex arbetskamraters agerande

1. Känner du att kamratskapen/gemenskapen ligger på en bra nivå?
2. *Beroende på svar* - Hur handlar du för att nivån skall:
  - (1) hållas intakt
  - (2) förändras.

## **LOJALITET**

### ***Förhållanden – förutsättningar***

1. Kan du beskriva hur din lojalitet är fördelad mellan arbetsgivare, arbetskamrater, din familj och dig själv?
2. Upplever du att det finns en balans i din lojalitet mellan dessa fyra?
3. Vilka förutsättningar ger organisationen dig för att kunna upprätthålla balansen, d.v.s. så att du kan känna lojalitet gentemot alla fyra?

### ***Processer***

1. Hur handlar du för att möjliggöra balansen av lojalitet mellan arbetsgivare, arbetskamrater, din familj och dig själv?

### *Hjälpord*

- Spontanitet
- Medvetenhet
- Rationalitet
- Reflektion
- Anpassning till ändrade förutsättningar, t.ex ny kunskap, och omvärld, t.ex arbetskamraters agerande

1. Känner du att balansen i din lojalitet ligger på en bra nivå?
2. *Beroende på svar* - Hur handlar du för att nivån skall:
  - (1) hållas intakt
  - (2) förändras.

## **MÅL**

1. I medarbetarskap ingår de fyra elementen utveckling, samarbete, kamratskap/gemenskap, lojalitet. Finns det någon av dessa som du tycker är extra viktig, mindre viktig för att du skall kunna utföra dina arbetsuppgifter?
2. Varför känner du så?

## Bilaga 2

Hej!

Vi är två studenter från Handelshögskolan som just nu skriver vår kandidatuppsats i organisationsteori.

Vår uppsats handlar om medarbetarskap, ett relativt nytt begrepp som övergripande innefattar ett lämnande av traditionell roll- och ansvarsfördelning i organisationer, mot ett ökat personligt ansvar och engagemang av medarbetarna i deras arbete och på deras arbetsplats. Denna rollförskjutning innebär för medarbetaren ett ansvarstagande för den egna arbetssituationen och det ställs allt högre krav på att medarbetarens kompetens när det gäller flexibilitet och förmåga att klara flera olika arbetsuppgifter.

På grund av svagt utvecklad teori är det huvudsakliga syftet med uppsatsen att sätta ord på de strategier som medarbetare har utvecklat för att möta krav på kompetens, ansvarstagande och flexibilitet i det moderna arbetslivet. I mångt och mycket handlar det om att sätta ord på de responser och strategier som vägleder medarbetarna i deras vardagliga arbete, inte minst med avseende på ansvarstagande, engagemang och initiativförmåga. För att etablera en djupare förståelse och kunskap rörande de strategier som vägleder den enskilde medarbetaren undersöker vi hur denne uppfattar de av organisationen givna förutsättningarna för medarbetarskapet. Detta klargör en organisations förmåga att skapa bättre förutsättningar för medarbetarna att hantera de krav som ställs vid ett ökat medarbetarskap.

I syfte att utveckla en medarbetarorienterad förståelse av medarbetarskapets strategi genomförs djupintervjuer med arbetstagare i olika yrken, åldrar och kön. Medarbetarnas förhållningssätt till sitt arbete och framför allt hur de avser att hantera frågor kring ansvarstagande, engagemang, lojalitet och relationerna till sina kollegor och arbetskamrater kommer att fokuseras.

Vår handledare är Freddy Hällsten på institutionen för HRM, Handelshögskolan Göteborg. Vi är inte här på uppdrag av organisationens ledning men information från ledningen finns med i uppsatsarbetet. Uppsatsen i sin färdiga form kommer att presenteras för såväl ledning som institutionen. Allt material är anonymt och kommer att hanteras med stor diskretion. Ingen enskild individ kommer att kunna identifieras i resultatet.

Intervjun kommer att ta ca en timma i anspråk och med er tillåtelse ber vi om att få banda intervjun.

Med vänliga hälsningar

Carina Cimbritz  
Carolina Simonsson