



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 463
Magisteruppsats, 10 poäng
61-80 poäng
Datum: 070105

Medarbetarskap i detaljhandeln

- En studie av medarbetarskap och de anställdas lärande i
en matbutik.

Jasmin Ramic & Tobias Rosqvist

Handledare:
Piotr Szybek

ABSTRACT

Arbetets art: Magisteruppsats i arbetslivspedagogik
Sidantal: 47
Titel: Medarbetarskap i detaljhandeln – en studie av medarbetarskap och de anställdas lärande i en matbutik.
Författare: Jasmin Ramic & Tobias Rosqvist
Handledare: Piotr Szybek
Datum: 070105
Sammanfattning: I dag har de flesta arbetstagare förvandlats till medarbetare, åtminstone i teorin. Arbetsgivare söker numera ”medarbetare” och kallar sina anställda så. Det låter trevligare – att ”arbeta med”, istället för det mera passiva ”att ta arbete”.

Allt fler företag och organisationer har uppmärksammat vikten av medarbetarskap, i syfte att utveckla ansvarstagande och förändringsförmåga på arbetsplatserna.

Den här uppsatsen är kvalitativ intervjustudie om hur anställda i en matbutik uppfattar medarbetarskap. Syftet med studien är, att få en djupare förståelse för hur de anställda i den organisation vi har valt att studera, upplever medarbetarskap och hur detta påverkar deras personliga utveckling.

Som en del i medarbetarskapskonceptet påvisas också vikten av ledarskap, samt hur ett komplext begrepp som medarbetarskap upplevs av anställda i en platt organisation där alla strävar efter samma mål.

Komplexitet av medarbetarskapet resulterar i att vi, i vår strävan att få en djupare förståelse i den här studien, tar upp olika aspekter som ledarskap, lärande och reflektion, som alla, enligt oss, spelar en viktig roll i medarbetarskapet.

Nyckelord: Medarbetarskap, empowerment, ansvar, kvalitativ fallstudie, lärande och inflytande.

Innehållsförteckning

Förord.....	i
Inledning	2
Syfte	2
Avgränsning.....	3
Studieplats.....	3
Pedagogisk relevans.....	4
Arbetets disposition	4
Teori.....	5
Empowerment–Medarbetarskap	5
Engagemang – grunden för empowerment	7
Vad gör man för att skapa engagemang?	8
Vilken betydelse har inflytande, makt och kommunikation för empowerment?	10
Vad mer kan ha betydelse för ett lyckat empowerment – medarbetarskap?	11
Medarbetarskapsmodell.....	12
Lärande	12
Hur fungerar lärandet i organisationer?	13
Vad är kompetens?	14
Frihet och dess betydelse för lärandet	15
Medvetandegörande och dess betydelse för lärandet.....	16
Positiva effekter på lärandet hos medarbetare i decentraliserade organisationer	17
Metod	19
Vår förförståelse.....	19
Kvalitativ ansats.....	19
Deltagande observation.....	20
Fallstudier	21
Kvalitativa forskningsintervjuer	23
Teoretisk relevans	23
Validitet	24
Reliabilitet	24
Källkritik.....	25

Diskussion om vårt val av litteratur	25
Etik.....	26
Genomförande.....	27
Urval	27
Litteratursökning	27
Val av organisation.....	27
Val av intervjupersoner	28
Transkribering, kodning, analys av empirin	28
Resultatredovisning.....	30
Inflytande	30
Ansvar	31
Formellt ansvar.....	32
Informellt ansvar	32
Förståelse	32
Reflektion.....	33
Utveckling.....	34
Engagemang	35
Anställdas värdegrund.....	35
Motivation/stöd från ledningen.....	35
Feedback.....	36
Kommunikation/information	37
Kontakt med och information av chefen.....	37
Arbetsrutiner	37
Tydliga riktlinjer i arbetsutförandet eller avsaknad av dem	38
Analys och diskussion.....	39
Medarbetarskapsanalys	39
Faktiska förhållanden på arbetsplatsen	40
Upplevda arbetsförhållanden	41
Relation till eget arbete	42
Relation mellan de anställda och ledningen.....	43
Avslutande reflektion, förslag till fortsatt forskning och slutsatser.....	44
Referenser	47
Bilaga 1	a

Intervjuguide första intervjuerna.....	a
Bilaga 2	b
Kompletterande intervju	b

Förord

Vi vill tacka till Oj's ledning samt alla de anställda som ställde upp i vår studie. Samtidigt vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Piotr för alla goda råd och påpekanden. Sist vill vi tacka varandra.

Inledning

Arbetsmarknaden och därmed kraven på företagen har under det senaste seklet andra hälft ändrats. Konkurrensen mellan företag i olika delar av världen har i takt med globaliseringen ökat. Industrisamhället och dess arbetsplatser med rutinmässig produktion har utsatts för konkurrens från låglöneländer främst i Asien men även från andra delar av världen. Redan på 60-talet blev arbetsuppgifterna i företagen allt mer komplicerade, detta ledde till att många arbetsuppgifter delegerades. (www.ethos.se) Företagen har alltså i större utsträckning tvingats till att bli bättre på att dra nytta av den totala kompetensen som finns inom organisationen. Detta tillsammans med den demokratiseringsprocess som i Sverige mynnade ut i MBL (1976) kan till stor del anses vara en starkt bidragande faktor till det som på engelska kallas empowerment¹ uppstod. För att detta ideal ska uppnås kan det ses som en förutsättning för att de så kallade ”lärande organisationer” kommer till stånd. Personerna i företagen skall i enlighet med detta ideal vara djupt involverade i organisationens bästa och hela tiden agera som en integrerad part i denna. Detta för att företaget skall vara konkurrenskraftigt på marknaden. Genom de här förändringarna har begreppen empowerment och medarbetarskap uppstått.

Medarbetarskapet innebär förändrade roller och funktioner både för chefer och anställda. Varje medarbetare ska, enligt detta ideal, ta ett större ansvar för sitt eget arbete. Medarbetare är måna om att samverka med kollegor och att bidra till en god stämning och kamratskap på arbetsplatsen. Arbetsgrupperna organiserar, kontrollerar och följer upp sitt eget arbete. Även förmågan att vara flexibel och att vara kapabel till att ändra sitt beteende och sina handlingar ingår i medarbetarskapet, samt att få en ökad förståelse för organisationen och att kunna dra nytta av denna för att utveckla sina handlingar och lära sig nya saker.

Vi ser detta ideal som intressant och relevant inför framtiden, inte minst utifrån de aspekter vi nämner ovan. Vi har fått tillfälle att delta i ett projekt som startats i Åstorps kommun där diverse företag ingår. Här har vi fått möjlighet att göra en undersökning i ett företag – detta ledde till att vi bestämde oss för att undersöka de anställdas uppfattningar av medarbetarskap på detta företag, och den effekt detta hade på deras lärande. Detta intresse är det som lade grunden till vårt syfte med denna studie.

Syfte

Vårt syfte är att få en djupare förståelse för hur de anställda i den organisation vi har valt att studera, upplever medarbetarskap och hur detta påverkar deras personliga utveckling.

¹ I Sverige finns det inget allmänt vedertaget begrepp för detta, utan bland annat kallas det för empowerment, medarbetarskap och kompetensutnyttjande.

Avgränsning

Vi har valt att studera medarbetarskapet utifrån de anställdas perspektiv² med fokus på deras egen upplevelse av inflytande, ansvar och möjligheter till egen utveckling. Det som vi har bortsett ifrån är frågor om personalens inbördes relationer och deras position i organisationen vilket kan påverka deras syn på medarbetarskapet. Vi har valt bort denna aspekt avsiktligt då vi anser att detta skulle öppna plats för olika ”hörsägen” eller spekulationer. Vi är fullt medvetna om att vårt syfte, som är att få en djupare förståelse för hur de anställda i den organisation vi har valt att studera, upplever medarbetarskap och hur detta påverkar deras personliga utveckling inte kan besvaras utan att gå in på både en lärandeaspekt och en ledarskapsaspekt, men i detta arbete kommer dessa aspekter att betraktas som beståndsdelar av medarbetarskap och inte som självständiga begrepp, det vill säga begreppen kommer inte att behandlas i någon djupare bemärkelse. Det vi menar med personlig utveckling är lärande, och detta lärande kan vara allt möjligt, till exempel hur de anställda ändrar attityder, handlande, etcetera, efter de förhållande de befinner sig i när de arbetar.

Vi har inga forskningsfrågor då vi anser att syftet bidrar till vidare forskning genom att förhoppningsvis ge läsaren en djupare förståelse för medarbetarskap och dess koppling till lärande specifikt i detaljhandeln. Detta i sin tur ger förhoppningsvis uppslag till vidare forskning. Vi själva ger förslag på vidare forskning som har uppkommit efter vårt arbete med denna uppsats (se diskussion-kapitlet).

Studieplats

Plats: Oj! Lågprismarknad AB.

Koncern: ICA Kvantum

Sektor: Detaljhandeln

Ägare, VD: Jörgen Jönsson

Organisatoriskt är Oj! en butik under den rikstäckande ICA koncernen. Arbetet på Oj! består i dagligt löpande arbetsuppgifter som ingår i drivandet av en matvarubutik. De arbetsuppgifter som dagligen utförs på Oj! är att ta emot varor, sortera och lägga ut dessa på hyllor, försäljning samt tillhörande bisysslor. Den personal som finns på Oj! har oftast en bred bakgrund inom branschen. Där finns även ett antal relativt unga personer som har detta som sitt första jobb. Butiken har funnits i ett antal år under den nuvarande ledningen. Under denna tid har en större ombyggnad genomförts samt ett antal mindre modifieringar. Idag rymms butiken i fräscha lokaler centralt i Åstorp.

Detta företag deltar i Finnkraft projektet i Åstorp kommun (Unicamp). Inom detta projekt skall det tas fram utbildningar för anställda inom diverse företag i kommunen som skall leda till att dessa anställda får bättre förutsättningar för att kunna delta i utvecklandet av empowerment-medarbetarskap.

² Detta då vi är inträddade av de effekter som medarbetarskap kan ha på deras utveckling och då vi måste avgränsa oss på grund av utrymmesskäl

Pedagogisk relevans

Vår uppsats pedagogiska relevans är att vi studerar hur medarbetarskap i den berörda organisationen ter sig och hur aktörerna i denna (de anställda) upplever medarbetarskapet. Vi anser att den pedagogiska relevansen blir tydlig då vi genom våra intervjuer får en insikt i hur de anställda uppfattar sitt lärande och möjligheter till detta genom medarbetarskapet. Vi vill även hävda att då de personer vi intervjuat samt övriga aktörer i organisationen skall få läsa arbetet, så kan detta leda till en ökad förståelse för deras egen situation och deras eget medarbetarskap och att detta då förhoppningsvis fungerar som en katalysator för deras lärande och utveckling av medarbetarskapet.

Arbetets disposition

Vår uppsats börjar vi med ett kapitel där vi presenterar den teori som vi har valt. Vi presenterar olika teorier och definitioner av empowerment och medarbetarskap, samt olika teorier om lärande, vi presenterar även en modell över empowerment – medarbetarskap som vi gjort. Därefter följer ett kapitel som rör metoden. Vi resonerar här om för och nackdelar med det metodval vi har gjort. I kapitlet ”Genomförande” presenterar vi vårt urvalsförfarande av såväl organisation som intervjupersoner. Här på följer vår resultatredovisning där vi analyserar våra intervjuer och presenterar dem för läsaren. Avslutningsvis diskuterar vi de synpunkter som har uppkommit ur empirin och kopplar dem samman med den teoretiska delen av uppsatsen, vi försöker här använda oss av den modell vi konstruerat för analysen av vår empiri. Här återfinns också våra förslag på fortsatt forskning.

Teori

I detta kapitel kommer vi att ta upp olika teorier och definitioner på begreppen empowerment samt medarbetarskap. Tanken med detta är, även om det kan finnas en hel del likheter mellan de ovanstående begreppen, att vi vill redogöra för betydelsefulla drag, skillnader och olika syn på dessa, vilket kommer att underlätta för läsaren att följa den ”röda tråden” genom uppsatsen, samt att ta del av vår analys. Vi kommer även att beskriva tankar som olika teoretiker har om delegering, lärande och förutsättningarna för lärande.

Empowerment–Medarbetarskap

Empowerment är ett begrepp som används i många avseenden, speciellt i den engelska litteraturen. Det kan vara empowerment i aspekten hur medborgarna i ett land blir mera delaktiga i de politiska besluten som fattas, men empowerment kan även innebära inflytande för anställda i företag. Det är den senare betydelsen vi väljer att studera och det är inom detta forskningsfält som vi har hämtat vår teori. I Sverige används även begreppet medarbetarskap. Begreppet empowerment har en stark normativ laddning, forskarna inom området är i många avseenden oeniga om vad som exakt skall ingå i detta begrepp. Vi har gjort ett urval ur de teorier och den forskning som vi tagit del av och vi har försökt att knyta ihop detta till, om inte en egen teori, så en sammanflätning av dessa teorier (se medarbetarskapsmodell). Dock skall det påpekas att det mesta inom empowerment- och medarbetarskapsteorierna är ganska likartat, det är snarare nyansskillnader än gradskillnader mellan de olika teorierna. Alla de teoretiker vi studerat menar att engagemang, visioner och fördelning av makt och inflytande (personerna närmast problemet löser det), är avgörande för att få flexibla, lärande och duktiga medarbetare vilket leder till konkurrenskraftigare organisationer.

Det grundläggande i begreppet empowerment är enligt flera tänkare inom området att fördela makt i organisationerna. Enligt Appelbaum så har ett företag infört empowerment när personer i positioner längre ner i organisationen känner att det finns förväntningar på dem att ta egna initiativ för företagets bästa, även om det inte ligger inom deras egentliga arbetsuppgifter. Dessa personer skall även känna att de får stöd för sitt handlande och att de inte riskerar att bestraffas även om de gör fel. (1999) Här ser man en likhet med Kinlows definition av begreppet, även han pekar på förtroendet från ledningen som viktigt, samt att det är personerna närmast problemen som skall lösa dem, dock menar han att medarbetarskap är en process där personerna i företaget blir självstyrande och kan använda sin kompetens för att påverka sitt arbete (han kallar detta kompetensinflytande). (1995) Även Argyris har gett sig in i debatten om empowerment, han hävdar att empowerment är ett ideal som ett företag kan arbeta mot men som det aldrig kommer att uppnå till fullo. Han menar att den viktigaste punkten i empowerment som mer eller mindre utgör begreppet är ”commitment” (engagemang). Han hävdar att engagemanget har två aspekter, externt och internt. Det externa engagemanget får man bland sina anställda genom att öka incitament som lön eller andra sorters belöningar, då handlar individerna utifrån att de skall ”tjäna så mycket som möjligt på det”, alltså inte

utifrån en inre drift. Den andra aspekten, den interna, är då personerna i organisationen är med och delar företagets vision och andra grundläggande saker (såsom värderingar, metoder och liknande) som företaget står för. Personerna känner sig då delaktiga och handlar mer som om de är delägare i företaget, de blir kan man säga, känslomässigt engagerade i företagets väl och ve (vår tolkning). (1998)

Det ord som brukar användas synonymt med empowerment i Sverige är som nämns ovan, medarbetarskap. Detta ord är dock inte lika träffande som ordet empowerment. Medarbetarskap säger ju egentligen ingenting mer än att man arbetar tillsammans med någon. Granberg kallar exempelvis det som skulle kunna definieras som empowerment, kort och gott för delegering. Han menar att delegering är när rätten att fatta beslut flyttas nedåt i organisationen. (1989) I Södergrens avhandling som handlar om decentralisering så kan man läsa att delegering en inte bara bidrar till att personer i organisationerna får nya roller och ansvarsområden utan att det även ställs nya krav på deras kunskande. Dock menar Södergren att det inte alltid sker så omvälvande förändringar för medarbetarna genom decentralisering, ibland är det avsevärda förändringar medan det i vissa fall knappt är märkbart. (Södergren, 1992) Tengblad menar att det finns fem olika former av medarbetarskap, dessa behöver nödvändigtvis inte ha med empowerment att göra. Det traditionella medarbetarskapet är, som det låter. Uppdelningen här är tydlig med tjänstemän och arbetare som utför vitt skilda arbetsuppgifter. Tjänstemän ansvarar för inköp, planering, etcetera, medan arbetarna utför produktionen och sköter maskinerna. Här är det enligt Tengblad, en lågt utvecklad samhörighet och viljan till att bidra till företagets bästa är låg. Den andra formen för medarbetarskap är det organisationsorienterade medarbetarskapet, här får medarbetarna en del ansvar, men detta ansvar är tydligt reglerat – alltså ansvaret är inte förutsättningslöst. Detta ansvar följs upp och kontrolleras och det är bara personer som genomgått specifika utbildningar för målet som får detta ansvar, dessutom är det chefen som hela tiden har det formella ansvaret för de anställdas handlingar. En kritik mot denna form är att man utger sig för att ge de anställda mer ansvar än vad de egentligen i praktiken får. (2003) Här kan man se det som Granberg kallar delegering, chefen ger ansvar till personer längre ner i organisationen men det är fortfarande chefen som har det formella ansvaret mot exempelvis styrelse, kunder och liknande. (1989) Det finns de studier som visar att tydliga regler och arbetsbeskrivningar är viktiga för att empowerment skall bli lyckat (som till viss del stödjer denna form av medarbetarskap, men bara i vissa aspekter). Appelbaum menar att det är viktigt att personer har klart för sig vilka deras roller i organisationen är så att de inte blir förvirrade och handlingsförlamade. Han menar även att, ifall personerna i organisationen saknar tydliga målbilder kan detta leda till konkurrens mellan dem. (1999) Man kan ju tänka sig att det är viktigt med dessa strukturer men att de inte får bli så starka att handlingsutrymmet stryps för de anställda, detta torde i så fall, tror vi, minska det engagemang som är viktigt för empowerment (se Argyris, 1998). Tengblads tredje form av medarbetarskap är det grupporienterade medarbetarskapet, här är det arbetsgrupper med anställda som lägger upp sitt eget arbete och dess utförande efter eget tycke. Dessa grupper har således en rätt stor frihet. (2003) Här ser vi en likhet med Kinlaw (1995) och hans tankar om att medarbetaren skall utefter sin egen kompetens styra sitt arbete, detta då det grupporienterade medarbetarskapet i studier har visat sig ge de anställda en känsla av ansvar inför sin ”produkt” och ett ansvar för kontakter med kunder, leverantörer, etcetera. Den fjärde formen i uppräknningen är det individorienterade medarbetarskapet, vilket innebär att

medarbetaren skall utföra sina arbetsuppgifter ganska självständigt och skall även ha en förmåga att ta ansvar. Eftersom denna form ofta gör att chefen inte har så mycket kontakt med de anställda, bidrar det till att det förväntas att de skall ta ansvar för sitt arbete och sin egen personliga utveckling. Denna form gör att man kan se den anställde som ett slags egenföretagare som ansvarar för kunder, projekt och utveckling. Den sista formen av medarbetarskap som Tengblad listar är det chefslösa medarbetarskapet. Här är det viktigt att det finns tydliga ramar och regler för hur beslutsfattande skall gå till men det ska även finnas en balans mellan de kulturella, sociala och ekonomiska aspekterna. (2003)

Vi har här försökt att skapa en bild av empowerment och medarbetarskap. Det vi kan se är, utom i vissa av de former av medarbetarskap som Tengblad beskriver, att betydelsen av engagemang och ansvar från medarbetarna är stor. Även viljan från ledningens sida att lämna ifrån sig makt är en grundförutsättning – utan detta kan man ju inte som anställd i ett företag ta stort ansvar då man inte vet vilka ens befogenheter är och i vilken grad man kan hållas som ansvarig ifall något går galet.

Engagemang – grunden för empowerment

Engagemang är en viktig grundpelare för att få empowerment till att fungera. Är personerna i ett företag engagerade i dess mål och visioner så bör även viljan till ansvar, ändrandet av dysfunktionellt beteende samt lärandet av nya saker för att prestera bättre, vara lättare att uppnå. Argyris hävdar dock att det är skillnad på engagemang och engagemang, det finns externt och internt. Båda är viktiga men det är bara internt engagemang som stärker empowerment. Han menar att engagemang innebär att skapa mänsklig handlingskraft och att aktivera hjärnan hos människan. I organisationer där medarbetarna bara upplever externt engagemang och/eller bara ytterst lite internt engagemang, så kan inte empowerment komma till stånd. Detta beror på att personerna inte själva styr sitt engagemang, alltså har de liten makt över sin egen situation³, vilket gör att de blir passiva.⁴ Ifall arbetsuppgifter, metoder och liknande, i hög grad bestäms av ledningen, kommer de anställda sannolikt uppleva en hög grad av externt engagemang och bara utföra det som begärs av dem. Däremot om de upplever stort internt engagemang kommer de sannolikt att ta större ansvar (de känner sig involverade). (1998)

Även Kinlaw pekar på vikten av engagemanget för att få i gång det han kallar medarbetarskapsprocessen. Han menar ju som nämnts tidigare, att medarbetarskap är en process av kompetensinflytande som kommer till stånd bland annat genom engagemang – människor måste vilja använda sin kompetens. Engagemang är en av de bitar som en person måste ha för att anses vara kompetent för sin uppgift. Ett stort hot mot medarbetarskapsprocessen är att individerna mycket väl har svar och lösningar på de problem som uppstår men väljer att inte agera. (1995) Argyris pekar på att personer som har arbetat i organisationer eller i samhällssystem med direkt och klar styrning är mindre villiga till att engagera sig i organisationens bästa och dess mål. Dessa personer har utvecklat ett externt engagemang, som en försvarsmekanism då de inte har haft makt

³ Vi tolkar detta som handlingsutrymme.

⁴ Även enligt Appelbaum så är människan i behov av makt. Han menar att det är destruktivt för en person att känna sig maktlös. (1999)

över sin egen situation. För dessa individer kan arbetsuppgifter där det krävs internt engagemang och ansvarstagande upplevas som jobbiga och kanske till och med skrämmande – eftersom de inte behövt göra detta innan. (1998) Eftersom personer i sådana organisationer känner litet inflytande över sin egen situation, så tror vi även att detta kan bidra till så kallad inlärd hjälplöshet. Lennerlöf menar att personer som hamnar i situationer som de inte kan påverka hamnar i inlärd hjälplöshet, denna hjälplöshet kan ha tre effekter, nämligen passivisering, minskad problemlösning och vantrivsel (Marking, 1992). Frågan är bara om det som Argyris beskriver är ett resultat av inlärd hjälplöshet eller om det bidrar till den.

Vi tycker oss känna igen dessa tankar bland många filosofer och tänkare. Rogers menar till exempel att människan hela tiden drivs av en inre och yttre drift att utvecklas för att bli en bättre anpassad människa, detta för att klara av sina vardagsproblem. (1961) Om man som person är involverad i det företag där man arbetar, får vara med och sätta dagordningen och fatta de beslut som krävs för sin arbetsuppgift, så torde detta kunna bli en del i de interna och externa faktorer som Rogers menar driver vår utveckling framåt. Liknande tankar kan man se bland existentialistiska filosofer och författare som ju hävdar att man ska styra sitt eget öde, vilket borde gå i en organisation där man har stort ansvar och handlingsutrymme men som borde vara praktiskt taget omöjligt i ett företag där man i huvudsak styrs av externt engagemang.

Vad gör man för att skapa engagemang?

Visioner och mål som företaget har är viktiga att förankra hos medarbetarna för att de ska känna sig engagerade. Enligt Collins måste visionerna och målen vara klara, precisa och även lätt kommunicerade. Detta är av stor vikt för att medarbetarna skall förstå vad som krävs av dem och detta lägger i sin tur en grund för att det skall bli möjligt för dem att skapa ett engagemang för uppgifterna (alltså visionen och målet). (1999) Vi kan tänka oss att det dock kan föreligga en risk för likriktning i organisationen, man vill ju inte att företaget slutar med att bestå av ett gäng ja-sägare med allt det som detta kan innebära. Collins (1999) hävdar också att det är viktigt att kommunikationen i företaget är klar och tydlig – om kommunikationen är dålig så kommer cheferna att få problem med att förmedla det de vill ha sagt om vad empowerment innebär och man kan därmed inte heller förvänta sig att empowerment-processen kommer att vara särskilt framgångsrik. Collins uttrycker saken så här, "... where empowerment cannot be communicated in a clear and universally acceptable fashion, managers will be unable to develop commitment for the initiative..." alltså man kommer inte att få något engagemang för empowerment. (1999)

I boken "Medarbetarskap i praktiken" pekas det på andra saker som en organisation kan göra för att skapa motivation och vilja till engagemang bland medarbetarna. Det hävdas att väl inarbetade rutiner och regelverk kan verka positivt och bidra till ökad utvecklings- och förändringsbenägenhet bland de anställda, vilket är tvärtemot den syn som fanns förr, nämligen att detta kunde verka hämmande för de anställda (det finns en bild om att ett "kreativt kaos" skulle vara positivt för förändring). Regelverket skall dock bara fungera som stöttande ramar för de anställda så att de vet vilka deras uppgifter är. (Tengblad m.fl., 2006) Lee och Koh pekar på att det är viktigt att medarbetaren känner att denna har tillräckliga kunskaper för att kunna sköta sitt jobb och lösa de problem som kan uppstå under arbetets gång. De menar även att det är

viktigt att personer, speciellt i företag som vill ha empowerment, har *self-determination*. Self-determination innebär att de ska ha den frihet som krävs för att själva kunna styra sitt handlande (Lee & Koh, 2001). Denna frihet borde bidra till en ökad känsla av makt för de anställda vilket enligt exempelvis Appelbaum skulle vara positivt då alla människor strävar efter makt över sitt eget handlande och sin situation. Att till exempel låta medarbetarna vara med i beslutsprocesser av olika slag är enligt Appelbaum bra både för organisationen och personen. Om medarbetarna är både involverade i beslut och har inflytande över sitt arbete så ökar graden av *job-satisfaction* och den mentala hälsan blir bättre. *Meaningfulness* vilket innebär att värderingar som medarbetaren har stämmer med organisationen är också viktigt. (1999) Alltså gladare och mer positiva medarbetare som torde vara motiverade och engagerade för sin uppgift. Detta skulle i sin tur, tror vi, leda till en ökad förändringsbenägenhet (alltså enligt oss ökat lärande) i de fall då jobbet kräver det.

I boken "Den femte disciplinen" av Peter M. Senge kan man läsa om vilken betydelse engagemang och delade visioner har för organisationer som anser sig vara så kallade "lärande organisationer". Vi drar paralleller med det engagemang och visionsskapande som beskrivs av teoretiker som jobbar med empowerment och medarbetarskap till de teorierna om engagemang och visioner man kan hitta i denna bok. Vi anser att man till en viss del kan hävda att medarbetarskap och empowerment kräver att organisationerna är "lärande", då man förutsätter att individerna i dessa skall fatta beslut och lösa de problem som de stöter på i sitt arbete, vilket borde innebära ett krav på flexibilitet och lärande för deras del. Senge menar att inget är så kraftfullt för att få människor att engagera sig som delade visioner med andra. Gemensamma visioner i ett företag är grunden för samhörighet och samverkan. Personerna i ett företag som lyckats etablera en gemensam vision kommer, enligt författaren, även att skapa en gemensam strävan, eller med andra ord ett engagemang. Denna gemensamma vision gör att den gamla uppdelningen mellan vi och dom, alltså ledning – arbetare upphör att existera. Personerna i företaget ser istället organisationen som sin (vårt företag) och det skapas tillit mellan de olika individerna som bidrar till att en gemensam identitet skapas. Visionen bidrar även till att nya sätt att lösa problem, alltså nya tankar och beteenden, stimuleras och företaget kan då lättare arbeta mot visionen⁵. (Senge, 1995) Som vi tolkar detta så är visionen ett utomordentligt bra sätt att skapa engagemang igenom, denna borde leda till förutom flexibla och mer utvecklingsbenägna/lärovilliga medarbetare, mer ansvarstagande och lojala medarbetare.

Det är dock viktigt att påpeka, menar Senge, att de visioner som företaget skall ha skapas genom dialog med medarbetarna. Dessa skall ha en ambition och värderingar som stämmer med ledningens visioner annars kommer de inte att bli innerligt engagerade. (ibid.) Detta är, tycker vi detsamma som beskrivs av Argyris (se ovan) och hans tankar om externt och internt engagemang. Dock menar Senge att det inte är så avgörande på vilken nivå som visionerna initieras bara organisationens medlemmar i stort kan dela dessa. (ibid.)

⁵ Alltså det mesta som ingår i de olika beskrivningar av empowerment – medarbetarskap som vi tidigare redovisat.

Vilken betydelse har inflytande, makt och kommunikation för empowerment?

För att empowerment och medarbetarskapet skall bli möjligt, är, som vi beskrivit ovan, engagemang och visioner viktigt. För att dessa skall kunna uppstå så borde ju makt och inflytande och dess funktioner inom organisationen ha betydelse. Vi kommer här nedan försöka beskriva olika tankar om detta och hur dessa hänger samman med det vi beskrivit ovan.

För att de anställda i ett företag ska känna att de har inflytande så borde det vara viktigt att de är delaktiga i processer som skapar de visioner och mål som organisationen i framtiden ska arbeta med. Kinlaw menar att det krävs att det inom organisationen måste råda ett klimat av öppen och fullständig kommunikation för att de anställda skall kunna utöva sitt kompetensinflytande, vilket enligt honom, är medarbetarskapets kärna. Den kommunikation som ges till de anställda skall inte bara röra exempelvis försäljningssiffror, officiella dokument och liknande som rör organisationen i stort. Kommunikationen skall vara personlig och interaktiv, ledningen måste samspråka med och göra sig klara över ifall medarbetarna förstår syftet med de olika sakerna som de utför i medarbetarskapets namn. Ledningen måste alltså ha en dialog med sina medarbetare. (1995) Detta anser vi leder till att medarbetarna känner att de har inflytande, detta då ledningen i samråd med dem fattar beslut, lägger fram policies, etcetera, och detta borde i sin tur i enlighet med det vi presenterat innan öka medarbetarnas engagemang för företagets visioner och mål (detta för att de har möjlighet att påverka dessa). Även Appelbaum hävdar att personer som uppmuntras till delaktighet gällande olika beslut (möjligtvis rörandes vision och mål) är mer benägna till att samarbeta med ledningen och de olika idéer som de har. (1999) Senge menar i sin bok att organisationer som tvingar på sina medarbetare visioner kommer aldrig få dessa genuint engagerade i företagets bästa. För att undvika att detta sker, att ledningen agerar utifrån egoistiska motiv och prackar på sina medarbetare visioner som de inte ställer upp på, så förespråkar han total öppenhet. (1995) Häri menar vi att man kan se kommunikationen och förmågan att från ledningens sida undvika maktutövning på ett negativt sätt som en grundförutsättning för öppenhet.

Senge menar till exempel att man inte ska bry sig om varifrån idéer och visioner kommer, utan diskutera dem för att komma fram till ifall man kan enas om dem. Han menar att det ska finnas både en *delgivande*- samt en *reflekterande öppenhet* i kommunikationen på företaget om detta skall kunna utnyttja tanken på att alla ska få vara med och bestämma. Den delgivande öppenheten i sig räcker inte, denna innebär bara att alla får säga sitt och detta innebär sällan några bättre beslut. Dock tillsammans med den reflekterande öppenheten, vilken möjliggör utmanande tankar om sitt eget kunnande⁶, så kan öppenheten leda till gemensamma visioner och mål vilket bidrar, enligt vår tolkning, till ett bättre medarbetarskap och lärande. Detta sätt att diskutera och kommunicera kräver ändock en del av sina deltagare, bland annat kritiskt tänkande och andra reflekterande egenskaper. Senge presenterar tre punkter som han har lånat av David Bohm som man ska ha i åtanke under dialogen så att man inte intar försvarsställning gentemot det som diskuteras, dessa är att varje deltagare måste granska sina tidigare antaganden, att deltagarna måste se varandra som kolleger och att det

⁶ Alltså en form av reflektion.

måste finnas någon som håller i trådarna. (ibid.) Vi tror att om man lyckas med detta, kan denna form av kommunikation vara bra i organisationer som vill uppnå empowerment – medarbetarskap.

De teorier vi har presenterat pekar på tyngden av engagemang som uppnås genom delade visioner för att få till medarbetarskap. Det märks också tydligt vilken relevans kommunikationen har, utan denna inga delade visioner, samt att ledningen måste våga släppa makt och inflytande för att medarbetarna skall få vara med och skapa visionerna och därmed bli engagerade. Vi ser även i dessa teorier det vi trott, att en ”lärande organisation” är mer eller mindre nödvändig för empowerment – medarbetarskap, i alla fall om man vill ha reflekterande, flexibla och problemlösande individer. Detta bland annat genom dialog och kommunikation, men även genom det faktum att makt har fördelats neråt så att enskilda medarbetare måste hantera och lösa de problem som de stöter på i sitt vardagliga arbete. En aspekt som är intressant att ta upp är det som beskrivs av Birgitta Södergren, att decentralisering endast äger rum i den takt som de personer som befinner sig i organisationen ändrar på sina beteenden och kunskaper. (1992) Detta pekar på att oavsett de formella besluten från ledningen så sker inte empowerment – medarbetarskap⁷ förrän personerna i företaget har anammat visionen om detta och börjat agera i enlighet med denna.

Vad mer kan ha betydelse för ett lyckat empowerment – medarbetarskap?

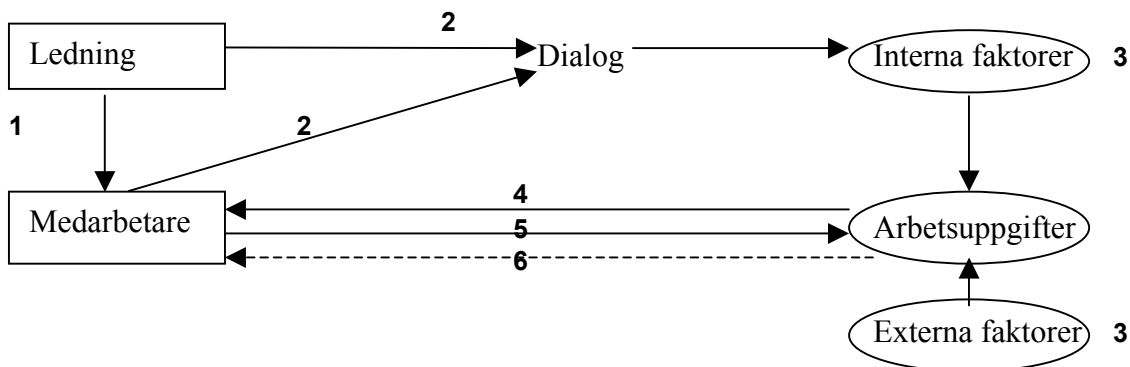
Nära kopplat med engagemang kan man anse att motivation är. Mycket av motivationen som medlemmarna i en organisation/företag har, kommer från det faktum att de anser sig tjäna på medlemskapet i det långa loppet. Alltså exempelvis att de har ett arbete från vilket de får sin inkomst. (Ahrne & Hedström, 1999)

Ahrne och Hedström hänvisar till Barnard och hans olika incitament som bidrar till motivationen hos medlemmarna i en organisation. Där finns exempelvis tillfredsställelse av personliga ideal och värderingar samt en känsla av delaktighet och gemenskap. I samma bok hävdar författarna att arbetskamraterna har stor betydelse för det engagemang som organisationsmedlemmarna visar gentemot denna. Organisationskulturen anses också spela en stor roll för engagemanget bland de anställda eller medlemmarna i en organisation, denna kultur anses dessutom öka sin relevans ju mer självständiga de anställda eller medlemmarna i organisationen är. Detta då möjligheterna till kontroll från ledningen blir mindre. En intressant aspekt på de resonemang som förs i denna bok är att kontroll i sig själv ibland kan fungera som en motiverande faktor. Det händer att personer i organisationer är trötta, lata eller på andra sätt missnöjda, vilket kan gå ut över deras insats för organisationen. Denna kontroll behöver dock inte alltid komma från ledningen för att vara effektiv utan kan ibland vara nog så effektiv när den kommer från de andra medlemmarna i organisationen/företaget. De andra medlemmarna reagerar alltså på handlingar som inte stämmer överens med de villkoren utefter vilka man arbetar i organisationen. (ibid.)

⁷ I B. Södergrens avhandling så används decentralisering som begrepp, hennes forskning pekar på många intressanta och direkt applicerbara resultat gällandes empowerment – medarbetarskap.

Medarbetarskapsmodell

Vi har försökt att illustrera en modell över empowerment – medarbetarskap, vi har gjort denna modell med utgångspunkt i de teorier som vi tagit del av. Denna modell skall ses som ett försök att beskriva empowerment – medarbetarskap såsom vi tolkar dem.



I pil 1 ingår att ledningen delegerar makt, inflytande, ansvar och liknande till medarbetaren. Utan detta kan det överhuvudtaget inte bli tal om empowerment – medarbetarskap. De två pilarna som vi har benämnt 2 är de visioner och mål som kommer antingen från medarbetarna eller från ledningen (förslag till visioner och mål antar vi uppstår som ett resultat av omvärlden, individer ser saker som måste ändras eller kommer på nya affärsidéer och liknande), dessa bearbetas sedan i en dialog som leder till cirkel 3 ”interna faktorer” (alltså de visioner, mål och strategier som skapats). I den andra cirkel 3 finns de externa faktorerna såsom exempelvis kunders krav. Dessa två cirklar bildar tillsammans den cirkel som vi har benämnt ”arbetsuppgifter”. Pil 4 är de krav som utefter de externa och interna faktorerna (alltså arbetsuppgifterna) bildas och ställs på medarbetaren. Pil 5 illustrerar det ändrade beteende som medarbetaren utför, för att klara de problem som uppstår, och denna pil beskriver även det lärande som förhoppningsvis följer med detta. Den streckade pilen 6 är feedback och reflektion, denna är streckad för att det inte är säkert att detta förekommer. Ledningen kanske inte ger feedback på resultatet av de ändrade beteendena och arbetstagaren kanske inte reflekterar över sina nya handlingar.

Lärande

Här tänker vi redovisa olika teorier om lärande och dess olika innebörd. Vi väljer att ha ett helt kapitel om detta då vi anser, som vi pekat på tidigare, att lärande och organisationer som premierar individers lärande är en nödvändighet för empowerment – medarbetarskap. Eftersom det idag påstås att den värld som företag agerar i, har blivit mer ombytlig och varierande, så bör detta innebära att problemen som uppstår för de enskilda medarbetarna bör vara tämligen varierande och att det därför inte duger med enhetslösningar på problemen de möter. De måste alltså ha en förmåga att ändra sitt beteende och lära sig av de nya kraven som ställs på dem, alltså är lärande en väldigt stor del av empowerment – medarbetarskap, vilket motiverar ett helt eget kapitel i vår uppsats.

Hur fungerar lärandet i organisationer?

Här kommer vi att presentera framförallt den teori om organisatoriskt lärande som utformats av Argyris och Schön men även en del andra inslag som berör lärandet i organisationer. En viktig sak att ha i åtanke när man läser dessa teorier är att det alltid är individerna i organisationen som lär och det är även individerna i organisationen som kan försvåra lärandet i denna.

Argyris och Schön har haft en avgörande betydelse för uppkomsten av teorin om lärande organisationer. De har framförallt fått betydelse genom utvecklandet av begreppen singel- och dubbelloop-lärande. En stor del av den forskning som finns om lärande i en organisation bygger i någon mening på Argyris och Schöns tankar om singel- och dubbelloop-lärande. En lärprocess innebär enligt Argyris och Schön två former av lärande: singel- och dubbelloop-lärande. Ett singelloop-lärande leder till förändrade metoder och strategier, utan att förändra organisationens grundläggande antaganden om verkligheten (detta kan även anses gällandes för individerna i en organisation). Vid ett dubbelloop-lärande förändras de grundläggande antagandena och förutsättningarna för singelloop-lärandet. (1996) Ett flertal organisationsforskare understryker vikten av att organisationer och individer reflekterar över och ifrågasätter sin grundläggande förståelse (Sandberg & Targama, 1998; Senge, 1995). Den grundläggande förståelsen anses under vissa omständigheter utgöra hinder för organisationens möjligheter att utveckla lärandet. Argyris och Schön (1996) talar om självförstärkande processer som hindrar lärandet, medan Senge (1995) talar om lärhandikapp, med detta menar han allting som fungerar som hinder för lärande i organisationen.

Enligt Argyris och Schön kan det lärande som uppstår till följd av en arbetsuppgift få den verkan att man omprövar de metoder man använder för att lösa uppgiften (singelloop-lärande). Om lärandet även leder till, att man uppfattar det som att det inte kommer att hjälpa att förändra arbetssättet, kan lärandet leda till att man ifrågasätter själva uppgiften och man kan komma att omforma denna (dubbelloop-lärande). På detta sätt kan arbetsmetoderna förändras och förståelsen för en uppgift förändras under arbetets gång. (1974) Dewey resonerar på liknande sätt rörandes erfarenhet och lärande. Han menar att en erfarenhet endast är meningsfull om man har reflekterat över den. Det är viktigt för lärandet att individen utnyttjar sin förmåga att tänka när denne har utfört något, den kunskap (erfarenhet) som individen erhåller efter tänkandet är mycket mer kvalitativ och den innebär också att individen kan påverka de faktorer som ligger till grund för handlandet – detta för att individen har fått en insikt i de bakomliggande faktorerna genom sin reflektion runt aktiviteten. Alltså ska tänkandet användas som ”den medvetna strävan efter att upptäcka *specifika* samband mellan det vi gör och de konsekvenser som följer, så att de två momenten blir sammanhängande”. (Dewey, 1985, s. 189 ff.)

Enligt Ekholm så följs ett dubbelloop-lärande alltid av ett singelloop-lärande. Dubbelloop-lärandet förändrar förståelsen och omformar därmed betingelserna för det fortsatta singelloop-lärandet. Han menar även att dubbelloop-lärande är svårare att få till stånd och kräver mer av organisationen än ett singelloop-lärande. Dubbelloop-lärandet följer när den grundläggande förståelsen av någon anledning blivit utmanad. Grundtanken är att utmanandet leder till att den rådande förståelsen får konkurrens av

andra sätt att förstå saker, vilket medför att den hamnar i obalans. Denna obalans är en drivande kraft bakom lärandet i en lärande organisation. (Ekholm m.fl., 2000)

Grundförutsättning för att ett lärande genom erfarenhet ska ske är att det finns utrymme för reflektion, såväl över utfall av det egna handlandet såsom reflektion under själva handlandet. Detta beskrivs av Argyris och Schön som reflektion över handling (reflection on action) respektive reflektion i handling (reflection in action). (1974)

Ett av de mer kända perspektiven på lärandet från erfarenhet, är att människor uppfattar och transformerar sina erfarenheter på olika sätt. Vissa uppfattar genom konkret erfarenhet medan andra gör det genom abstrakt visualisering. Vissa transformerar genom reflektiva observationer och andra genom aktiva experiment. En central fråga är huruvida reflektion i handling möjliggör den distansering och förmåga att ställa sig vid sidan av och begrunda, som i allmänhet anses fordras för lärande och abstrakt teoretiskt tänkande. (ibid.) Man kan säga att dessa två dimensioner samverkar hela tiden. Den anställde förmodas reflektera medan handlingen utförs, vilket innebär ett hanterande av den aktuella situationen snarare än en på förhand definierad strategi.

Vad är kompetens?

I vårt empowerment – medarbetarskapskapitel så pekar vi på att Kinlaw menar att en av de viktigaste ingredienserna i detta begrepp är kompetensinflytande. Alltså att påverka sin arbetssituation med hjälp av sin kompetens. Som en naturlig del av lärande anser vi att kompetens är, kompetens är något som påverkas av lärande och som är omöjligt utan det. Så vi väljer att ha med detta kapitel på två grundvalar, dels eftersom det är så tydligt i Kinlaws teori (som vi har använt oss av i ganska stor omfattning) och dels för att vi tror att lärandet kan påverkas av kompetensen och att kompetensen påverkas av lärandet.

Vad är då kompetens? Ellström menar att kompetens är relationen ”mellan en individs förmåga i olika avseenden och en viss uppgift (klass av uppgifter) eller ett visst arbete”. (Ellström, 1992, s. 21) Med detta menas att man ska se kompetens som något som inte är en generell kunskap utan som något som är relaterat till den uppgift som skall utföras av den specifika personen – alltså vad en person förmår göra i olika situationer eller i relation till olika uppgifter. (ibid.)

Man kan säga att denna definition av kompetens utgör en form av anpassningstänkande, individen anpassar sig utifrån sin förmåga efter omständigheter, uppgifter och metoder, som denne ej själv har definierat. Ellström presenterar ett annat perspektiv på kompetens, där denna inte enbart är förmågan en individ har att anpassa sig efter redan uppsatta arbetsuppgifter och liknande (då detta perspektiv förpassar individen till ett passivt undvikande/flyktbeteende, jämför Argyris) som är avgörande, utan den möjlighet som individen har att själv definiera och utöva inflytande på sina arbetsuppgifter. I denna mer utvecklingsinriktade kompetens som Ellström beskriver är det två faktorer som är viktiga, det första är det objektiva handlingsutrymme som individen har (vilka ramar denne kan handla utefter, vilken frihet i förhållande till ett arbete denne har) och det andra är i vilken mån individen har förmåga att analysera

handlingsutrymmet och dennes förmåga att utvidga detta⁸ (detta kan man benämna som det subjektiva handlingsutrymmet). (ibid.) Vi tycker denna tanke om kompetens som definieras i handlingsutrymme är relevant när det gäller empowerment – medarbetarskap, detta då individen i stor grad skall ha förmågan att lösa de problem som uppstår i dennes arbete och då måste, antar vi, denne ha förmågan att ibland ”tänka utanför ramarna” för att kunna lösa dessa problem – alltså ha en förmåga att använda och känna att denne har ett hyfsat subjektivt handlingsutrymme. Man kan även se att dessa idéer gör sig påmind i de teorier som vi beskrivit ovan om empowerment – medarbetarskap bland annat i Lee och Kohs tankar om self-determination, men även i ett begrepp som de kallar competence, en känsla för individen att denne kan klara sina uppgifter. (2001) Vi menar att om en individ känner en stor self-determination och en hög grad av competence så borde denne också ha en möjlighet till att uppleva ett stort subjektivt handlingsutrymme. (se även Appelbaum (1999) för ett liknande resonemang. Detta med sin grund i Banduras *self-efficacy* teori).

Dewey menar också att frihet i skolan bidrar till att individer blir mer självgående, vilket även detta borde ge ett stort objektiva handlingsutrymme med den eventuella positiva bieffekten av en känsla av ett större subjektivt sådant. Personer som har en förmåga att ta vara på det objektiva handlingsutrymmet och som har möjlighet att utöka detta genom ett bra subjektivt handlingsutrymme borde enligt vår tolkning av teorin ha goda förutsättningar för lärande och därmed klara av empowerment – medarbetarskap på ett bra sätt.

Frihet och dess betydelse för lärandet

Efter våra resonemang kring Ellströms teori om handlingsutrymme och individers möjlighet att använda detta så kommer vi in på frihet och dess betydelse för personers lärande. Vi kan kanske inte påstå att man är fri att göra vad som helst då samhället och andra sociala konstruktioner skapar förutsättningar och även ett tryck på individens beteende. Dock skulle vi vilja hävda att vi människor åtminstone har en vilja att göra vad vi vill och kämpar för detta och utnyttjar de tillfällen som ges att handla ”fritt”.

Rogers menar att frihet i grunden är något som kommer inifrån (detta skulle kunna kopplas till personers förmåga att ta vara på och utvidga det objektiva handlingsutrymmet och därmed ha ett stort upplevt handlingsutrymme). Det är ett inre subjektivt val oberoende av de utanför existerande omständigheterna. Han citerar Frankl som menar att även om allt tas ifrån en person så kan denna välja själv hur denna skall bemöta de rådande nya omständigheterna och välja hur denna skall förhålla sig till detta. (Rogers, 1969) Man kan också i enlighet med Rogers peka på att en individ inte är ett resultat som statistiskt förblir den samma genom hela dennes livstid utan att individens personlighet hela tiden utvecklas i en process med omvärlden. Som vi tolkar detta så menar Rogers att alla har förmågan att utveckla ett stort subjektivt handlingsutrymme (såsom Ellström definierar det) dock tror vi att det i vissa fall kan vara svårt. Alla personer har ju olika erfarenheter vilket gör att det för vissa kanske är lättare än för andra. Vi tror ändå att Rogers i viss mån har rätt, det är bara det att det för vissa kanske

⁸ Detta kan, enligt Ellström, vara beroende på olika psykologiska faktorer. Han nämner att kulturella, sociala aspekter kan spela in här. Alltså borde exempelvis utbildnings och skolerfarenheter och andra sådana erfarenheter spela roll för det subjektiva handlingsutrymmet.

krävs mer upplysning för att de ska kunna bli medvetna om och ta till vara på sitt subjektiva handlingsutrymme.

Även John Dewey för ett resonemang om frihet och dess konflikt med de i samhället rådande normerna. Han menar att trots de existerande begränsningar som omvärlden försätter människan under, så finns det internt, inom individen, hela tiden en fri vilja och tanke. Många av de undervisningsmetoder som varit rådande i det västerländska samhället har gjort att individer har begränsats i denna frihet (jämför med Argyris resonemang om externt resp. internt engagemang). Dewey argumenterar för att öka friheten och möjligheten för individer i utbildningssituationer, detta för att skapa intresse (engagemang?) och huvudsakligen för att det enligt honom är det enda som bidrar till riktigt lärande. Han menar också att individer som berövas denna frihet blir passiva och initiativlösa (litet objektiva handlingsutrymme – borde göra även det subjektiva mindre, se Ellström ovan för handlingsutrymme). (Dewey, 1938) Vi anser att detta även är applicerbart på organisationsutveckling och empowerment. För att empowerment skall vara möjligt så bör det förekomma frihet för individer att handla utefter sitt eget huvud, alltså den situation de befinner sig i (se Ellström ovan). Dewey påpekar dock att friheten inte får överskrida de normer som finns inom en social enhet till den grad att den blir kontraproduktiv. Kontraproduktivt kan frihet bli när till exempel en lärare låter en elev få fria händer och anammar en ”låt-gå-princip”. Detta kan leda till att eleven bara utför handlingar utan att stanna upp och fundera över det denne har utfört (jämför exempelvis singel- och dubbelloop-lärande) och enligt Dewey så blir det inget lärande ifall individen inte reflekterat över sin handling. Målet med utbildningen skall vara att ge studenten frihet att lära sig självkontroll.(ibid.)

Medvetandegörande och dess betydelse för lärandet

För att inte begränsas av de normer och regler som finns i de sociala sammanhang vi befinner oss i (se ovan), så är det enligt vissa teoretiker viktigt att medvetandegöra de strukturella hinder som ligger i vår väg och som kan begränsa vårt lärande.

Paulo Freire menar att det är viktigt att personer som befinner sig i utbildningssituationer och liknande gör sig av med det falska medvetande som dessa har. Det falska medvetandet är de fakta/föreställningar som personer (som oftast befinner sig i en beroendeställning) tar för sanna, dessa fakta/föreställningar är det som den rådande makten vill ska framstå som sanningen. Anledningen till att man måste göra sig kvitt det falska medvetande är att man ska få insikt i vad som är sant. Det är när människor kan reflektera över sin ”förutbestämda” situation som de är i stånd att utvecklas och inte bara vara förpassade till den rådande ordningen utan ta egna beslut och dra egna lärdomar av sitt liv. Det är genom kommunikation med andra människor och omvärlden som en person kan skapa sig en bild av sin verklighet och reflektera över denna och komma fram till ”sanningen”. (Freire 1972 & 1974)

Vi menar att i en organisation som strävar efter medarbetarskap kan det vara av stor vikt att de anställda får utrymme att kommunicera med varandra om det dagliga arbetet och de problem som skall lösas, detta inte bara för effektiviteten, utan också för att detta skulle kunna möjliggöra för individerna att skapa sig en ”egen ofärgad sanning” (de kan definiera sitt objektiva handlingsutrymme utan inblandning av ledningen samt kanske öka detta, och därmed få ett ökat subjektivt handlingsutrymme). Vi tror att den sanning

(alltså den information man drar sina slutsatser och får sitt lärande från) som annars kan framkomma kan vara starkt färgad av exempelvis ledningens eller koncernens perspektiv och kan möjligtvis ha en konserverande effekt. Detta (det/den falska medvetandet/bild som ledningens perspektiv kanske bidrar till) motverkar enligt oss i vissa fall lärandet och utvecklingen av individernas kompetens som är nödvändig för medarbetarskapet.

Vi är medvetna om att Freires tankar ursprungligen var ämnade för ”förtryckta” grupper i samhället och att hans pedagogik skulle verka som en hjälp för att öka deras medvetande (alltså en demokratiseringsprocess), men vi anser att man i en i och för sig mer moderat form kan använda sig av hans teori även i detta sammanhang. De anställda i företaget tillsammans kan ju, som vi har beskrivit, använda sig av denna form av pedagogik för att skapa sig en ”ofärgad sanning” av sin situation. Problemet är dock hur denna form av pedagogik skulle komma till användning bland de anställda samt vem som skulle initiera denna, om ledningen gör det så missar man målet lite. Men man kan anse att detta kanske ändå skulle kunna initieras av ledningen som ett steg i den demokratiseringsprocess som empowerment – medarbetarskapet ändå kan anses vara.

Positiva effekter på lärandet hos medarbetare i decentraliserade organisationer

I den tidigare refererade avhandlingen skriven av Birgitta Södergren kan man läsa om de positiva effekter som decentraliserade organisationer har på de personer som arbetar i dem. Hon pekar bland annat på att de personer som arbetar i sådana organisationer upplever att idéutveckling och kreativitet har ökat, hand i hand med detta kan nämnas att även handlingsbenägenheten bland medarbetarna har ökat. (1992) Här kan man se likheterna med de teorier som vi nämnde i empowerment – medarbetarskapet, att involverade personer engagerar sig mer.

Södergren pekar även på att kunskapsutvecklingen och lärandet stimulerades och ökade bland framförallt personer på så kallad verksamhetsnivå (alltså personer i icke ledningsställning). Det lärande som ökade mest, menar Södergren, var sådant som rörde affärs- och verksamhetsnära områden. Kunskap som inte hade så stor relevans gentemot omvärlden prioriterades mindre. (ibid.) Detta tolkar vi, eftersom det var personer på verksamhetsnivå som upplevde detta, kan påvisa att organisationer som är decentraliserade kan anses ha infört en del av empowerment – medarbetarskap. I avhandlingen presenteras även fyra stycken punkter som av författaren anses vara orsakerna till varför personerna i dessa organisationer ökade sitt lärande och sin kunskapsutveckling. Punkt ett var att de breddade arbetsuppgifterna mot ett mer allround kunnande ställde högre krav på inläringen, den andra punkten var att det genom decentraliseringen blev möjligt för medarbetarna att idka problemlösning som skapar träning och inlärningsmöjligheter. Den tredje punkten var att medarbetarna fått en bättre inblick i organisationen (kunder, etcetera) som ställt ett krav på dem att lära sig om organisationen i dess helhet. Den fjärde och sista punkten var att genom de krav på ökade kunskaper och förväntningar på personlig utveckling som ställdes på medarbetarna stimulerades deras lärande. (ibid.)

I den sista punkten tycker vi oss se en koppling till den frihet och strävan efter utveckling som exempelvis Rogers presenterar. Man kan även se en likhet med det Dewey hävdar, att friheten skapar förutsättningar (engagemang) för lärande och att personer som får ett stort men definierat handlingsutrymme utvecklas och lär. Det vi tycker oss ha sett i de teorier om lärande samt det forskningsresultat som presenteras är att lärande måste ske i en kontext där reflektion tillåts och där ett handlingsutrymme med fasta men tillåtande ramar ger förutsättningar för den trygghet som torde behövas i lärsituationer.

Metod

Vi kommer att i vårt metodkapitel beskriva vår studie och motivera de val av metod som vi har gjort. Vi kommer här även att diskutera och redovisa hur vi genomförde studien.

Vår förförståelse

Alvesson & Sköldbberg påpekar vikten av att, under analysen och tolkning av en text ska författaren vara medveten om och reflekterar över den egna förförståelsen (1994). I föreliggande uppsats handlade vår förförståelse om en vanlig, lekmans uppfattning om personalen som jobbar i olika matbutiker samt att vi var medvetna om att ägaren av affären är genuint intresserad av ledarskapsfrågor. Vår studie har inneburit att vår förförståelse för ämnet har utvecklats under arbetets gång. Redan under framtagandet av en intervjumall kom vår förståelse att förändras genom reflektion över ämnet. Under arbetet med intervjuer och tolkande av dessa, har en ytterligare förändring skett, vilken har fortskridit under arbetet med att ta fram teorier och knyta dessa till empirin i analys. Vår förhoppning är att våra läsares förståelse för ämnet skall vidgas, vilket vi ser som ett vetenskapligt berättigande till uppsatsen.

Kvalitativ ansats

Eftersom syftet med uppsatsen är att få en djupare förståelse för hur de anställda i den organisation vi har valt att studera, upplever medarbetarskap och hur detta påverkar deras personliga utveckling, så anser vi att den kvalitativa metoden är bäst lämpad. Detta eftersom forskningsproblemet som formulerats i syftet för denna studie är att få en djupare förståelse för hur de anställda i den organisation vi har valt att studera, upplever medarbetarskap och hur detta påverkar deras personliga utveckling. I den kvalitativa forskningen är man intresserad av sammanhang och strukturer samt att erhålla en djupare förståelse för det som studerats. Eftersom vi studerar en organisation och dess medlemmar i dess naturliga omgivning och vi inte har någon större insyn och kunskap om denna miljö, finner vi denna metod mest lämplig för att besvara våra frågeställningar. Vi har således valt att göra en studie med kvalitativa inslag i form av intervjuer.

För Andersen så handlar kvalitativ forskning om att utforska företeelser i deras naturliga miljö och skapa förståelse för den problematik som studeras. (1998) Detta betyder att vi vill generera ett resultat genom att samla kvalitativ data och att analysera data med hjälp av kvalitativ analys. Denna metod skapar enligt Andersen djupare förståelse för problemet som man undersöker. Detta genom att undersöka hur företaget arbetar och vilka uppfattningar som medarbetarna och ledaren har kring detta. (ibid.) Därför har vi valt att använda en metod som syftar till att få mer beskrivande data och som kan ge oss svar på frågan *hur*.

Syftet med kvalitativ metod är, enligt Andersen, främst förståelse och inte förklaring. Ett litet urval människor är optimalt vid en kvalitativ undersökning för att få en utförlig beskrivning. Forskningen sker ofta i den miljö som intervjupersonerna befinner sig. (ibid.)

Deltagande observation

I den deltagande observationen tar observatören aktiv del i den situation som skall observeras och går in som medlem i den grupp som studeras. Antingen kan observatören gå in utan gruppens kännedom eller så kan observatören gå in i gruppen med någon av gruppens medlemmars, alternativt hela gruppens kännedom och godkännande. Ett syfte kan vara att försöka kartlägga de processer som präglar gruppen, vilka kan vara svåra att se med ett mer ”trubbigt” verktyg, som vi anser att en enkätundersökning är. I vårt fall visste alla anställda om att vi skulle vara med och observera, vilket förklarades före vår ankomst på ett gemensamt möte med alla anställda.

Patel och Tebelius menar att i en värld där människor är i konstant process med att tolka sina handlingar och skapa en mening, måste forskaren bli en del av denna process och nå en förståelse för varje individs sociala bakgrund. Med deltagande observation får forskaren möjlighet att få en djupare inblick i vardagen och ta en aktiv roll i studieobjektets liv. (1987)

Observationens användbarhet utgår från syftet med insamlingen av information, alltså studiens syfte. Vilken observationsmetod man ska använda beror på vilken typ av frågeställning man har. Vill man generera hypoteser så kan det var rimligt med deltagande observation eller naturalistisk observation med informell datainsamling. Vill forskaren däremot testa en hypotes är det mer lämpligt med en mer strukturerad observation. (Patel och Tebelius, 1987)

Merriam menar att en observatör kan lägga märke till sådant som blivit till rutin och vana för deltagarna själva, vilket kan leda till en djupare förståelse av hela sammanhanget. Det finns även saker som människor inte känner sig fria att tala förbehållslöst om. Där kan observationen upptäcka händelser och situationer där aktörerna inte kan eller vill diskutera det forskaren är intresserad av. (1994) Detta tror vi kan ske på arbetsplatser och därför använde vi oss av denna metod för att få en förståelse för dessa fenomen.

När det gäller nackdelar med deltagande observation så finns det många. Dock är vår åsikt att bedömningen av vad som är nackdelar måste utgå från forskarens egen syn på forskningen och människor. Utöver dessa grundläggande tankar finns det även metodologiska nackdelar som kan leda till att forskaren helt enkelt inte kan välja en deltagande observation som alternativ. Som Patel och Tebelius (1987) nämner att den deltagande observationen kan vara resurskrävande i arbetsinsats, tid och ekonomi. Dock hann vi med detta då vi inte gjorde en så omfattande deltagande observation. Vi skulle bara ha resultatet av den för att konstruera ett relevant frågeformulär till våra intervjuer.

Fallstudier

Till denna uppsats har vi valt att göra en kvalitativ inriktad fallstudie. En fallstudie är en undersökningsmetod av en företeelse eller en institution och är ett sätt att tillhandahålla en djupare förståelse kring ett fenomen. Andra betydelsefulla egenskaper hos en fallstudie är att den ger en omfattande beskrivning av fallet och kan förbättra läsarens förståelse av företeelsen. (Merriam, 1994)

Här nedan vill vi redogöra för skillnader och likheter mellan vår studie och en fallstudie i vanlig bemärkelse, då vi är medvetna om att alla villkoren för en ”äkta” fallstudie inte är uppfyllda.

Yins (2003) bok om fallstudieforskning framhåller två sätt att stärka fallstudiens validitet: triangulering och att låta uppgiftslämnarna läsa och korrigera de utkast som baseras på deras uppgifter. De villkoren uppfyller vi endast delvis, då vi inte har haft tillgång till olika styrdokument eller protokoll, dock hade vi kontakt med flera personer både inom organisationen och utanför. På det viset är triangulering såsom den beskrivs av Yin, inte fullföljd. Krav på att våra IP får möjlighet att granska och eventuellt korrigera sina svar är uppfyllt i det avseende att alla IP fick möjlighet att lyssna på sina svar direkt efter intervjun. Detta på grund av de befintliga tidsramarna för denna studie och geografisk avstånd till undersökta organisationen. Här ingår också en skillnad på varaktighet och utformningen av deltagande observationen. Den observation som vi har genomfört har varit under en relativt kort period, till skillnad för en ”riktig” fallstudie som pågår under en längre tid, samt att vi har inte direkt deltagit i de observerades vardagssysslor utan endast har betraktat dem från avstånd.

Slutligen kan vi påpeka en likhet mellan vår studie och en fallstudie då motivet bakom en fallstudie är att testa en välutvecklad teori med ett fall, vilket också var vår tanke med denna undersökning. En god fallstudie studerar ett avgränsbart fenomen (i detta fall medarbetarskap), som beskrivs ingående och omfattande (”thick description”) där läsarna skall förmedlas nya insikter. Här anser vi att den här studien inte har resulterat i en sådan ”tjock beskrivning” då vi hade vissa begränsningar att ta hänsyn till, i form av uppsatsens omfattning och tiden som vi hade till vårt förfogande.

Yin anser att en fallstudie bör användas när studien undersöker hur något är och varför det är på detta sätt. Vidare menar författaren att vid en fallstudie har forskaren liten kontroll över det som ska undersökas och att fokus ligger på en händelse i nutid. (2003) Utifrån ovanstående resonemang har vi, för att svara på vårt syfte, valt att genomföra en fallstudie. En fallstudieforskare använder i första hand intervjuer, observationer och dokumentärt material för att samla in data. Merriam menar att en kombination av flera insamlingsmetoder gynnar trovärdigheten hos fallstudien. (1994) Detta då forskaren får en bättre insyn i det fenomen man studerar. Vi som forskare minskar möjligheten till felinformation (ibid. jmf. Yin) Vårt empiriska material baserar sig främst på intervjuer, men den deltagande observationen har även den gett oss en bredare förståelse för Oj's verksamhet och agerat som en jämförelse med informationen från intervjuerna.

Yin anser att praktikfallsmetoden går ut på att man undersöker en frågeställning baserat på frågorna *hur* och *varför* i ett existerande kontextuellt sammanhang, exempelvis ett

fenomen i ett företag. När man använder sig av praktikfallsmetoden kan syftet med studien enligt Yin vara av tre innebörder;

- explanatory case studies - (förklarande syftet)
- exploratory case studies - (utforskande syftet)
- descriptive case studies - (beskrivande syftet). (2003)

Syftet med vår uppsats är av förklarande art, det vill säga en explanatory case study.

Vid genomförandet av praktikfallsmetoden måste forskaren ta hänsyn till följande kvalitetsaspekter för att på så sätt utföra en studie av hög kvalitet. Dessa punkter är;

- Construct validity
- Internal validity
- External validity
- Reliability

Ovanstående aspekter, enligt Yin, går ut på;

- Construct validity: betyder att man etablerar korrekta mått för det fenomen som studeras, i vårt fall behov av att kartlägga personalens insikter om medarbetarskap. Detta gör vi genom att intervjua personalen och därefter analysera empirin.
- Internal validity: innebär att man formulerar ett samband mellan undersökta förhållanden, det vill säga ett förhållande ska leda till ett annat. Det skapar vi genom att jämföra det personalen säger i intervjuerna med övrig information från företaget.
- External validity: att man skapar ett område inom vilket studiens resultat kan generaliseras. Vår studie behandlar medarbetarskapet utifrån flera perspektiv och utgår från generella teorier, därmed kan utfallet i viss mån också påstås vara generellt.
- Reliability: innebär att man gör tydligt att det man kommer fram till genom den empiriska undersökningen kan upprepas i andra studier med samma resultat. Detta kan uppnås genom att vi strukturerat vår datainsamling och analyserat data utifrån generella teorier. (Yin, 2003)

Målet med fallstudiemetoden är enligt Yin att utveckla samt generalisera teorier och inte att räkna upp förekommande frekvenser. Fakta baseras vanligtvis på flera informationskällor som har möjlighet att påvisa samma fenomen under olika rådande

omständigheter. Detta innebär att forskningsmässigt finns det inget som talar mot användandet av ett fall i jämförelse med en undersökning av flera praktikfall, vilket var en fråga som vi fick ta ställning till då vi fick veta att studien kommer att basera sig endast på en organisation. (ibid.)

Kvalitativa forskningsintervjuer

Kvale menar att den kvalitativa forskningsintervjun arbetar med ord och söker djupare beskrivningar av den intervjuades värld och upplevelser. Denna intervjuform försöker finna specifika situationer utifrån den intervjuades perspektiv. Det är inte de allmänna åsikterna som efterfrågas utan en individs föreställningar om hur saker och ting är beskaffade. Intervjun baseras på breda teman och är inte bestämt strukturerad med standardiserade frågor. (1997)

Kvale menar även att den stora fördelen med att använda kvalitativa intervjuer är deras öppenhet. Det finns ingen standardteknik och inga givna regler för en undersökning som bygger på den kvalitativa intervjun. Han menar att i vanliga intervjustudier ligger antalet intervjuer mellan 5-25 intervjupersoner, beroende på tidsramar för undersökningen.(ibid.) Det intervjusätt som passade vår studie bäst var det semistrukturerade. Fördelen med detta sätt var att respondenterna tilläts prata fritt kring ämnesområdet, vilket ledde till att svaren blev mer utförliga och det gavs utrymme för individuella skillnader. Detta ledde i sin tur till att vi kunde gå in på djupet på de områden vi tyckte verkade mest intressanta och givande för vårt syfte. Alla intervjupersoner fick svara på frågor inom samma temaområden, men då vi ansåg att det behövdes kunde vi lägga in följdfrågor för att få mer detaljerade svar.

Semistrukturerade intervjuer minskar risken att intervjuaren under intervjun formulerar frågor, som kan vara ledande eller för mångtydiga, oklara eller för långa. Detta kan i sin tur leda till otillförlitliga svar.(Bryman, 2002)

Merriam hävdar att det är viktigt att den person som intervjuar, kan ställa frågor som gör intervjupersonen aktiv och uttrycker respondentens egen syn (1994). I denna undersökning fungerade intervjuerna som ett bra komplement till de iakttagelser vi gjorde under observationer. Detta hjälpte oss att fördjupa dialogen med personerna vid intervjutillfällena och gav oss insikt om hur deltagarna upplevde medarbetarskapets innebörd. Bryman skriver att kvalitativa intervjuer kan spegla ett tolkande perspektiv, vilket också var vår avsikt (2002). Vi ville undersöka anställdas tolkningar av verkligheten och bilda oss vår egen uppfattning om detta.

Teoretisk relevans

Vi menar att anställda är en viktig resurs för en organisation och anser att vikten av deras samarbetsformer kommer att öka i framtiden. Det som är lika viktigt som de anställda är de villkor och förutsättningar under vilka de anställda utför sina arbetsuppgifter. Alltså utrymmet de har för att agera efter "eget huvud" och möjligheterna att lära sig nya saker och därmed bidra till en flexiblare organisation som klarar konkurrensen från omvärlden på ett bättre sätt. Det finns flera teorier som

behandlar medarbetarskap ur olika synvinklar. Vår uppsats teoretiska bidrag är att synliggöra det befintliga mönstret på arbetsplatsen och ställa detta mot redan existerande teorier. Visar det sig att vi har lyckats med att skaffa en djupare förståelse för fenomenet, och belyst ytterliggare teoretiska synvinklar på begreppet medarbetarskap, så är de tillgängliga teorierna ett bra verktyg. Utifrån detta anser vi att vår uppsats är teoretiskt relevant.

Validitet

Validitet i en studie går ut på att bedöma om det som författarna, utifrån syftet mäter, är relevant eller enklare sagt att forskaren mäter det man avser att mäta. Yin delar in validitet i tre olika former; konstruktionsvaliditet, intern validitet och extern validitet. Vi väljer att bara redovisa för intern och extern validitet. Vi tar inte med konstruktionsvaliditet då vi inte ska ha ett mätinstrument för att utföra en objektiv mätning.

- intern validitet innebär, enligt författaren, i vilken utsträckning som resultatet återspeglar verkligheten internt. För att stärka den interna validiteten ska det gå att finna mönster som förklarar det undersökande problemet.
- extern validitet går ut på i vilken utsträckning som studiens resultat går att tillämpa och är giltiga i andra organisationer. (2003)

Även om vårt arbete visar sig ha en validitet som håller, är det inte säkert att resultaten i studien per automatik kan överföras till en bredare kontext. Studien ger en beskrivning av den undersökta verksamheten och även om resultaten kan återkopplas till vissa breda teoretiska resonemang, måste vi som forskare kritiskt granska våra egna slutsatser och vara medvetna om begränsningar i underlaget.

Reliabilitet

Reliabiliteten uppger i vilken utsträckning som studien och undersökningarna går att upprepa samt att de efterföljande studierna ska ge samma resultat. För att stärka reliabiliteten ska författarna återge alla instruktioner utförligt och detaljerat, samt kunna redogöra för alla de val som de gör i utformningen av en studie. Genom att använda standardiserade protokoll kan de som önskar ta del av materialet vid ett annat tillfälle. (Yin, 2003)

Om vi tittar på den aspekten kan man säga att reliabiliteten i denna studie utifrån kraven att kunna upprepa resultatet är relativt liten. Detta beror främst på att observationen är beroende av den specifika kontexten och tidpunkten och av vår egen förförståelse. Ett annat problem är att forskaren själv är ett verktyg för faktainsamling, vilket ökar risken för att studien blir en subjektiv berättelse istället för en realistisk faktaåtergivning. Därför var vi medvetna om att vi under studien måste visa en hög grad av självreflektion för att resultaten ska vara vetenskapligt representativa. Denna

självreflektion skall kunna redovisas under hela processen och vara noggrant skildrad i arbetet. Följer vi denna princip så kan vi höja graden av reliabilitet.

Källkritik

Vid urval av litteratur utgick vi från ett antal kriterier för att ge vår uppsats vetenskaplig substans. Ett av dessa kriterier var att vi i mesta möjliga mån skulle använda primärkällor, det vill säga förstahandskällor. Vidare var ett krav att använda författare vars forskning är erkänd inom den vetenskapliga världen. Vi försökte även söka efter litteratur som var relativt ny. Vi anser att vi har uppfyllt de uppsatta litteraturkriterierna väl. Dock är vi medvetna om att en del av den utvalda litteraturen är relativt gammal och ganska flitigt citerad i en hel del tidigare uppsatser. Detta medför att till exempel metodböckerna inte är lika ”färska”. Det som dock skiljer sig från andras tolkningar är vår egen, individuella tolkning av de texterna.

Alvesson och Sköldberg menar att det finns fyra punkter som bör uppmärksammas i samband med källkritik. Här nedan går vi genom dessa punkter och beskriver samtidigt hur vi har förhållit oss till dem under vår uppsatsprocess. (1994)

- **Äkthetskritik** går ut på att den observation man ser är äkta eller fiktiv. De intervjuades eget intresse måste här beaktas i förhållande till de svar han eller hon ger. Då vi genomfört intervjuerna personligen kan en viss intervjuareffekt ha uppstått då vi genom vår närvaro påverkat svaren på något sätt. (ibid.)
- **Beroendekritik** tar upp konsekvensen av att de intervjuade på något sätt känner varandra. Om så är fallet kan de ha influerat och påverkat varandra att svara på ett visst sätt. När vi gjorde våra intervjuer hade vi ingen relation till vare sig organisationen eller de som intervjuades. Detta anser vi ger en större sannolikhet att respondenterna svarar vad de själva tycker och inte svarar vad de tror att organisationen eller vi vill höra. (ibid.)
- **Tendenskritik** tar upp problematiken med forskarens egna fördomar eller uppfattningar, och hur dessa kan ha snedvridit tolkningen av materialet. Vi har hela tiden använt samma intervjuunderlag men då intervjuerna förts som en öppen diskussion är intervjuerna alla olika. Då vi var två personer vid alla intervjutillfällena anser vi att ingen enskild har kunnat påverka eller styra respondentens eget syfte. Vår uppfattning är att vi på detta sätt minskat risken för att återge felaktig information. (ibid.)
- **Samtidighetskritik** behandlar hur länge efter intervjun man bearbetar den och vad konsekvensen blir av att avvakta. I detta fall lyssnade vi på ljudupptagningen direkt efter en intervju och diskuterade vad som hade framkommit. (ibid.)

Diskussion om vårt val av litteratur

Boken ”Medarbetarskap” av Dennis C. Kinlaw valde vi initialt eftersom titeln verkade intressant då denna så att säga ”träffade rätt”. Men efter en närmare granskning fann vi

att den boken innehöll sådana tankar och idéer som vi själva hade runt empowerment. Vi fann även att vi kunde använda den boken som ett hjälpmedel i vårt utformande av intervjuguide (mer om detta under rubriken Genomförande). Vi har även använt oss av ett antal vetenskapliga artiklar som behandlar empowerment och medarbetarskap, vilka vi fick från Lovisa. Vi använde oss även av en rad böcker som beskrev ämnet. Dessas vetenskaplighet får anses som hög då de genomgått det som brukar kallas peers review.

De böcker som vi har tagit med vilka berör lärande är skrivna av dignitärer inom det beteendevetenskapliga fältet, såsom Dewey, Rogers och Freire. Vi tänker inte argumentera för deras vetenskaplighet då vi anser att deras teorier är allmänt vedertagna och att deras tyngd och vetenskaplighet är odiskutabla. Det vi kan påpeka rörandes dessa teoretiker är att vi tagit vissa av deras resonemang och lyft in de i en annan kontext än den som de har redovisat dessa teorier i. Vi menar dock att detta bara visar att deras teorier är bra då applicerbarheten, enligt oss, då är stor.

Angående metodlitteraturen, har vi valt först och främst Yin men även andra, detta då denne författares böcker ingår i ett antal metodkurser som vi båda har gått igenom. Vi menar att denne författare måste anses då som en erkänd författare på området. De andra böckernas författare är också de personer vi stött på i andra metodkurser och vilka har vi sett andra personer använt i uppsatser och avhandlingar.

Överlag anser vi att vi har en bra grund med förstahandslitteratur och även en del annan litteratur som, trots deras status som andrahandskällor, ändå är relevant och vetenskaplig.

Etik

För att säkerställa att vår studie är etisk riktigt utförde vi studien i enlighet med Vetenskapsrådets "Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning". Principerna består av fyra huvudpunkter:

- **Informationskravet** - Före intervjuerna informerade vi intervjupersonerna om syftet med studien och deras roll i studien.
- **Samtyckeskravet** - Vi inhämtade också deltagarnas samtycke till att delta i intervjuerna och informerade om att de hade möjlighet att när de ville dra sig ur intervjun. Likaså inhämtade vi samtycke till att få spela in intervjuerna.
- **Konfidentialitetskravet** - Det material vi har inhämtat genom intervjuerna kommer att behandlas konfidentiellt. Material som vi samlat in kommer inte att lämnas ut för annat ändamål än för forskningsändamål (dvs. ändamål förknippade till just den här studien). Intervjupersonernas identitet redovisas inte i studien. Materialet är bearbetat på ett sådant sätt att de olika intervjupersonerna inte går att särskilja.
- **Nyttjandekravet** - Resultatet av vår studie kommer att skickas till den organisation som vi studerat och hållas tillgängligt för deltagarna. (http://www.vr.se/download/18.6b2f98a910b3e260ae28000360/HS_15.pdf; 061220)

Genomförande

De vetenskapliga metoder som använts är deltagande observation, samt djupintervjuer med sju anställda på företaget. I vårt val av metoder för denna studie valde vi att använda oss av både observationer och intervjuer för vår datainsamling eftersom vi ansåg det vara ett lämpligt sätt att studera personliga upplevelser av medarbetarskapet hos de anställda. Vi valde deltagande observation för att skapa oss en bild av företaget som hjälp för att konstruera intervjumallen, vi ansåg att de frågor vi kunde formulera efter denna observation skulle ha en större verklighetsanknytning till de personerna som vi intervjuade och deras vardag i organisationen.

Merriam (1994) anser att det i en studie är nödvändigt för en forskare att undersöka de aktuella händelser som pågår idag. Dessa händelser skall inte påverkas om de fortfarande ska framstå som relevanta. Det är viktigt för den person som intervjuar att försöka uppnå en förståelse för respondentens omgivning och antingen påverka genom ett oberoende eller genom ett samarbete. Detta kan ske inom den typ av forskning som bygger på olika händelser. En sådan forskning är mycket användbar i en situation som inte är helt tydlig och klar utan behöver en logik som utförs steg för steg.

Urval

Syftet (att få en djupare förståelse för hur de anställda i den organisation vi har valt att studera, upplever medarbetarskap och hur detta påverkar deras personliga utveckling) utformades brett. Detta var ett medvetet beslut med målsättning att senare kunna redovisa den mosaik av definitioner och teorier som finns om medarbetarskap samt att kunna redogöra för de anställdas individuella uppfattningar av medarbetarskap. Vi beslöt oss för att ha ett litet urval, som i samverkan med vår breda syftesformulering och våra öppna intervjuer vi tror kan ge en spännande variation i svaren, och därmed en mer välgrundad analys.

Litteratursökning

Vi har sökt efter vår litteratur med hjälp av söktjänsterna via Lunds universitets biblioteks hemsida. De sökmotorer vi har använt oss av i huvudsak är, Elin, Lovisa men även Xerxes. Vi har även använt oss av sökmotorer på Internet såsom Google och Emerald insight. De sökord som vi använde oss av var medarbetarskap, employee, empowerment, decentralisering, kompetensutnyttjande, inflytande. Vi har sökt i olika kombinationer och sammansättningar av dessa ord.

Val av organisation

Valet av organisation var enkelt eftersom Oj! själva tog initiativet och visade intresse för en studie på medarbetarskapområdet. Första kontakten med ägaren skedde på en sammankomst på Sundbygården (Unicamp Åstorp) där olika aktörer från näringslivet och utbildningen i Åstorps kommun, samt forskare från Lunds universitet träffades – detta för att diskutera upplägget av en kommande utbildning som skall ordnas i kommunen för anställda på företag som vill att deras anställda skall vidareutbildas. Utbildningen skall lägga grunden så att de anställda på företagen effektivare kan delta i

medarbetarskapsprocessen. En vecka senare påbörjade vi vår deltagande observation på plats vilken pågick under en vecka. Resultatet av den observationen blev, som vi tidigare nämnt, en intervjumall som senare godkändes av handledaren.

Vårt val av organisation kan kanske betecknas som ett bekvämlighetsurval, då det inte var vi som valde ut verksamheten själva, utan den följde som resultat av en redan etablerad kontakt mellan universitet och näringslivet. Bryman påvisar att med bekvämlighetsurval är det omöjligt att automatiskt generalisera resultatet till en annan kontext. Populationen består av individer som är tillgängliga för tillfället och har bedömts vara lämpliga intervjupersoner. (2002) Detta kan vara möjligt men vi anser att det å andra sidan kan bidra till att vi intervjuar personer som ”anses lojala” men som kanske ger oss svar som inte var förväntade av den undersökta organisationen (alltså dess ledning). Sedan har vi dessutom inte haft någon ansats att generalisera våra resultat. Vårt syfte var att få en djupare förståelse för hur de anställda i den organisation vi har valt att studera, upplever medarbetarskap och hur detta påverkar deras personliga utveckling. Alltså ytterst subjektiva och icke generaliserbara data.

Val av intervjupersoner

I valet av intervjupersoner fick vi hjälp av chefen på Oj!. Även om vi ställde två kriterier (personer har olika arbetsuppgifter och personer har jobbat olika länge på företaget) kan urvalet ha blivit färgat av chefens åsikter om de valda personerna. Vi har dock upplevt att urvalet blivit lyckad, då vi har fått en representativ grupp från verksamheten som innehöll personer med både blandade och med varierande åsikter om inflytande och medarbetarskap vilken minimerar risken för ovanstående bias. Vår motivering till att låta chefen göra urvalet var att vi inte ville störa den dagliga verksamheten med olika leveranstider då tidsaspekten är väldigt viktig i deras arbete.

Antal intervjuer

Studien bygger på sju intervjuer av personal på Oj! Efter att ha intervjuat sju personer tyckte vi att vårt material var tillräckligt omfattande och att vi inte längre fick fram några nya insikter angående vårt syfte. Vi hade också en begränsning i form av tiden vi skulle ägna åt empiriinsamling. Efter en diskussion och en genomgång av materialet kom vi fram till att vi inte skulle kunna upptäcka något nytt med ytterligare intervjuer. I samband med en djupare analys av data upptäckte vi dock ändå ett behov av att ytterligare fördjupa oss i vissa frågeställningar då dessa synpunkter saknades helt eller delvis i den första omgången av intervjuer. En vecka senare genomfördes fyra kompletterande intervjuer med personer som deltagit i första omgången. Anledningen att det blev endast fyra intervjuer ligger i det att de resterande tre intervjupersoner inte var tillgängliga den dagen.

Transkribering, kodning, analys av empirin

Vi transkriberade våra intervjuer och detta resulterade i 45 A4 sidor. Dessa intervjuer började vi med att läsa igenom för att skapa oss en bild av hur materialet såg ut och vad det innehöll.

När intervjuerna var genomförda, transkriberade vi materialet. Detta var ett stort arbete eftersom våra intervjuer varade uppemot 60 minuter. När väl transkriberingen var gjord började arbetet med att analysera intervjuerna.

Vi använde oss delvis av öppen kodning, enligt Strauss och Corbin. Vi organiserade vårt material och vi hittade begrepp som vi ansåg vara av relevans för vår studie. I analysen av intervjuerna använde vi oss av befintlig teori som ofta används inom samhälls-, beteende- och hälsovetenskaperna för att få nya insikter. Grundad teori går ut på att forskaren samlar in, kodar och analyserar sitt material och dessa steg är under studiens gång nära relaterade till varandra. Syftet är att generera nya data/insikter istället för, som i andra metoder, att fastställa redan befintliga teorier. Forskaren utgår således inte från en tidigare teori utan den växer fram under studiens gång. (Strauss, Corbin, 1996) Vi har således använt oss av denna metod trots att vi inte arbetar utifrån en grundad teorimodell (grounded-theory modell), eftersom vi tycker att kodningsmetodiken var ett vettigt sätt att arbeta på.

Det som vi anser positivt med det här tillvägagångssättet är, som Sandberg beskriver, att det ger oss möjlighet att på ett ganska tidig stadium av skrivandet, bedöma vilken information som har störst värde för oss. (Sandberg, 1999)

Resultatredovisning

Vi väljer att presentera våra resultat från intervjuerna utefter de kategorier som vi konstruerade vår intervjumall ifrån, detta då svaren som vi fick var ganska tydligt avgränsade i förhållande till varandra. Dessa kategorier är, inflytande, ansvar, förståelse, utveckling, motivation och kommunikation (information). Enligt Kinlaw (1995) är dessa kategorier viktiga komponenter av begreppet medarbetarskap. Vi väljer att inte presentera våra svar som vi fick i kategorin bakgrundsfrågor. De ovanstående kategorierna fördjupade vi med två ytterligare teman, detta då det uppkom fler frågor under kodningen av de ursprungliga intervjuerna. Dessa två teman är, reflektioner kring eget ansvar och möjligheterna till förverkligande av organisationens mål, resp. förutsättningarna för reflektion över hur verksamheten fungerar. Vi presenterar även andra delar av vår empiri under rubriker som har anknytning till våra sex ovanstående kategorier. Vi kommer att avsluta varje delkapitel med en kort sammanfattning för att förtydliga de tendenser vi har funnit i vår empiri.

Inflytande

Vi börjar med att presentera en bild av hur våra IP (intervjupersoner) upplever inflytande på arbetsplatsen. Beroende på arbetsuppgifterna som de olika IP har, så har de olika inflytande över dessa. Vi kan ändå se att det ofta är rutiner som styr IP:s arbetsuppgifter även om de kan påverka dessa i viss grad, dock påverkas de i allra högsta grad av kunderna.

Vi har fått uppfattningen att IP inom ramen för de externa faktorerna, alltså kunder och varobeställningar etcetera, har stort inflytande att reglera sin arbetsuppgifter:

”... för det måste bli färdigt, ingenting man kan avsluta... Det måste bli färdigt.” (IP A)

”Ja, man lägger rutiner som man själv tycker och så.” (IP D)

Givetvis styrs deras inflytande av ekonomiska och andra externa faktorer. Här nedan ser vi tydliga tendenser som pekar på ett begränsat inflytande, då större ekonomiska beslut måste tas i samråd med ledningen:

”... kan vara viss prissättning som jag måste kolla med ??? om vi har någon konkurrent som ligger... vi måste kolla att vi ligger rätt i pris.” (IP D)

”... vissa ju personer som håller i pengapungen” (IP G)

Vi får även en tydlig bild av att chefen i organisationen är bra på att ge IP möjlighet att ventiler sina idéer och pröva dem i verkligheten vilket borde ge dem en känsla av att de har inflytande:

”... jag har en fri roll där kan jag tycka... det är ömsesidigt förtroende ju... vi jobbar för affärens bästa... marknadsföringen sköter jag helt själv utan inblandning av chefen.” (IP B)

En gemensam tendens som vi upptäckt är, att IP har en känsla av att de har inflytande i hög grad. De hävdar att de tycker att de har inflytande över sitt arbete i upp emot hundra procent. Vi tycker att här kan man finna ett tydlig mönster när det gäller de frihetsgrad de anställda känner att de har i utformningen av sina arbetsuppgifter:

”...jag har fullt ansvar att göra det på mitt sätt...” (IP A)

”Jag tycker att jag påverkar väldigt mycket.” (IP E)

Vi menar att det kanske inte är fallet⁹ men det spelar ju egentligen ingen roll då IP: s upplevda handlingsutrymme är viktigare än det objektiva handlingsutrymme som vi kan se. Vi kan se att det verkar vara så att rutinerna hjälper IP att få utrymme för att inom ramarna agera fritt, de vet vilka gränser de har.

Ansvar

Det ansvar som våra IP har verkar vara relaterat till dels arbetsuppgifter men även till viss del ålder. De yngsta av våra IP är också de som har minst ansvar. Alla har ansvar men graden av hur pass stort det är varierar. Alla IP hävdar dock att de anser sig själva vara ansvarstagande arbetstagare, vilket borde vara positivt i ett medarbetarsammanhang. Många av våra IP pekar på att de känner ett stort ansvar för butiken och hur det går för denna. De menar att det är deras ansvar att se till så att den är attraktiv för kunderna:

”Jag känner ju ett ansvar för att det ska vara bra det jag gör... tycker jag att det är ett ansvar man bör sprida till sina medarbetare.” (IP E)

”... det är ett jättestort ansvar för man vill ju inte att kunderna ska bli dåliga... för det är ju färskvaror jag håller på med...” (IP A)

Vi ser en tendens till att de som har mer arbetserfarenhet har en, tycker vi, klarare tanke om upplevt eget ansvar. Deras ansvarstagande kommer av sig självt då de tycks mera automatiskt handla så att de alltid har varor hemma så att det fungerar bra i butiken. De märker vad som måste göras och gör det för att det ska bli bra för företaget:

”... jag ska se till att allting ska flyta på utan någon annans inblandning.” (IP F)

”... det är ingen arbetsledare som går här på Oj! och säger ’gör det och gör det’ utan det litas på att alla gör sin bit...” (IP G)

⁹ Detta då vissa IP pekar på att de måste hinna göra saker och ting färdiga även om det innebär övertid, samt att de rent ekonomiskt måste konsultera chefen vid större beslut.

Ett intressant faktum som flera av våra IP berättade om, var att de ofta inte hade specifika, konkreta arbetsbeskrivningar, utan att de befann sig på en avdelning och tog ansvar för allt möjligt som behövde göras. Vissa specifika ansvar har de dock men det händer ofta enligt deras egna utsagor att de hjälps åt mellan avdelningarna:

”Det har bara blivit till, helt enkelt. Ja, det har det. Jag har jobbat med detta i ett antal år... Men nej, det är det inte, vi har inga förhållningsregler och det och det ska göras utan det är bara att ha tilltro, och för mig och mina medarbetare har det funkade bra.” (IP F)

Formellt ansvar

Vi tycker att man kan se att det är ytterst lite formellt ansvar som våra IP har. De flesta menar att det inte finns några specifika regler och ansvarsfördelningar utöver det faktum att man arbetar på olika avdelningar och gör det som finns inom den avdelningens verksamhetsområde:

”... vi har säkert nått papper någonstans... jag kan nog tycka att man skulle ha det mera nerskrivet... det är viktigt att var och en vet vad dom ska göra.” (IP B)

Det påpekas bland flera av våra IP: s att denna brist av formellt ansvar, är enligt dem negativ, i den aspekten att det utnyttjas på fel sätt. Att medarbetarskapet blir lidande då friheten att vara kreativ av vissa människor utnyttjas för att undvika arbete.

Informellt ansvar

Eftersom vi pekat på att bristen på formellt ansvar anses som stor av våra IP, kan vi dra slutsatsen att det informella är desto större. Detta stämmer enligt de svar vi fått. Alla säger att det faktiska ansvaret de har, inte det upplevda, är informellt. Många av våra IP har arbetat inom organisationen sedan det att den tidigare ägaren hade denna och de pekar på att det i vissa avseenden, gällande det formella ansvaret, var bättre förut. IP G menar till exempel att denne hade mer formellt ansvar innan chefsbytet, och att det nu var mer informellt ansvar som var gällande för dennes del.

Det verkar som om det med den nya ägaren tillkom nya arbetsuppgifter informellt, vilket kanske har gjort det lite förvirrande för vissa arbetstagare.

Förståelse

Vi presenterar här de tankar och idéer vi fick från intervjuerna och hur våra IP presenterade sin egen förståelse för organisationen.

Alla våra IP menar att de har en förståelse av organisationen. Den förståelse de har verkar vara begränsad till deras egna arbetsuppgifter och eventuellt deras arbetskamraters uppgifter på andra avdelningar (konkreta arbetsuppgifter). En generell tendens är att våra IP uppfattade våra frågor rörande detta område som om att de skulle förklara deras förståelse för deras egna arbetsuppgifter. Det verkade som om de hade svårt för att förstå vad vi var ute efter i våra frågor. Den förståelse vi får presenterad av

våra IP, menar vi, är begränsad till hur de upplever sina egna arbetsuppgifter och inte förståelse för hela organisationen. IP F belyser detta på följande vis:

”Man kan ju sitta och tycka att man inte är viktig, ingen... är oviktig det kan man inte säga... Jag tycker jag beställer bra... det funkar med beställningarna... det är väl viktigt tycker jag.” (IP F)

Andra IP (bland andra IP B och D) har funderingar runt samma fråga och deras svar är i likhet med IP F begränsat till deras egna arbetsuppgifter/roll. Det kan vara hur de ska agera så att deras avdelning är i samklang med de övriga avdelningarna och hur de ska agera gentemot kunderna så att organisationen framstår positivt för omvärlden:

”Större butiker har problem med detta, alltså kugghjulen går inte ihop. Som här då, du sköter först och främst ditt eget kugghjul, och sen om du skulle haka tag i någons annans kugghjul så är det kanske var tredje kugge som funkar.” (IP D)

Ovanstående citat pekar på att en djupare förståelse för verksamheten alltid utgår från deras egna perspektiv och ”intressesfär” som i sin tur försöks sättas i samband med de organisatoriska villkoren. Det är tydligt att de har en gemensam förståelse för hur butiken vill framstå gentemot kunderna och dess profilering. Det vi tycker oss sakna i deras resonemang kring förståelse är att de inte verkar se organisationen eller sitt eget agerande i ett större sammanhang.

Av de svar vi fått menar vi att våra IP rent generellt har en förståelse för betydelsen av att vara serviceinriktade och att ”kunderna alltid har rätt” vilket är ju i och för sig en relevant förståelse för organisationens välbefinnande. Den enda riktiga påtagliga tendensen som vi upptäckte är att det rör sig om en förståelse på en lokal nivå, där väldigt lite handlar om ett bredare perspektiv, till exempel samarbetet med den stora ICA koncernen och eventuell utveckling av samarbetet i framtiden. Vi kan dock se att det finns, hos en del IP en förståelse för att företag måste utvecklas. IP B säger att företaget måste vara redo för att utvecklas hela tiden och att denne IP tror att det kan vara farligt om företagets utveckling stannar av.

Reflektion

I många teorier finns resonemang kring vikten av att de anställda reflekterar över sina och andras handlingar, för att få ett djupare lärande, ett så kallat dubbelloop-lärande. Vår tanke var att utröna om de anställda får möjlighet att reflektera kring sina arbetsuppgifter för att i nästa steg kunna reflektera över varför de förändrat sina handlingsmönster:

”Nej, inte riktigt. Men det beror på personen. Jag vet hur det gick med kampanjer, hur mycket vinst gör vi på vissa varor och sånt. För jag vill ju veta. Jag tycker fan, vad roligt. Om det går dåligt så måste vi göra nånting. Har man ett problem så måste man hitta lösningen ju. Men det är inte mitt jobb att hitta lösningen. Men det är klart, det har ju funnits när det har gått lite ner också. Och det är trist, tycker man, men då börjar man tänka efter varför just vår avdelning gått lite sämre.” (IP E)

”Funderar, gör man samtidigt som man jobbar... På sin fritid och när man är där och ... Det är därifrån idén växer och sen rullar på det. Och sen funderar man på det när man jobbar i vilken ordning man ska ta det inom en dag.” (IP D)

Vissa av våra intervjupersoner, bland andra IP B, sätter avsaknad av tid för reflektion i samband med ökad arbetsbörda och uttrycker det så här:

”Alltså tid finns för lite kan man nog säga. Jag önskar nog att man kanske, kanske... Man går på knäna ibland för att klara den här omsättningsökningen. Till slut måste man ta in nån som följer upp detta. Känner jag. Det vet jag inte.” (IP B)

Utveckling

Den förståelse för organisationens utveckling, som vi nämnde ovan, visar sig ytterligare i våra IP: s svar rörande utveckling. Noterbart är att de äldsta IP är de som säger sig utvecklas minst och dessutom vara minst motiverade till att lära sig nya saker. Detta kan beskrivas på följande sätt:

”... det händer ingenting mer.” (IP G)

Denne IP menar att dennes egen utveckling har stannat av. IP G menar dock att anpassning till nya saker i organisationen sker, så detta kan enligt oss, ändå peka på utveckling och lärande. Måhända är det bara anpassningslärande, men ändock. Denne IP: s uppfattning om att inte vara upplagd för lika mycket lärande vid en högre ålder delas av bland andra IP F. Vi ser tydligt kontrasten då en av de yngre IP visar en helt annan inställning till lärande och utveckling. Denne IP (E) tycker det är kul att utveckla nya rutiner, avdelningars utformning, etcetera, för att arbetet skall bli enklare. Denne IP tillsammans med andra IP vill ha fler kurser, studiebesök och liknande.

Det verkar som det lärande de presenterar till stor del är anpassningsinriktat lärande, för att underlätta utförandet av konkreta arbetsuppgifter. Reflektion över sitt nya handlande och diskussion mellan arbetskamrater om nya ting, är enligt någon IP, något man gör under arbetets gång:

”... i och med att jag har läst, jaa, gjort de rutinbeskrivningar och såna grejer så var jag tvungen att fundera på det...sen funderar man på det när man jobbar i vilken ordning man ska ta det inom en dag.” (IP D)

”... det går jättesmidigt där nere, vi är så sammansvetsade där så vi snackar igenom det, tänker på det.” (IP A)

Det senaste citatet gällde hur de tacklade nya idéer och arbetssätt på den berörda avdelningen.

Det de flesta IP har gemensamt här är att de säger att de kan diskutera nya saker, rutiner, kunskaper med mera med sin chef. I vilken utsträckning detta skulle leda till en större reflektion är svårt att sia om. Dock kan man ju säga att ett sådant samtal borde fungera som ett slags feedback och detta borde ju vara en grundförutsättning för dubbelloop-lärande.

Engagemang

Anställdas åsikter om deras engagemang i verksamhetens mål genom olika aktiviteter genomsyrar väldigt många av de svar som vi fick. Engagemang gäller inte endast utförandet av de egna arbetsuppgifterna, utan även servicenivå mot kunder och eventuella nya medarbetare:

”Jag känner mig engagerad i att det ska vara bra det jag gör, det ska vara rent, det ska vara snyggt. Och på det viset så tycker jag att det är något som man bör sprida till andra medarbetare. Alltså om jag har snygg avdelning ... då vill jag att det ska sprida sig till de andra ju.” (IP E)

”Klara och tydliga mål. Vi ska vara den bästa matbutiken... Vi kan inte anställa någon som vi inte känner för. Ambitionen är att det ska vara trevliga personer som verkar ha gott självförtroende och därmed kan tänka själva.” (IP G)

Detta stora engagemang som uttrycks skulle kunna vara positivt då vi tror detta kan bidra till att de anställdas motivation till att lära sig nya saker kan öka då de känner en mening med arbetet och deras uppgifter.

Anställdas värdegrund

Under granskningen av intervju svaren upptäckte vi att alla utfrågade delar en gemensam uppfattning om hur saker och ting ska vara på deras arbetsplats. Alla utfrågade försöker leva efter satta normer och vågar säga vad de tycker och tänker. Det här är en viktig beståndsdel i de medarbetarskapsstrategier vi har tagit del av. Detta framgår av följande citat:

”Det är ambitionen från chefens sida, vår också, vi ska vara den bästa matbutiken. Rent, snyggt, det ska vara trivsamt att handla, personalen måste vara, eller ha möjlighet att vara trevliga mot kunderna.” (I PE)

Motivation/stöd från ledningen

Det som vi tydligast märkte när vi analyserade vårt material, var den positiva anda och höga motivation medarbetarna på Oj! verkar ha. Alla hävdade att den goda stämningen i organisationen gjorde att de oftast tyckte det skulle vara, om inte kul att jobba, åtminstone skoj att träffa arbetskamraterna. De menade också att detta skapade en lojalitet. De vill inte svika sina arbetskamrater genom att ta ut sjukledighet som kanske inte behövdes. Dessa saker borde alla bidra till att motivationen inte blir lidande, alla vill utföra sitt arbete på grund av lojaliteten till organisationen och arbetskamraterna. Här följer några citat som visar på det ovannämnda:

”... jag är alltid motiverad när jag kommer hit. ... jag känner alltid att det är kul att komma till mitt jobb.” (IP B)

”... jag kan tycka det är kul att komma hit att träffa vissa av de jag jobbar med... om man tänker så att man inte orkar gå till jobbet idag då sviker man de andra då vet man att de får ett helvete.” (IP C)

Trots alla dessa positiva svar menar många av våra IP att de anser att stödet från ledningen, såsom feedback, utvecklingssamtal och liknande är bristfälligt:

”... det kan jag tycka att ledningen där är lite dålig. Chefen, han bryr sig inte, det kan jag tycka.” (IP E)

En IP menar också att chefen borde ge mer stöd till de äldre medarbetarna. Denne menar också att chefen skulle gå runt och intressera sig mer för hur det går på de olika avdelningarna:

”... kanske skulle varit lite mer ute och kollat vad vi sysslar med.” (IP F)

Denne IP menar också att chefen har släppt lite för mycket på ansvaret:

”Man kan inte bara vara kompisar, det måste finnas något att ’nu jävlar i det, nu får det hända något’ och det finns inte.” (ibid.)

Vi ser alltså här att dessa IP och även andra menar att ledningen är bra på att ge ansvar men att de tycker att det ibland är lite för mycket ”låt gå” attityd från chefens sida. De vill alltså i vissa avseenden ha lite mer struktur, ramar, regler i organisationen och samtal med chefen.

Feedback

Efter en noggrann genomgång av vår empiri, upptäckte vi att alla utfrågade, i mer eller mindre, klara ordalag, har klagat över brist på feedback:

”Det är ... lite feedback. Det här är och det här tycker vi att du gör bra eller det här går inte bra och ... Det här skulle vi kunna förbättra och vart vill du komma och vad känner så här... vill, vill du jobba kvar eller, ja. Hur man kan förbättra sina rutiner. Jag menar första gången man kom in fick man chock.” (IP D)

”Ja, det hade varit kul. Jag tycker att det är kanon. Ja, om det gå bra varför och sen om det går bra vad ska vi göra då?” (IP E)

”Det har blivit sämre eftersom jag står där inne och... Jag har rätt mycket timmar där. Jag har... Det kanske har blivit lite sämre med... jag har kanske för lite tid att utveckla mig så. Ta in information, feedback, utveckla avdelningen och sånt. Men det är klart att, ... det är klart att man kanske skulle ha varit med lite mer. Man kanske skulle få tiden att sätta sig in i det lite mer, va. Framför allt ute och se vad har andra kommit fram.” (IP B)

Denna brist på feedback tror vi skulle kunna vara negativt för de anställdas möjlighet till reflektion över deras nya beteende och handlande.

Kommunikation/information

Kommunikationen och informationen hänger ihop med de svar vi fick rörandes motivation och stöd från ledningen/chefen. De ligger i samklang med de tendenser vi fann angående bristande stöd. Våra IP pekade på bristen av stöd i vissa avseenden och detta kan man kanske till viss del hävda, skapas av bristen på ett gemensamt forum inom företaget där de kan ventilera sina åsikter. Kommunikationen sker oftast bara informellt mellan arbetstagarna och genom lappar som sätts upp här och där. Där finns dock ett intranät, men detta rör ICA koncernen i stort och alltså inte denna specifika organisation. Den informella kommunikationen upplevs som positiv av en majoritet av våra IP, dock hävdar de flesta att de skulle vilja ha någon form av regelbundna möten:

”Innan var vi bättre på det, då hade vi i alla fall veckomöten men det har försvunnit, det är sällan att vi har mötena nu.” (IP B)

”Det skulle vara bra med de mötena igen, att man berättar något roligt om man har. Roligt eller viktigt för alla. Nu gör man inte det, Man lyssnar på siffrorna, sen är den kvarten gått och det blir inte mer med det.” (IP F)

När det gäller mer specifik information, såsom interna resultat eller nya kampanjer, är den enligt flera av de utfrågade riktad endast till de berörda avdelningarna:

”Ja, t. ex, det här med ombyggnaden, jag var med hela tiden, men de andra, de har inte vetat något. Resultatet fick de se själva när det var färdigt.”(IP A)

Kontakt med och information av chefen

Vad det gäller antalet arbetsrelaterade sammankomster med chefen råder det olika uppfattningar bland IP. Några anger att de träffar chefen varje dag, han kommer ner på avdelningen och säger ”god morgon”. Andra anger att de träffar honom endast på de gemensamma mötena som organiseras ibland:

”Mellan mig och ledningen funkar jävligt bra, för att jag fikar med dem. Då tar man reda på en massa.”(IP E)

”Ja, han skulle kunna vara lite mer ute på avdelningarna, sett vad som händer och hur det funkar. Han har sitt lilla krypin och där håller han till. Alltså jag kan känna ibland att han inte riktigt fattar vad man håller på med. Han kanske skulle ha varit lite mer ute och kolla vad vi sysslar med. Det vet han säkert men alltså han kanske skulle ha gjort det. Han har släppt all ansvar på avdelningar, nästan helt och hållet, tycker jag.” (IP F)

Arbetsrutiner

En sak som våra IP tog upp som är av stort intresse är deras syn på rutiner i arbetet. Många av dem pekade på att det nästan var för fritt och att de anställda hade för mycket eget ansvar. De menade att de ville ha striktare regler för hur de skulle arbeta. Detta tror vi kan vara ett tecken på att de kanske känner sig otrygga med den frihet de har. Bristen på feedback kanske även den spår på denna otrygghet. Detta kanske kan verka negativt för de anställdas lärande. Vi tänker oss att det kan vara hämmande och att de inte vågar

agera på det sätt som de skulle ifall de visste med mer precision vad de skulle göra. Man kan alltså tänka sig att detta bidra till minskad vilja till lärande och förändrat beteende.

Tydliga riktlinjer i arbetsutförandet eller avsaknad av dem

Här har vi upptäckt en aspekt som det råder enighet kring. De anställda anser att brist på skriftliga arbetsbeskrivningar har lett till att vissa viktiga delar av jobbet inte blir gjorda:

”När varorna kommer på måndag så ska de ut på måndag. Nästa varor kommer redan på tisdag och då ska det redan vara färdigt. Jag gör det varje måndag morgon och man tycker att det borde vara klart för alla vad som ska göras. Men sen har man tröttnat för att man ser att många inte gör det. Man har tröttnat på att göra det i stället för andra varje vecka. Man blir lite så...” (IP E)

”Ja, man kan inte vara kompis, som chef alltså. Man kan inte bara vara kompisar, det måste finnas något att ’ Nu jävlar i det ’ ’Nu får det hända något’ och det finns inte. Så upplever jag det. Säg det. ’Det är vi som bestämmer’. Detta är det som gäller, punkt slut.” (IP A)

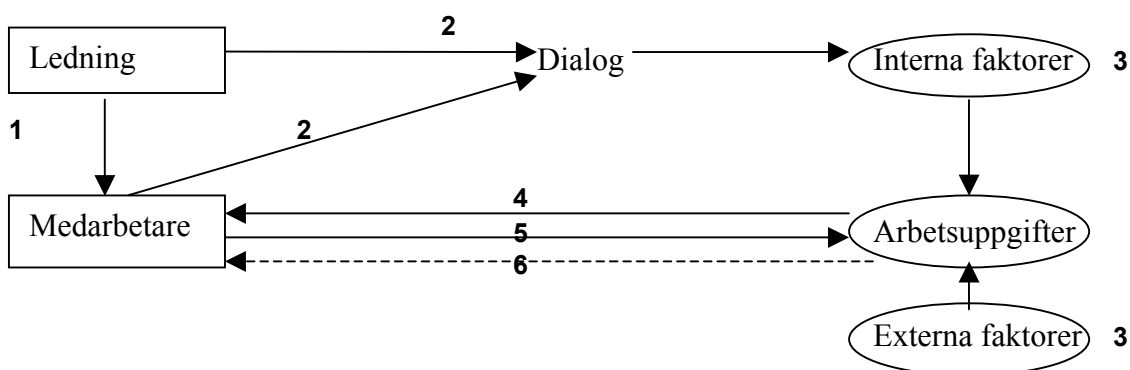
”För mycket frihet egentligen. Skulle det vara något mittemellan. Vår första chef var väl mer egen, det är kanske inte rätt ord. Det kunde vara något mittemellan. Chefen är nog lite för snäll. Han ger somliga för stort utrymme, helt enkelt. Så utnyttjas det, tycker jag.” (IP F)

Det intressanta med dessa citat och det vi tidigare nämnt under rubriken ”Inflytande” är att våra IP verkar vara ambivalenta till sina arbetsrutiner och de strukturer som arbetet är upplagt efter. Samtidigt som de anser att de får mycket frihet som kan vara negativt och missbrukas av vissa, menar de att de är bundna av dessa rutiner och ibland har ett väldigt begränsat handlingsutrymme.

Analys och diskussion

Vi tänkte inleda vår diskussion med att analysera det företag som vi undersökt med hjälp av den medarbetarskapsmodell som vi har gjort. Vi kommer sedan att analysera och diskutera vår empiri med hjälp av fyra kategorier. Dessa är, Faktiska förhållanden på arbetsplatsen, Upplevda arbetsförhållanden, Relation till eget arbete och Relation mellan de anställda och ledningen. I den första delen har vi inkluderat arbetsrutiner, ansvar och inflytande. Det andra avsnittet består av ansvar (informellt ansvar) och reflektion. Härfter följer delen bestående av förståelse, utveckling, engagemang och de anställdas värdegrund. Sist kommer avsnittet som rör motivation/stöd från ledningen, kommunikation/information och kontakt med/och information av chefen. Vi försöker också beskriva vilken effekt som vi tror att empowerment – medarbetarskap har på IP: s lärande. Vi avslutar det hela med sammanfattande reflektioner och förslag på vidare forskning.

Medarbetarskapsanalys



I det steg som vi har benämnt som steg/pil **1** anser vi att det har skett en fördelning av ansvar, makt etcetera till de anställda i det företag som vi studerat. Detta kan man se i det resultat vi presenterat i resultatredovisningen, exempelvis, ”Ja, man lägger rutiner som man själv tycker och så.” (IP D) och ”... jag har en fri roll där kan jag tycka... det är ömsesidigt förtroende ju... vi jobbar för affärens bästa... marknadsföringen sköter jag helt själv utan inblandning av chefen.”. Detta ser vi som att det finns en vilja från ledningens sida att ge ansvar och inflytande till sina anställda. Gällandes makt så menar vi att det genom givandet av ansvar och inflytande indirekt även ges makt till medarbetarna. Vad gäller steg/pil **2** så kan vi se att det finns visioner både från de anställda ”...Ambitionen är att det ska vara trevliga personer som verkar ha gott självförtroende och därmed kan tänka själva.” (IP G) och från ledningen. De anställda är medvetna om ledningens visioner ”Det är ambitionen från chefens sida, vår också, vi ska vara den bästa matbutiken. Rent, snyggt, det ska vara trivsamt att handla, personalen måste vara, eller ha möjlighet att vara trevliga mot kunderna.” (IP E) men frågan är om ledningen är medveten om de anställdas visioner. Denna skepsis till om ledningen är medveten om

vilka visioner och förslag som finns bland de anställda bygger vi på att dessa menar att det är dålig kommunikation och få möten i företaget (alltså en bristande dialog). Detta tycker vi oss se bland annat genom de svar om bristande kommunikation som vi har fått, ”Innan var vi bättre på det, då hade vi i alla fall veckomöten men det har försvunnit, det är sällan att vi har mötena nu.” (IP B) ”Det skulle vara bra med de mötena igen, att man berättar något roligt om man har. Roligt eller viktigt för alla...” (IP F). I steg/pil **3** interna faktorer, det vill säga visioner, mål och liknande så kan vi se att de anställda är, som vi precis pekat på, medvetna om ledningens visioner. Dock kan man inte säga att dessa är skapade i samråd med personalen. Som vi beskrivit i teorin är det enligt Senge (1995) inte bra för personalens engagemang om visionerna skapas helt utan inblandning från dem. Dock kan man ändå se att det verkar vara så att den vision som skapats av ledningen delas av de personer som vi intervjuat på företaget (se ovan), så det kan ändå finnas ett engagemang från personalen. De externa faktorerna som finns i steg/pil **3**, alltså exempelvis kunder och deras önskemål sätter givetvis krav på de anställda på det företag vi studerat. Vi kan se att medarbetarna på detta företag i stor utsträckning är beredda på att ändra sitt handlande utefter de krav som uppkommer från exempelvis kunderna eller andra faktorer ”... sen funderar man på det när man jobbar i vilken ordning man ska ta det inom en dag.” (IP D), detta citat tolkar vi som att denna person ändrar sitt handlande efter vad som sker i dennes omgivning under arbetsdagen (alltså påverkan av externa faktorer) detta kan anses resultera i steg/pil **4**. Dock kan vi diskutera hur pass djup förändring som sker hos medarbetarna och hur de förändrar sitt utförande av arbetsuppgifterna i ett längre perspektiv (alltså steg/pil **5**), men detta återkommer vi till i diskussionen senare. Angående steg/pil **6** så finns det inte feedback i någon större utsträckning från ledningen i företaget och gällandes reflektion återkommer vi till i diskussionen (den finns hos de anställda frågan är bara som sagt hur pass omfattande och djup den är).

Faktiska förhållanden på arbetsplatsen

Våra IP tyckte som vi beskrivit i resultatredovisningen att de har ett stort inflytande över sin arbetssituation. Som Appelbaum (1999) med flera samt som den modell vi själva har gjort så beskrivs inflytande som vitalt för empowerment – medarbetarskap. Detta inflytande är vi ganska övertygade om är en bra grund för att motivation och engagemang skall uppstå bland de anställda. Det som Lee och Koh (2001) presenterar om job-satisfaction och self-determination kan man säga finns i organisationen, medarbetarna får genom sitt inflytande en känsla av makt (se Appelbaum, 1999) och eventuellt även ett ökat välbefinnande. Vi tror att detta är positivt för medarbetarens vilja att ta egna initiativ och genom detta borde de även öka förutsättningarna för deras eget lärande och utveckling. Som bland andra Kinlaw (1995) pekar på så är det av vikt att de anställda känner en trygghet så att de vågar vara engagerade, ha idéer och utföra nya saker. Detta för att det så kallade kompetensinflytandet ska komma till stånd. Den organisation vi har studerat uppfyller definitivt denna trygghet. Våra IP menar att de har möjlighet att komma med nya idéer och att de har ett väldigt stort inflytande. Det faktum att våra IP känner att de får ta del i organisationen i så stor grad och att deras inflytande är stort tror vi som vi nämnt tidigare kan öka deras motivation och även i slutändan deras lärande. Även Södergren (1992) visar med sina resultat att det kan vara så.

Det som redovisas här ovan kan tolkas likt det som Rogers (1969) beskriver, att människan aldrig är ”färdig” i sin utveckling utan fortsätter att utvecklas hela livet. Vi tror att människor inte ”nöjer” sig med den situation som de befinner sig i utan att de hela tiden försöker finna nya, bättre lösningar på sin omvärlds utmaningar. I en organisatorisk kontext tror vi att detsamma gäller. Personerna däri vill förändra, om inte för företagets i alla fall för sitt eget välbefinnandes skull. En organisation med den trygghet som vi har beskrivit att vårt undersökningsobjekt har borde vara en väldigt positiv omgivning för personers utveckling.

En punkt där de flesta av våra IP var överens var det faktum att de ibland kunde känna att det var för mycket frihet och en ”låt - gå” attityd från ledningen. Dewey (1938) menar att det faktiskt kan vara skadligt att ha en för lös attityd i sammanhang som berör utveckling och lärande¹⁰, då detta kan leda till ett kontraproduktivt beteende och möjligtvis ett icke-lärande (exempelvis personer som utnyttjar frihetstanken i medarbetarskapet för egna syften och inte för organisationens bästa). Han menar också att det system som det västerländska skolsystemet är uppbyggt kring, historiskt sett, kan ha en passiviserande effekt på individerna. Kanske är det en relik av detta som gör att våra IP ibland tycker att det är ”för fritt”. De vet kanske inte vad de ska göra med den nyvunna friheten. Arbetsrutinerna kan dock ge utrymme för lärande. Vi märkte att våra IP hade ett stort intresse för att organisera sitt arbete och skapa rutiner. Detta gör de för att spara tid och underlätta sitt arbete. De har en instrumentell syn på sina arbetsrutiner. Argyris och Schön (1974 & 1996) menar att arbetsrutiner kan leda till att man omprövar sina arbetsmetoder, som leder till ett singleloop-lärande. Vi har sett dessa tendenser hos våra IP. Genom de befintliga rutinerna får våra IP en erfarenhet som leder till en ”trygghet” som gör att de vågar prova nya rutiner och som ger dem förmåga att reflektera över sina handlingar. Appelbaum (1999) menar att det är viktigt med struktur i form av tydliga, skriftliga, formella arbetsrutiner så att medarbetarna vet vad som krävs av dem. Om inte strukturerna finns, tror vi att det kommer leda till att vissa personer ”hamnar mellan stolar” och blir vilse och desorienterade. Detta pekar vissa IP på, har skett i viss grad i den studerade organisationen. De menar att, som vi nämnt, vissa personer utnyttjar friheten för sitt eget bästa och inte för organisationen. Alltså kan man peka på att bristen på rutiner i det aktuella företaget kan verka negativt för såväl lärandet som medarbetarskapet. En annan sak som vi tror kan påverka medarbetarna i organisationen negativt är att de har fått mer frihet nu genom införandet av medarbetarskapet. Förutom det vi precis nämnt så tror vi även att man kan se det som Argyris (1998) pekar på, att organisationen gått från striktare till lösare rutiner vilket gör att personerna kanske inte har det interna engagemang som Argyris förespråkar i empowerment – medarbetarskap.

Upplevda arbetsförhållanden

Vi har fått fram är att IP verkar ha mycket informellt ansvar. Vi finner inget i vår teori som pekar på att detta skulle vara negativt. Dock kan vi dra slutsatsen att ansvar, oavsett formellt eller informellt, torde bidra till den känslan av tillfredställelse och eventuellt ökad motivation och lärande som vi tidigare nämnt. Appelbaum hävdar att i

¹⁰ Visserligen menar han i skolsammanhang men vi anser att denna teori ändå är applicerbar i denna kontext då organisationen får fungera som läroplats och ledningen som en typ av lärare.

medarbetarskap så ska personerna i organisationen ta initiativ och utföra saker som faller utanför deras egentliga arbetsuppgifter. Eftersom vissa av våra IP pekar på att deras samarbete sinsemellan fungerar bra så kan vi tänka oss att de hjälper varandra med uppgifter i det dagliga arbetet. Enligt Ahrne och Hedström (1999) så spelar goda arbetskamrater en stor roll för engagemanget bland personerna i en organisation.

Vad gäller IP: s reflektion så kan man se att det hos en del finns en reflektion över deras arbetsuppgifter och vad som kan göras annorlunda för att det skall bli ännu bättre (exempelvis E och D). Detta tror vi är ett bevis på att vissa IP har det engagemang som Argyris presenterar såsom bra för empowerment - medarbetarskap, alltså ett internt engagemang. Det borde innebära att dessa IP har möjligheter till reflektion, om detta beror på strukturella eller personliga förutsättningar hos dessa individer kan vi inte säga. Där finns frihet i organisationen och dessa IP kanske trivs med detta vilket andra inte gör. Alltså kan vi se tendenser att vissa av IP funderar och reflekterar över både handling och resultat. Reflektion i handling, reflection in action som Argyris och Schön (1974) kallar det, verkar vara det som våra IP gör mest i undersökta organisationen. Här skapas det, enligt oss, förutsättningar för dubbelloop-lärande. Detta då vi kan tänka oss att eftersom IP har reflekterat över utfallet resulterar i att de börjar reflektera över arbetsuppgifternas natur (den grundläggande förståelsen blir utmanad) genom reflektion över handling vilket kan då leda till dubbelloop-lärande. Dock ser vi här ett hinder för ett fullgott lärande i organisationen, nämligen det faktum att reflektion i handling anses vara ett hinder för självdistans och ett distanserat abstrakt tänkande.

Relation till eget arbete

Personlig utveckling hos medarbetarna anses viktigt för att en organisation skall bli framgångsrik, flexibel och möjliggöra medarbetarskap. Våra IP menade att de utvecklades i sitt dagliga arbete, detta kan ses analogt med det vi redan nämnt gällande Rogers teori (1969) om att människor alltid strävar efter utveckling. Dock menade de äldre av de personer som vi intervjuade att de utvecklades mindre än de gjort tidigare. Kan det vara så att de äldre är mindre motiverade än tidigare på grund av att de känner att det är dags att lämna över till de yngre eller att de känner att arbetsrutinerna tråkar ut dem? Eller är det kanske på grund av det vi tidigare nämnt att de likt Deweys (1938) och även Argyris (1998) tankar är indoktrinerade i det gamla tankesättet och kanske känner de sig vilsna i den nya organisationen. Vi kan inte direkt peka på någon orsak till dessa individers inställning utan vi kan bara konstatera att det ser ut så. Det kan leda till att engagemanget hos dessa individer begränsas till att bara vara externt vilket i så fall enligt vår teori kan bidra till ett, för dessa individer, minskat handlingsutrymme (subjektivt) (se Ellström, 1992). Detta beror på den anpassning som sker genom det externa engagemanget (Argyris, 1998) vilket leder till att personerna blir passiviserade och därmed inte är kapabla till att analysera sitt objektiva handlingsutrymme på ett adekvat sätt för att kunna öka sitt subjektiva handlingsutrymme. Ett litet subjektivt handlingsutrymme leder till låg job-satisfaction vilket i sin tur borde leda till ett litet internt engagemang. Anpassningen gör också, tror vi, att de känner att de inte kan (har makt) att påverka och därför inte är motiverade till att lära och komma på nya lösningar på problemen som de stöter på i sitt arbete. Lennerlöf menar att personer som hamnar i situationer som de inte kan påverka hamnar i inlärd hjälplöshet. Denna hjälplöshet kan ha tre effekter, nämligen passivisering, minskad problemlösning och vantrivsel

(Marking, 1992). Passivitet resulterar enligt Dewey i att individens utveckling avstannar och dennes frihet i en utbildningssituation begränsas. Dock är det så att även om de äldre IP anser att utvecklingen har stannat av för deras del, så är de fortfarande medvetna om vikten av en gemensam utveckling då detta kan inverka positivt på organisationens lönsamhet och utveckling.

Trots det vi pekar på här verkar det ändå vara så att en positiv atmosfär i organisationen råder och att medarbetarna är engagerade. Enligt det vi presenterat så är grunden för empowerment – medarbetarskap engagemang. Det finns trots allt engagemang hos IP och en stor del av medarbetarskapet och engagemanget kommer tillstånd utifrån det personliga förhållande som personerna i organisationen har till varandra, att de vill hjälpas åt.

Begreppet förståelse är viktigt i empowerment – medarbetarskap, detta för att engagemang och motivation skall uppstå. Individerna i organisationen ska ha en förståelse för de visioner och mål som organisationen har satt upp. Detta för att de ska kunna ta ställning till dessa och helst kunna dela visioner och mål med organisationen. Senge (1995) menar att denna gemenskap som uppstår då personerna i organisationen delar mål och visioner bidrar till ett ökat engagemang och ökat engagemang ökar också, som vi tidigare nämnt, sannolikheten för ett lyckat empowerment – medarbetarskap. En annan aspekt är den som Ekholm nämner. Enligt Ekholm (2000) är en drivande kraft i organisationen utmaningen av den rådande förståelsen. Detta är också ett villkor till ett framtida dubbelloop-lärande då denna förståelse utmanas av nya influenser vilket leder till en obalans som driver lärandet framåt. Vi kan dock med en viss reservation konstatera att den förståelse som våra IP visar är begränsad till de egna avdelningarna och väldigt lite till hela organisationens handlingsmönster. Detta kan göra att det kanske inte uppstår ett dubbelloop-lärande och om det gör det kanske bara rörandes de egna arbetsuppgifterna. De anställdas värdegrund, menar vi, ingår i deras förståelse av organisationen, samt att de har kunskaper om organisationens visioner, mål och policy. Lee och Koh (2001) menar att meaningfulness är viktig i medarbetarskapet. IP: s personliga värderingar ska stämma överens med de mål, värderingar etcetera som organisationen står för. Det verkar i vårt fall som om våra IP till stor del har samma inställning som organisationen i dessa frågor. Detta tror vi ökar motivation och eventuellt lärande, men även det välbefinnande som Appelbaum (1999) beskriver. Detta välbefinnande leder även det till ökat lärande på grund av tryggheten.

Relation mellan de anställda och ledningen

Freires (1972 & 1974) tankar om medvetandegörande och att individen ska upptäcka och avlägsna alla strukturella hinder, såsom förvanskade bilder av verkligheten som ledningen kanske förmedlar, som ligger i vägen för den egna utvecklingen samt att uppdaga det falska medvetandet och bli kapabel att motarbeta detta är enligt oss intressanta för empowerment – medarbetarskap. Vi anser att det ibland kan förekomma förvanskade bilder från ledningen sida om hur företaget fungerar etcetera och detta kan enligt oss verka negativt för den förståelse som är en del av det som ligger till grund för engagemanget (vilket ju är viktigt för empowerment – medarbetarskap). Även värderingar, visioner och mål kanske är färgade genom ledningens syn vilket gör Freires tankar ytterligare intressanta för sammanhanget. För att kunna krossa detta falska

medvetande är det av stor vikt att individerna får kommunicera med sina arbetskamrater så de får ta del av deras uppfattningar som gör att de kritiskt kan granska de fakta och föreställningar de har och fått från andra håll. Även Kinlaw och Senge menar att kommunikationen är viktig. Kinlaw (1995) hävdar att ledningen skall ha en interaktiv och personlig dialog med de anställda. Senge (1995) pekar på att dialogen ska ha två element delgivande och reflekterande öppenhet. Dialogen skall vara utan egoistiska motiv och det skall utöver den delgivande dialogen ges möjlighet att reflektera över det som har diskuterats, detta för att individen ska kunna utmana sina tankemönster – vilket förhoppningsvis leder till utveckling. Den vikt som läggs på dialogen är analogt med Freires teori. Vi tror att medvetandegörandeprocessen kan bli lidande i den undersökta organisationen. Detta då våra IP vittnar om att informationen och kommunikationen är dålig. Det vore enligt oss, bra med möten arbetstagarna emellan där de tillsammans kan ventilera åsikter och idéer och ge varandra feedback, för att öka varandras förståelse genom en dialektisk process. Men även dialog med ledningen vore positivt¹¹. Dessa möten – dialoger är också nödvändiga för att skapa visioner och mål som organisationens medlemmar kan enas kring, detta för att få till det engagemang som är så viktigt för empowerment - medarbetarskap¹².

Personalens och ledningens engagemang i medarbetarskapsprocessen är en absolut nödvändighet för att empowerment - medarbetarskap ska kunna komma till stånd i en organisation. Om vikten av det personliga engagemanget i organisationens verksamhet och i de uppställda målen råder det en stor enighet bland våra IP. Här ser vi en tydlig tendens att ledningen har lyckats förmedla den vision och tagit ett stort ansvar för att engagera alla anställda, oavsett anställningstid eller position i organisationen. Dock verkar vision och målsättningarna ha kommit uppifrån och ner (alltså ledningen säger vad visionen och målen/-et är)¹³. Senge är kritisk till att ledningen prackar på medarbetarna visioner och mål, i detta fall verkar det ändå som om IP har godtagit det som ledningen har ställt upp som visioner och mål. Alla är medvetna om vilka normer som gäller och vilka värderingar som ska genomsyra deras dagliga arbete. Enligt Ahrne och Hedström (1999) så verkar kultur som en viktig faktor i organisationer, speciellt desto mer ansvar som de enskilda medarbetarna får. Detta på grund av att kontrollen från ledningen inte kan vara så stor då ledningen har av sagt sig en del av ansvaret. Alltså fungera kulturen som en form av självreglering (se kritiken i resultat på att vissa använder friheten de fått på ett egoistiskt sätt.). Är då kulturen i denna organisation så stark? Både ja och nej vill vi hävda, det verkar som om vissa accepterar detta och kan sköta det medans andra utnyttjar friheten för egen vinnings skull.

Avslutande reflektion, förslag till fortsatt forskning och slutsatser

När vi kritiskt granskar våra intervjusvar upptäcker vi det, i teorin beskrivna, avståndet mellan ledningens och anställdas syn på verkligheten (jmf. exempelvis Friere). Den bild

¹¹ Här kan man hävda att man förlorar Frieres syfte med teorin, att avslöja makten och dess falska bild. Vi tror ändå att det vore bra med en sådan dialog, detta då empowerment – medarbetarskap kan ses som en demokratiseringsprocess där ledningen uppenbarligen är villiga att lämna en del av sin makt ifrån sig.

¹² Se medarbetarskapsmodellen och teori kapitlet.

¹³ Detta då det enligt IP inte finns mycket till dialog i organisationen.

som träder fram är bilden av empowerment-medarbetarskap som är stöd från ledningen medan de anställda har en annan åsikt om hur den dagliga verksamheten och medarbetarskapet skall skötas. Frågan är hur pass förankrad ledningens syn och vision om medarbetarskap är hos de anställda¹⁴. Vet de om att ledningen anser sig arbeta med medarbetarskap?

Inför framtiden skulle vi tycka att det var intressant att se hur olika personers förutsättningar för att kunna delta i medarbetarskapsprocessen skiljer sig åt. Vi tror att personers utbildningsbakgrund och indirekt deras ålder kan göra att förutsättningarna ser annorlunda ut. Personer som har sin skolgångstid då förmedlingspedagogiken var som starkast kanske är passiviserade i högre grad än yngre individer. Detta borde ju i så fall leda till andra förutsättningar för att kunna ta vara på det ansvar och den frihet som medarbetarskapet ger. Även personers arbetstid i ett företag och deras grad av motivation (engagemang) och indirekt förutsättningar för empowerment kan vara av intresse för fortsatta studier¹⁵. Man skulle ha undersökt detta och i synnerhet inför denna organisations deltagande i Unicamp (Finnkraft Åstorp), och den utveckling av individuellt anpassad utbildning som skall skapas. En annan aspekt är att det vore intressant att studera skillnader/likheter mellan empowerment-medarbetarskap och lärande inom olika branscher.

Vi ser även att det medarbetarskap som denna organisation representerar påminner om det som Tengblad (2003) beskriver som medarbetarskap på det traditionella eller möjligtvis organisationsorienterade sättet. Man kan kanske hävda att det är en blandning av dessa två. Vi menar att för att få bättre utfall så måste det explicit förklaras vad medarbetarskap innebär för IP och även ge dem klarare ansvarsområde. Vi förstår att medarbetarskapet ser annorlunda ut beroende på organisation och dess verksamhetsområde, och därför borde medarbetarskapet definieras utifrån varje specifik organisation och i samråd med de anställda. Vi tror att detta bidrar till ett ökat lärande och en effektivare och en hos personalen mer förankrad organisation.

Det lärande som vi ser i detta företag är ganska anpassningsbetonat. Förutsättningarna verkar finnas här men det krävs mer av information och feedback i form av möten, etcetera för att lyfta IP: s förståelse ett snäpp och möjliggöra dubbelloop lärandet. Det är nödvändigt med individuellt anpassade utbildningsinsatser, så att personer som är av en passivare natur kan lära sig hantera friheten och ansvaret som medarbetarskapet innebär. Informationen är också viktig som vi påpekat för att få bukt med det falska medvetandet och för att kunna utmana de föreställningar som finns (öka sitt subjektiva handlingsutrymme). Allt detta för dubbelloop-lärandet.

Det vi tycker att vi bidragit med här, är alltså att inse att det kanske krävs olika sorters stöd för olika individer med olika skolbakgrund i en medarbetarskapsprocess och att betydelsen av detta borde studeras mer. Dessutom måste medarbetarskapet förankras i organisationen. I vår specifika organisation saknas fungerande möten, kommunikation och feedback vilket gör att lärandet bara stannar på en basal anpassningsnivå. Även det

¹⁴ Vi har berört detta i vår diskussion men kan inte riktigt komma fram till ett entydigt svar. Bland vissa medarbetare verkar visioner vara fast förankrade hos andra inte. Alla är dock medvetna om visionen men delar de denna (viktigt för engagemanget)?

¹⁵ Vi tänker på de resonemang som exempelvis Rogers för om att man aldrig är ”färdig” i sin utveckling.

faktum att olika företag kräver olika sorters medarbetarskap, det vill säga medarbetarskapet är bundet till externa samt interna faktorer, vill vi belysa.

Referenser

Ahrne, G. & Hedström, P. (1999) *Organisationer och samhälle – analytiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Sköldbäck, K. (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund :Studentlitteratur.

Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten*, Lund: Studentlitteratur.

Argyris, C. & Schön, D. (1974) *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass

Argyris, C. & Schön, D. (1996) *Organizational learning II*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publ.

Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi

Dewey. J. (1938) *Experience education*. Capa Delta Pi

Dewey, J. (1985), (1997) *Demokrati och utbildning*. Göteborg: Daidalos AB

Ekholm, M., Blossing, U., Kåräng, G., Lindvall, K., Scherp H-Å. (2000) *Forskning om rektor*. Stockholm: Liber.

Ellström, P.E. (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Norstedts Juridik

Freire, P. (1972) *Pedagogik för förtryckta* Stockholm: Gummesson.

Freire, P. (1974) *Kulturell kamp för frihet* Stockholm: Gummesson.

Granberg, O. (1989) *Lös personalproblemen!* Stockholm: Natur och Kultur.

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

Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Marking, C. (Red.) (1992) *Kompetens i arbete – En antologi* Göteborg: Graphic Systems

Merriam, S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R. & Tebelius, U. (Red) (1987) *Grundbok i Forskningsmetodik. Kvalitativt och*

kvantitativt. Lund: Studentlitteratur

Rogers C. (1969) Red. (1976) *Frihet att lära*. Helsingborg: Schmidt tryckeri.

Rogers, C. R. (1961) *On Becoming a Person*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Sandberg, E. (1999) *Att kartlägga sociala processer i organisationer*. I Lindén J, Gunnel Westlander, Gunnar Karlsson (Red) *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning: 24 forskare visar hur och varför*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.

Senge, P. M. (1995) *Den femte disciplinen*. Stockholm: Nerenius & Santérus.

Strauss, A. & Corbin, J. (1998) *Basics of Qualitative research*. California: Thousand Oaks.

Södergren, B. (1992) *Decentralisering*. Stockholm: Graphic Systems.

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

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

Trost, J. (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Yin, R. K. (2003) *Case study research. Design and method*. Applied Social Research Methods Series Thousands Oaks: Sage.

Artiklar

Appelbaum S.H, Hébert D, Leroux S. (1999) *Empowerment. Power, culture and leadership – a strategy or fad for the millennium?* The journal of workplace learning, Vol. 2, 4, 11; MCB University Press.

Argyris, C. (1998) *Empowerment: The emperor's new clothes* Harvard Business Review

Collins, D. (1994) *The Disempowering Logic of Empowerment*. I *Empowerment in Organizations*, Vol. 2. No. 2; MCB University Press.

Collins, D. (1999) *Born to fail? Empowerment, ambiguity and set overlap* Personnel Review, Vol. 28 No.3 MCB University Press

Lee & Koh. (2001) *Is empowerment really a new concept?* The International Journal of Human Resource Management; June 2001

Internetkällor

www.ethos.se (061220)

Bilaga 1

Intervjuguide första intervjuerna

Bakgrundsfrågor

- åldern, kön, hur länge anställd på företaget.
- huvudsakliga arbetsuppgifter.
- beskriv i korta ordalag en vanlig arbetsdag.

Inflytande

- hur upplever du egna möjligheter att handla fritt i olika arbetsituationer?
- vilka (formella eller informella) befogenheter har du att utforma egna arbetsuppgifter eller sättet att arbeta?

Ansvar

- hur skulle du beskriva ansvaret som du känner för dina arbetsuppgifter?
- hur ser du på företagets mål och ambitioner? Hur uttrycker det sig i ditt sätt att utföra dina arbetsuppgifter sett ur ett ansvarsperspektiv?

Förståelse

- hur upplever du din egen förståelse för företaget i sin helhet?
- hur upplever du din egen roll i verksamheten?

Utveckling (möjligheter och upplevd)

- hur skulle du beskriva din egen utveckling genom arbetsuppgifter (på individuell och kunskapsmässig plan)?
- på vilket sätt kan du använda de nyförvärvade kunskaper i ditt arbete?

Motivation

- hur motiverad känner du dig att utföra dina arbetsuppgifter?
- hur skulle du beskriva ledningens sätt att motivera och ge stöd för att du ska kunna utföra dina arbetsuppgifter på ett bättre sätt?

Kommunikation/Information

- på vilket sätt tar ni reda på det som skall göras under dagen?
- hur upplever du att kommunikationen mellan dig och ledningen fungerar?

Bilaga 2

Kompletterande intervju

1. Vi vet från föregående diskussion som vi hade att målet är att vara den bästa färskvarubutiken. Frågan är vad du personligen gör för att detta ska förverkligas?

- tänker du på det, hemma, under arbetets gång, typ vad kan man göra här för att det ska bli bättre?

- pratar ni om detta sinsemellan?

2. Vi pratade om information tidigare. Vad anser du angående informationen som du får kring ditt arbete och hur det kan förbättras?

- anser du att du får du tillräckligt med input?

- finns det tid att reflektera över detta?