



**Gemensamt Konstruktivt Medarbetarskap
– en plattform för framtiden**

Birgitta Apelqvist Ann-Sofi Olsson

**Arbets- och organisationspsykologi 61- 90 hp, Uppsats 15 hp
Personalvetarprogrammet
Institutionen för individ och samhälle/Högskolan Väst
Vårterminen 2010**

Gemensamt konstruktivt medarbetarskap -en plattform för framtiden

Birgitta Apelqvist och Ann-Sofi Olsson

Syftet med studien var att kartlägga åsikter kring ett Gemensamt Konstruktivt Medarbetarskap (GKM) för att lägga grunden till en plattform att stå på inför kommande arbete kring medarbetarskap ute i organisationer. Studien är en kvalitativ undersökning med fallstudie som grundläggande design med en ansats av positiv psykologi, vilken genomfördes på en kemisk industri. Datasamlingen gjordes genom fokusgruppsintervjuer där fyra-sex deltagare deltog/intervju. Vid intervjuerna diskuterades fyra fokusområden; gemensamt medarbetarskap, ledarskap, medledarskap och coaching. I studien har fem teman definierats vilka kan utgöra en plattform att stå på; ansvarstagande, förtroende, kommunikation, samarbete och engagemang. Grunden till en plattform består av fem ord som kan ses som ett gemensamt språk för att kunna kommunicera vidare; förtroende, ärlighet, pålitlighet, ansvarstagande och kommunikation.

Nyckelord: Medarbetarskap, medledarskap, ledarskap, fokusgruppsintervjuer, positiv psykologi

Common Constructive Empowerment - a platform for the future

Birgitta Apelqvist och Ann-Sofi Olsson

The purpose of the study was to try to make a chart of views around a Common Constructive Empowerment (CCE) in order to set base for a platform to stand on due to further work around empowerment in organizations. The study is a qualitative research with a casestudy as a fundamental design with an approach to positive psychology, which was carried out in a chemical industry. The data collection took place in focused group interviews with four to six participants/interview. At these interviews four focus areas were discussed; common empowerment, leadership, shared leadership and coaching. In the study five themes has been defined that can be seen as a platform; responsibility, confidence, communication, cooperation and commitment. The base for a platform consists of five words that can be seen as a mutual language in order to keep on with the communication; confidence, honesty, reliability, responsibility and communication.

Key words: Employeeeship, shared leadership, leadership, focus group interviews, positive psychology

I de flesta större företag idag är variationen stor mellan de enheter som fungerar bäst och de som fungerar sämst, mellan dessa ytterlägen finns det andra enheter som fungerar dåligt, medelmåttigt, bra och utmärkt. Enheter som är präglade av konflikter, oenigheter och svaga arbetsresultat får medarbetare som betraktar sin situation med stor uppgivenhet medan välfungerande enheter har medarbetare som tar ett mer aktivt ansvar för både sig själv och sitt arbete. För att få en insikt om vad som utmärker en viss företagskultur gäller det att ta reda på vad som är normalt beteende i företaget. Företagskulturen ger sig till känna genom vad som faktiskt sker, snarare än genom de policydokument som finns som säger hur kulturen skall vara enligt Tengblad, Hällsten, Ackerman och Velten (2007).

Det råder en begreppsförvirring kring begreppet medarbetarskap där det ibland används för att beskriva ett perspektiv där medarbetarskapet ställs i förhållande till ledarskapet, men det kan även användas för ett mer övergripande perspektiv där alla anställda på ett företag ses som medarbetare oavsett om man är högst upp eller längst ner i hierarkin. Forskning kring ämnet inriktar sig till största del på att beskriva förhållandet ledare och medarbetare.

Den här uppsatsen ämnar undersöka det mer övergripande perspektivet där det handlar om alla medarbetare oavsett vilken nivå man befinner sig på. I den här studien kommer detta att kallas för Gemensamt Konstruktivt Medarbetarskap (GKM), något som idag inte omnämns i litteratur. GKM skulle kunna liknas vid trivsel på arbetet vilket symboliserar en hög arbetsmotivation. För att få en förståelse kring ämnet har fyra fokusområden valts ut; gemensamt medarbetarskap, medledarskap, ledarskap, och coaching, nedan följer en teoretisk genomgång av dessa begrepp. Först inleds med en kontextuell inblick av det undersökta företaget. Följt av en teoretisk genomgång av Herzberg's motivationsteori (Sachau, 2007) och den utvecklingsprocess som omnämns som medarbetarskapshjulet i litteratur. Sedan följer en närmare beskrivning av de begreppspår som ingår i medarbetarskapshjulet; förtroende & öppenhet, gemenskap & samarbete, engagemang & meningsfullhet och ansvarstagande & initiativförmåga (Tengblad, Hällsten, Ackerman & Velten, 2007).

Kontextuell inblick i företaget

Företaget på vilken studien är genomförd har under flera år fokuserat på ledarskapet. För att få balans mellan ledare och medarbetare kommer fokus nu även att läggas på det för alla gemensamma medarbetarskapet. Företaget ingår i en världsledande koncern med inriktning mot kemisk industri. En grundläggande förståelse för de specifika förutsättningar som råder inom den här branschen handlar om olika lagar och regler som de måste inrätta sig efter, vilka följer det får samt hur de kan avspeglar sig i vardagen för dem som arbetar inom företaget. Villkoren fastställs av miljödomstolen där Länsstyrelsen är tillsynsmyndighet. Detta avspeglar sig i företagets vardag genom att det finns uttalade databassystem för tillbudsrapportering och olycksrapportering samt även för riskrapportering. Företaget uppmanar till att få in så många riskrapporter som möjligt eftersom de ses som en tillgång för att undvika att olyckor och katastrofer sker. Vilket stämmer väl överens med att företagets grundläggande fundament bygger på säkerhetstänkande och ställer krav på kunskaper och mental inställning till att säkerheten alltid går först. Detta avspeglas även i två av företagets tre kärnvärden, nämligen pålitlighet och ansvarstagande.

Bakgrund

Medarbetarskap

Det är svårt att hitta studier kring det gemensamma medarbetarskapet, där fokus ligger på alla i en organisation istället för att fokusera på förhållandet mellan ledare och medarbetare. Trots att studien inriktar sig på det gemensamma medarbetarskapet är det av vikt att kort gå igenom litteratur för att underlätta för den övergripande förståelsen kring ämnet. Utvecklingen när det gäller medarbetarskap har gått från att medarbetare ansågs vara relativa passiva och ha behov av att bli ledda och beordrade, över till att de ansågs vara kapabla att leda sig själva för att som idag fokusera på delaktighet och det nära samspelet med ledaren. Nedan följer en kort genomgång av det här skedet och av begrepp som används i de olika sammanhangen.

Redan på tidigt 1960-tal förändrade McGregor (refererad till i Kopelman, Prottas & Davis, 2008) tankarna kring ledarskap genom att definiera två olika vägar i ledares antaganden om hur medarbetare är, denna teori kallas för teori X och Y. Det då gängse sättet att tänka kring medarbetarskap presenterades i teori X vilken grundar sig i antagandet att medarbetare är passiva, undviker ansvar och har lite att erbjuda när det gäller att lösa problem. Det nya sättet att tänka beskrevs med teori Y som innebär att medarbetarna är aktiva, kapabla att leda sig själva, ha självkontroll och dessutom kan förse organisationen med viktiga idéer och förslag som kan förbättra effektiviteten. Det här ställde nya krav på ledare att i stället för att befalla och kontrollera medarbetarna skulle de assistera dem så att de skulle kunna uppnå sin fulla potential. Med andra ord kan man säga att redan här började tankarna på empowerment.

Tankar kring empowerment beskrivs av Chan, Taylor & Markham (2008) och de menar att medarbetare som stärks av empowerment är motiverade att ta ansvar för sitt eget arbete, utöva självbestämmande, ha kontroll och öka självtilliten. Det handlar om att ledaren understödjer sina medarbetare i sitt dagliga arbete. Empowerment är en social utbytesprocess vilken fordrar att ledaren släpper makt och kontroll för att i stället använda sig av samarbete för att underlätta relationen med medarbetarna. I detta utbyte förväntas medarbetaren att välja att engagera sig i företaget. Utifrån detta perspektiv handlar det om att få en positiv bild och känna engagemang för sitt arbete. Det innebär även att få vara självbestämmande, få ökad kompetens och möjlighet att påverka. Syftet med empowerment blir därmed att göra medarbetaren mer självständig och kapabel att fatta egna beslut.

Den tidigare synen på empowerment som avsett att göra medarbetare självständiga och kapabla att fatta egna beslut, har varit en ambition som enligt Tengblad (2006) ofta har inneburit att avståndet mellan ledare och medarbetare ökat. Dessutom har det inte underlättat för kommunikationen och förmågan att åstadkomma utveckling i företaget har försvårats. Tengblad drar slutsatsen att ledarskap och medarbetarskap först och främst handlar om en relation, ett stärkande av relationen kan leda till ett bättre medarbetarskap och ledarskap. I stället för att förespråka ett medarbetarskap som grundar sig på tankar kring självstyre förordar Tengblad istället ett medarbetarskap som bygger på delaktighet och ett nära samspel med ledaren. Hjalmarsson (2003) uttrycker att det handlar om att åstadkomma en synergi genom en konstruktiv samverkanskraft mellan ledare och medarbetare vilken bygger på de agerandes egen vilja och förmåga till samarbete precis som Tengblad beskriver. Andersson & Tengblad (2009) ser det som att ledarskap och medarbetarskap ständigt påverkar varandra och benämningen *medledarskap* har utvecklats som ett begrepp för att skildra när det finns en konstruktiv samverkan mellan ledare och medarbetare. Detta synsätt handlar om ett ömsesidigt beroende mellan medarbetare och ledare och därmed bör alla medarbetare ses som medproducenter av ledarskap oavsett om de är aktiva eller passiva.

Medledarskapet förutsätter att det finns ömsesidiga spelregler som tagits fram gemensamt om bland annat ansvarstagande, öppen kommunikation, dialog och ett fortlöpande lärande. Samspel fordrar tydlighet i roller och relationer. Det handlar om att som medarbetare och ledare förhålla sig och agera på ett professionellt sätt (Andersson & Tengblad, 2009). Hjalmarsson (2003) talar om att medledarskap syftar till att åstadkomma resultat genom samverkan och samordning. Ur ett medledarskapsperspektiv handlar det om att alla berörda bör hjälpas åt med ledning för effektivitet och ökat engagemang.

I föreliggande studie ligger fokus på det Gemensamma Konstruktiva Medarbetarskapet som gäller för alla. För att kunna särskilja det från det medarbetarskapsbegrepp där man antingen är medarbetare eller ledare kommer GKM att användas konsekvent i studien för att beskriva det förstnämnda. För att få förståelse kring det Gemensamma Konstruktiva Medarbetarskapet (GKM) har frågor ställts kring gemensamt medarbetarskap och medledarskap. Medledarskap förklaras där som samspelet mellan ledare och medarbetare där det handlar om ett större ansvarstagande. Något som kan ses som att ledaren tar ett kliv bakåt och medarbetaren tar ett kliv framåt.

Ledarskap

Det finns ett stort antal definitioner av ledarskap. Och för att skapa en grundläggande förståelse kring begreppet ledarskap görs nedan en kortare genomgång för att se utmaningar som ledarskapet har ställts inför i och med den utveckling som tidigare beskrevs kring medarbetarskapet. När det gäller den tidigare nämnda teori X (refererad till i Kopelman, Prottas & Davis, 2008) handlade ledarskapet till stora delar om att leda och beordra de anställda, men som en anpassning till den alltmer gällande tanken om empowerment har ledarskapets utmaningar handlat om att kunna stödja och hjälpa medarbetaren att utvecklas. Därmed har man alltmer arbetat efter teorier om ett situationsbaserat ledarskap, där det handlar om att i vissa situationer är en sorts ledarskap effektivt medan det i andra situationer är andra typer av ledarskap som är effektiva. Ledarskap betyder inflytande eller förmåga att påverka andra (Sims Jr., Faraj & Yun, 2009).

Förr var uppfattningen om ledarskap att fokus låg på ledaren men idag har det växlat över till medarbetaren. Essensen i *empowering* är utmaningen att få medarbetarna att hitta sin egen potential (Sims Jr. et al. 2009). Ledarskap idag efterfrågar mer kunskap om det mänskliga beteendet samt hur det skapas en bra dynamik i gruppen för att få gruppen motiverad att ta egna initiativ och vara kreativa för att uppnå gemensamma mål. Ledarskap är inte några personliga egenskaper eller en roll – ledarskap är i stället en social process där ledaren visserligen normalt har huvudrollen, men det är inte frågan om någon enmansteater. Effektivt ledarskap handlar om att åstadkomma en effektiv interaktion med andra människor där initiativ uppmuntras, liksom att kreativa och konstruktiva responser på sådana initiativ är av vikt (Andersson & Tengblad, 2009).

Inom ledarskapsteorier används begreppet ledare i en mycket vid bemärkelse och omfattar allt från chefer till informella ledare. Alvesson & Sveningsson (2007) beskriver det som att chef är en utsedd ledare med en ställning som är formellt grundad och med den följer ansvar och befogenheter. Den informelle ledarens ställning utgår däremot från det stöd och den legitimitet som han/hon får av sina anhängare. Den här uppdelningen gör att man kan vara chef utan att vara ledare, men man kan även vara ledare utan att vara chef. Det ena utesluter dock inte det andra, utan en kombination mellan dem är att föredra.

För att få en förståelse kring GKM har frågor ställts kring ledarskap eftersom det är ett ämne som det under många år har fokuserats på, såväl på det undersökta företaget som i samhället i stort. Det kan därmed fungera som en ingång till GKM, genom att det är ett

område som redan innan har diskuterats på företaget och där man redan har satt i gång ett tankearbete kring vad som skulle kunna definiera ett bra ledarskap på det specifika företaget.

Positiv psykologi och coaching

Ansatsen i studien är att använda positiv psykologi och det är därför av intresse att få en kort teoretisk bakgrund om ämnet för att kunna skapa en förståelse för vad datamaterialet kan ge för information utifrån det här perspektivet. Fredrickson & Losada (2005) beskriver positiv psykologi utifrån att känslor består av system som berör exempelvis hur man tänker, hur man beter sig samt den verbala och icke verbala kommunikationen. Detta system är dynamiskt, vilket innebär att det kan förändras över tid allteftersom de olika delarna av systemet påverkar varandra. Till exempel att precis som positivt tänkande och positiva handlingar kan ge behagligt känslotillstånd så kan också ett behagligt känslotillstånd ge positiva tankar och positiva handlingar. Sambandet mellan dem är icke-linjärt och även små positiva känslor kan producera stora fördelar i det långa loppet. Det behövs dock en balans mellan positivt tänkande och negativt tänkande för att effekten skall bli bra. Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs (2001) säger att när det finns lika stora mått av positivt och negativt, så tar effekterna av det negativa överhanden. Negativa känslor har enligt författarna även en tendens att dröja sig kvar både lättare och längre än positiva känslor.

Kauffman (2006) diskuterar coaching ur ett perspektiv som grundar sig i positiv psykologi. Med positiv psykologi väljer man att inte lägga uppmärksamheten på det som inte fungerar, utan istället fokuseras på styrkor, visioner och möjligheter. Det här är något som stämmer väl överens med vad coaching handlar om, nämligen att hitta lösningar.

Coaching är ett sätt att kommunicera där ett av målen är att den coachade skall känna sig både hörd och sedd. God kommunikation kan ses som ett viktigt verktyg när det gäller coaching (Gjerde, 2004). Hjälpmedel för att åstadkomma denna kommunikation är frågor, aktivt lyssnande och feedback. Det gäller att åstadkomma en dialog mellan coach och den coachade som präglas av öppenhet, trygghet, ömsesidig respekt och förtroende. Kommunikation i det här sammanhanget handlar om att samarbeta, det gäller att både coach och den coachade lyssnar för att komma fram till och se möjligheter istället för att söka efter svagheter. Inom coaching finns många metoder och sätt att närma sig coaching på vilka bygger på inspiration från filosofi och psykologi. Coaching är ett begrepp som figurerar ofta ute i samhället idag och som de flesta har kommit i kontakt med det på något sätt.

Herzbergs motivationsteori

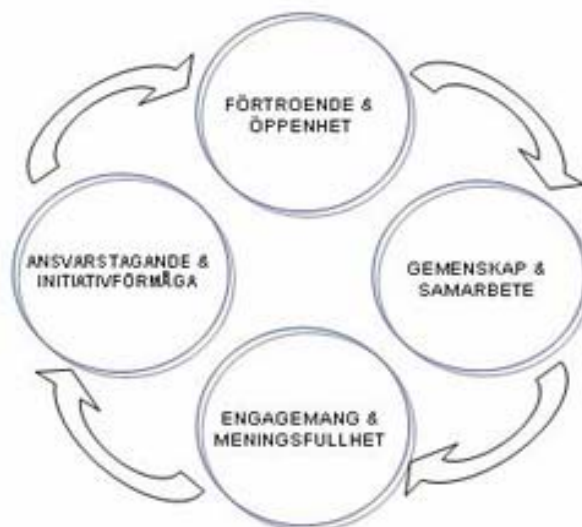
För att skapa en förståelse för GKM och vad det egentligen handlar om används Herzbergs tvåfaktorteori. Den var en kontroversiell teori när den presenterades i slutet på 50-talet. Sachau (2007) redovisar Herzbergs motivationsteori, som bygger på hygien- och motivationsfaktorer. Där vantrivsel på arbetet symboliserar hygienfaktorer och som beskrivs utifrån den kontext eller miljö i vilken den anställde utför sitt arbete. Trivsel på arbetet, vilket i den här studien skulle kunna jämföras med GKM, symboliserar motivationsfaktorer som i sin tur är sammankopplad med beskrivningar av den anställdes förhållande till de arbetsuppgifter och den arbetsroll hon/han har. Hygienfaktorer handlar om *företagets politik och administration, arbetsledningen, de mellanmännsliga relationerna, lön, status, anställningstrygghet och arbetsförhållanden som påverkar privatlivet*. Dessa faktorer leder inte till högre motivation men finns de inte skapas missnöje hos den anställde. Motivationsfaktorer handlar om *prestationer, erkännande, arbetsuppgifterna i sig själva, ansvar, befordran och utveckling*. När motivationsfaktorer finns och fungerar i arbetet är den anställdes behov av prestation och erkännande tillfredsställt, vilket kommer att resultera i

positiva känslor och motivation. I jämförelse med hygienfaktorer så kan motivationsfaktorer öka tillfredsställelsen men har en liten effekt på missnöje. Herzberg (refererad i Sachau, 2007) ansåg att en berikning av arbetet med exempelvis mer makt, mer frihet och ansvar, uppskattning, kunskaper, utveckling och mer utmaningar var det som behövdes, för att öka motivationen och arbetstillfredsställelsen hos den anställde.

Sachau (2007) beskriver också den nya forskningen inom området positiv psykologi som har kopplingar till Herzbergs motivationsteori. Det handlar om att lyfta det positiva tänkandet och positiva handlingar för att öka motivationen. Där det diskuteras att den anställde kommer att bli mer engagerad i sitt jobb när det erbjuder motivationsfaktorer i form av; erkännande, meningsfullt arbete, stimulans, nära relationer och utveckling.

Medarbetarskaphjulet

För att få en inblick i vilka faktorer som skulle kunna vara motivationsfaktorer när det gäller GKM följer här en beskrivning av medarbetarskaphjulet, se figur 1. Detta beskrivs av Tengblad, Hällsten, Ackerman & Velten (2007) som en modell för att bidra till att utveckla ett samspel i ett medarbetarskap där det handlar om att starta en målmedveten utvecklingsprocess. Om denna utvecklingsprocess fungerar väl uppstår en positiv spiral där medarbetarnas framtidstro stärks. Det handlar om att skapa ett klimat i företaget som präglas av förtroende, samarbete, engagemang och ansvarstagande. Själva utvecklingsprocessen bygger på dessa fyra begrepp som både har en samverkan och en påverkan på medarbetarna. Tengblad et al. (2007) menar att finns det i ett företag förtroende och öppenhet så bidrar det till att stärka samarbetet och gemenskapen något som i sin tur ökar engagemanget och meningsfullheten i arbetet. I sin tur stärks viljan till att ta ansvar och tendensen till att ta initiativ vilket kan få effekt på ökat förtroende och öppenhet och så rullar hjulet vidare.



Figur 1. Medarbetarskaphjulet (Tengblad, 2006)

I medarbetarskaphjulet finns fyra begreppspår; förtroende & öppenhet, gemenskap & samarbete, engagemang & meningsfullhet samt ansvarstagande & initiativförmåga. Dessa kommer i nedanstående text att kort beskrivas under respektive rubrik.

Förtroende & öppenhet

Förtroende i en organisation rör sig inte enbart om förhållandet mellan ledare och medarbetare utan det handlar även om förhållandet till andra medarbetare och till organisationen i stort (Lehmann-Willenbrock & Kauffeld, 2010). I en studie av Lapidot, Kark & Shamir (2007) har de påvisats att medarbetare har lättare för att rapportera och komma ihåg händelser som raserar ett förtroende än vad de har för att rapportera och komma ihåg händelser som är uppbyggande för förtroendet. Detta gör enligt dem att det är möjligt att dessa händelser även har större betydelse än de positiva vad det gäller att bygga upp relationen mellan medarbetare och ledare.

Enligt Lapidot et al. (2007) kännetecknas förtroende av tre olika komponenter; integritet, generositet och förmåga. Det första kännetecknet för förtroende är integritet, och där förväntas individen ha en uppsättning principer som andra anser vara acceptabla. Här rör det sig både om att de accepteras och dessutom hålls fast vid. Nästa komponent, generositet, beskrivs som att vilja väl utanför ett mer egoistisk vinstperspektiv. Här handlar det på sätt och vis om att gå utanför givna ramar där den som ger mer än vad som förväntas av dem sannolikt på så sätt kommer att bygga upp förtroende. Den tredje och sista av dessa komponenter kan ses som en samling förmågor, färdigheter och kompetenser som möjliggör för en individ att få inflytande inom ett visst område. Detta innebär att en individ å ena sidan kan vara högst kompetent inom ett visst område exempelvis teknik, och har förtroende i så måtto att han/hon förväntas prestera väl. Men å andra sidan kan det innebära att samme individ inte är kompetent inom ett annat område exempelvis kommunikation och därför inte åtnjuter förtroende ur det perspektivet.

Tengblad, Hällsten, Ackerman & Velten (2007) tar under begreppsparet förtroende och öppenhet, upp vikten av en öppen kommunikation för att förtroende skall kunna skapas. Kommunikation är en grundförutsättning för att ett företag ska kunna utvecklas, skapas och existera. Barnard (refererad i Heide, Johansson, Simonsson & Dalfelt, 2005) insåg redan tidigt under 1900-talet att kommunikation i relationen mellan medarbetare och ledare likväl som mellan medarbetare, är viktigt för ett företags överlevnad. Den bygger på att ett företag upplevs bestå av individer som vill medverka till handling och där avsikten är att sträva mot gemensamma mål genom att kunna kommunicera.

Ordet kommunikation har sitt ursprung i latinets *communicare* vilket betyder ”att göra gemensamt”. Kommunikation och ett gemensamt språk gör det möjligt för oss att möta andra människor. Det handlar om en dialog, något som innebär att både meddela sig och dela med sig av något – värderingar, erfarenheter, kunskaper, känslor och upplevelser. Det rör sig även om att diskutera, reflektera och argumentera (Heide et. al, 2005).

Medarbetare förväntas idag allt mer att söka information själva istället för att som förr bli informerade. Med anledning av den nya informationstekniken i form av intranät, e-post, olika databaser etc. har även ledarens roll förändrats. Ledare axlar idag rollen som stödare för att kunna tolka och göra informationen användbar istället för att som tidigare vara den som sprider och lagrar den (Simonsson, 2002). Enligt Heide et. al (2005) handlar den här övergången om att kommunikationen mellan ledare och medarbetare, samt medarbetare emellan får en ny betydelse och tar sig uttryck i form av dialoger. Trots att kommunikation är av stor vikt för organisationer är området relativt utforskat.

Redding (refererad i Tompkins & Wanca-Thibault, 2001) fokuserar på den interna kommunikationen och menar att den bygger på vilket klimat som råder i företaget, men även på hur kommunikationen över lag ser ut. Hur vi som individer tar emot ett budskap baseras på våra egna referensramar där kommunikation är så mycket mer än det sagda ordet. Det handlar även om det icke verbala språket som exempelvis kroppsspråk och mimik. Talande och lyssnande är två huvudsakliga aspekter av kommunikation.

Tompkins & Wanca-Thibault (2001) anser att kommunikation på individnivå handlar om förmåga att lyssna, ge feedback, ge råd, övertyga, instruera och motivera. Redding (refererad i Tompkins & Wanca-Thibault, 2001) förtydligar att till exempel ge och ta feedback är en viktig kommunikationsform och han anser också att det är två skilda saker att ge feedback och att ta feedback.

Gemenskap & Samarbete

Deutsch (refererad i Tjosvold, Hui & Law, 1998) menar att samarbetsteori handlar om individers tro på hur de egna målen är relaterade till om de väljer att samarbeta. På arbetsplatser med ett väl fungerande samarbete anser individerna att deras gemensamma mål är positivt kopplat till arbetsuppgifterna och belöningen. Individer som samarbetar aktivt diskuterar idéer och synpunkter direkt, de undersöker varandras perspektiv och arbetar för en ömsesidig förståelse. Med ett öppet sinne förstår de motpartens tankar, integrerar sina idéer och uppnår tillsammans ett accepterat bra beslut. Tengblad (2006) menar att det positiva arbetsklimatet och en bra gemenskap på ett företag kopplat till kompetensen att tillsammans utföra arbetsuppgifter på ett professionellt sätt är delar som ingår i ett samarbete.

Sett ur ledarens perspektiv är samarbetsmål och konstruktiva strider nödvändiga för delaktighet, något som kan vara en kritisk del när det gäller empowerment. Effektivt deltagande kräver att ledaren skapar ett forum för medarbetarna att kunna diskutera viktiga frågor, där ledaren kan lyssna aktivt för att sedan införliva deras idéer och förslag som underlag i beslut. Uppriktiga diskussioner och samarbetsmål är också exempel på processer som både ledare och medarbetare kan använda för att öka sin makt. Inom forskningen kan man se att samarbetsmål medför högre förväntningar på medverkan, större stöd, mer övertygelse, mindre tvång, mer förtroende och vänliga attityder i relationen mellan ledare och medarbetare. Ledare som arbetar i miljöer med stort samarbete stödjer sina medarbetare, med andra ord de med mycket makt använder sina resurser för att hjälpa medarbetaren (Tjosvold et. al.1998).

Engagemang & meningsfullhet

Meyer & Herscovitch (2001) redovisar i sin modell att engagemang består av tre delar; vilja, skyldighet och kostnad, vilka i sin tur påverkar en individs beteende. Vilja är en känslomässig dimension vilken handlar om att det känslomässiga engagemanget till stor del beror på en önskan och vilja om att få följa ett handlingsförlopp som är relevant för ett mål. I den viljan ingår delade värderingar, delaktighet och identifikation med företaget. Med andra ord känslomässigt engagemang utvecklas när en individ blir involverad och inser värden, och/eller erhåller sin identitet från en association med ett företag eller en sysselsättning. Ford & Ford (2010) beskriver att företag idag ofta står inför att anpassa sig till förändringar och där finns ett ofta icke uppmärksammat engagemang, nämligen motstånd till förändring. Om man istället för att uppleva motståndet som ett hot, kan se det som en sorts feedback blir det istället en tillgång som kan ge värdefull information om hur förändringen skulle kunna genomföras på ett för företaget kreativt och hållbart sätt.

Den normativa dimensionen karaktäriseras av tankesättet att man har skyldigheter att följa ett visst händelseförlopp som är av vikt för ett mål. Denna dimension utvecklas när en individ har internaliserat en uppsättning normer som berör vad som är ett lämpligt beteende. Det handlar även om att individen är föremål för ett antal förmåner/fördelar och upplever att man bör återgälda dem på något sätt. Detta innebär att även outtalade och oskrivna förväntningar, så kallade psykologiska kontrakt, har med den här dimensionen att göra (Meyer & Herscovitch, 2001).

Den tredje och sista delen innefattar en konsekvensdimension och rör sig i stora drag om att det skulle innebära höga kostnader för individen om man väljer att inte följa överenskomna mål, något som i en förlängning skulle kunna handla om att till och med lämna företaget. Här kan även brist på alternativ spela in. Det finns i litteraturen diskussioner om det är någon skillnad på om engagemanget är baserat på hotet om att det kan innebära förluster att lämna den utstakade vägen, eller om det är baserat på att det inte finns några alternativa möjligheter (Meyer & Herscovitch, 2001).

Ansvarstagande & initiativförmåga

Ansvarstagande spelar en allt större roll i samhället idag inte minst ur ett globalt perspektiv där det handlar om ett socialt ansvarstagande. För företag och organisationer blir det av vikt att kunna påvisa ett större ansvarstagande för att möta kunder och den globala konkurrensen (Marin, Ruiz & Rubio, 2009). För att försäkra sig om organisationens överlevnad när det gäller samtida utmaningar påtalar Smith & Sharma (refererad till i Irfaeya, 2008) vikten av att anställda på alla nivåer i organisationen visar ett mer personligt ansvarstagande. En arbetsplats kan inte fungera om inte var och en tar ansvar för att göra sin del av arbetet (Tengblad, Hällsten, Ackerman & Velten, 2007).

Enligt Irfaeya (2008) handlar personligt ansvarstagande i en organisatorisk omgivning om tre samverkande huvudkomponenter; skyldigheter (obligations) ansvarsskyldighet (accountability), och initiativtagande (initiative), där alla tre komponenterna påverkar varandra. Skyldigheter utgår från en normativ tro om huruvida man som individ skall bry sig om företagets välbefinnande eller inte och om man skall hjälpa företaget att nå sina mål. Formella arbetsbeskrivningar talar inte om hur medarbetare skall bete sig i sitt dagliga arbete och därför bestäms det vardagliga beteendet till stora delar av informella så kallade psykologiska kontrakt, vilka därför spelar stor roll för den här komponenten. Dessa psykologiska kontrakt kan kort beskrivas som uttalade förväntningar och om hur man skall bete sig vilket gäller de flesta relationer på en arbetsplats. På företag finns uttalade förväntningar på olika roller och relationer inom hierarkin i bland annat arbetsbeskrivningar, men allt går inte att behandla där. Detta gäller inte minst de mer vardagliga situationerna för vilka det inte finns arbetsbeskrivningar. Det kan exempelvis handla om relationen mellan ledare och underställda men det kan även handla om förväntningar på företaget i stort. Paul, Niehoff & Turnley (2000) beskriver det som en uppsättning förväntningar om vad både arbetsgivare och anställda har rätt att få, samt skyldighet att ge i utbyte för den andres deltagande. Detta kontrakt kan förändras över tid vilket ses inte minst i samband med att empowerment har fått ett stort inträde inom företag i allmänhet. Kopelman, Prottas & Davi (2008) beskriver det som att de anställda förväntar sig att få möjlighet att utveckla erfarenheter och kunskaper, att få delta i beslutsprocesser samt att få stimulerande och utmanande arbetsuppgifter. Arbetsgivaren förväntar sig å andra sidan att de anställda själva tar ansvar för sin egen karriär, tar initiativ och vill delta i företagets beslutsfattande.

Den andra komponenten, ansvarsskyldighet, utgår från ett konsekvenstänkande och rör sig om att ens handlingar alltid kommer att vara föremål för granskning. Här finns en tro att denna granskning kommer att ligga till grund för belöningar eller sanktioner på ett eller annat sätt. Den tredje och sista komponenten, initiativtagande, beskrivs bland annat som att individen frivilligt har ett intresse av att kliva utanför givna ramar och göra något mer än det som formellt förväntas av honom/henne. Enligt Irfaeya (2008) bör man titta på alla tre dimensionerna tillsammans för att förstå begreppet ansvarstagande. Detta gör att personligt ansvarstagande kan ses som en kombination av objektiva och subjektiva perspektiv.

Syfte

Huvudsyftet med uppsatsen är att kartlägga åsikter som medarbetare, personalrepresentanter (fackföreningsrepresentanter) och ledare har om ett GKM. Dessa åsikter kommer att ligga till grund för att definiera en plattform som kan fungera som en avstamp inför ett fortsatt arbete i organisationer. Föreliggande studie koncentrerar sig på den positiva sidan av ett GKM och därmed är ansatsen i studien positiv psykologi.

Huvudsakliga frågeställningar

1. Vilka tankar om bra gemensamt medarbetarskap har medarbetare, personalrepresentanter och ledare?
2. Vilka tankar om bra ledarskap har medarbetare, personalrepresentanter och ledare?
3. Vilka tankar om bra medledarskap har medarbetare, personalrepresentanter och ledare?
4. Vilka tankar om bra coaching har medarbetare, personalrepresentanter och ledare?

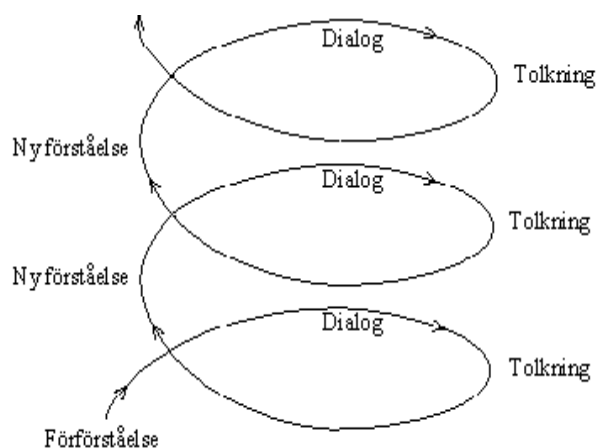
Metod

Studien är en kvalitativ undersökning med fallstudie som grundläggande design som har genomförts på en kemisk industri. Ansatsen i studien är positiv psykologi eftersom fokus ligger på att lägga grunden till ett gemensamt konstruktivt medarbetarskap (GKM) där det är av intresse att belysa det positiva och fungerande istället för att söka efter det som är negativt och inte anses fungera.

Valet av ansats är kvalitativ forskningsmetod, med fokuserade gruppintervjuer som grund för att få en bredare förståelse och beskrivning av det valda ämnet. Kvalitativa intervjuer beskrivs av Svensson och Starrin (1996) som ett medel om man är intresserad av att försöka upptäcka vad som sker och för att bestämma omfattningen av någonting som är på förhand bestämt.

Hermeneutisk spiral

Hermeneutisk metod innebär enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001) att en eller flera personer, i detta fall forskarna, försöker förstå andra personers handlande. Den hermeneutiska spiralen förtydligar metoden eller det vetenskapliga synsättet. När forskaren undersöker så går han/hon in med en viss *förförståelse* kring det som ska undersökas. Utifrån detta formuleras frågor och idéer som sedan används till att starta en dialog med undersökningsmaterialet. Ordet *dialog* har enligt Eriksson et al. valts för att betona att det handlar om en tvåvägsprocess. Den information som forskaren samlat på sig i form av observationer, bilder, böcker, samt dialoger med personer *tolkas* och en *ny förståelse* uppstår och så fortsätter det spiralformade arbetet, se figur 2.



Figur 2. Den hermeneutiska spiralen (Eriksson et al. s 222)

Den här spiralen är i princip oundviklig baserat på metodvalet eftersom analysen är grundad i datamaterialet utifrån de tankar, ord och begrepp som informanterna använder sig av.

Deltagare och urval

Sex fokusgruppsintervjuer genomfördes med representanter för tre personalkategorier (medarbetare, ledare och personalrepresentanter/fackföreningsrepresentanter) för att få den kontextuella förståelsen kring frågeställningarna. Deltagarna delades in i två fokusgrupper per personalkategori. Urvalet i undersökningen är en slumpmässig stickprovsundersökning. Till grund för urvalet låg företagets personalregister, där samtliga 241 anställda ingick. Två av dessa personalkategorier var mindre, personalrepresentanter och ledare, och för att säkerställa att tillräckligt många från dessa personalkategorier skulle ingå i studien gjordes ett randomiserat urval. Varje person tilldelades ett eget specifikt nummer för att undvika kopplingar till företagets gällande personalregister. Detta nummer blev sedan en lott, där varje personalkategori placerades var för sig. Ett första slumpmässigt urval gjordes om 16 personer per personalkategori (åtta personer per intervjutillfälle). Målet var att träffa fyra till sex personer vid varje intervjutillfälle utifrån Wibecks (2000) tankar kring hur många gruppmedlemmar som bör ingå i varje fokusgrupp. Detta uppnåddes i studien där fördelningen blev två grupper med fyra deltagare, två grupper med fem deltagare och två med sex deltagare, med andra ord deltog sammanlagt 30 informanter i studien.

Deltagarna inbjöds till studien genom e-mail kontakt eftersom det inom företaget är ett vanligt sätt att kommunicera på. I inbjudan gavs också möjlighet till att ställa frågor kring studien om så önskades. Risker som identifierades i det här sammanhanget var skiftgång och att alla inte kontinuerligt läser sina e-mail. Dessa risker anses dock inte påverka studien. De inbjudna gavs 4 dagars svarstid och för att säkerställa att bortfallet inte i allt för stor utsträckning skulle påverka möjligheten att få ett tillräckligt brett arbetsmaterial valdes att bjuda in en ny person så fort någon tackade nej. Detsamma gällde även om svarstiden gått ut utan att svar erhållits över huvudtaget allt för att säkerställa antalet deltagare i varje grupp. Eftersom det enda kriteriet för att delta i studien var att tillhör någon av kategorierna; medarbetare, personalrepresentant och ledare så ansågs det inte nödvändigt att gå ut med en påminnelse förrän samtliga deltagare inom varje kategori hade blivit kontaktade. Detta innebar att samtliga representanter för kategorierna personalrepresentanter och ledare blev kontaktade eftersom dessa grupper var förhållandevis små. Deltagarna i studien blev slutligen

30 personer utav 116 inbjudna, där 86 antingen tackade nej på grund av skiftgång eller ej svarade.

Tillvägagångssätt

Deltagarna informerades om att de garanteras anonymitet i den mån att inga namn kommer att presenteras i uppsatsen eller i den senare presentationen. En risk som definierades med att redovisa grupperna var för sig var att skapa eller förstärka olika myter och "sanningar" kring de olika personalkategorierna. Med utgångspunkt från syftet och de huvudsakliga frågeställningarna har det inte något värde att presentera de tre personalkategorierna var för sig utan datamaterialet blir en generell sammanställning av samtliga kategoriers data.

Intervjuer i fokusgrupper är användbara för att upptäcka ny information eller att omvärdera gammal information. De innehåller ett antal olika perspektiv kring ett tema/fokusområde utifrån deltagarnas egen värld, där man får information om deltagarnas syn, attityd, tro, svar och motivation kring ämnet. Fokusgrupper kan vara en lämplig metod för att upptäcka kontroversiella, komplexa och känsliga ämnen (Fitzgerald & Dopson, 2009). I den föreliggande studien användes en modell för fokusgruppsintervjuer som presenteras av Obert & Forsell (2000, 2008). Första fasen i modellen handlar om att ta fram faktorer, andra fasen om att vikta de framkomna faktorerna och den tredje om att betygssätta de viktade faktorerna utifrån om de är tillgodosedda och fungerar på företaget idag. För studien där syftet är att kartlägga åsikter kring ett GKM ansågs endast de två första faserna vara av värde.

Den första fasen har en ostrukturerad form där gruppdynamik används för att få fram så många faktorer som möjligt kring förutbestämda fokusområden (Obert & Forsell, 2000, 2008). I den föreliggande studien användes gemensamt medarbetarskap, ledarskap, medledarskap och coaching som fokusområde. I detta skede arbetade gruppen tillsammans utifrån en för alla intervjugrupper gemensam mall där varje fokusområde först gavs en kortare presentation. I mallen för denna studie påbörjades varje mening med till exempel: *Bra medledarskap kännetecknas av* En sådan formulering kan ge en offensiv och positiv mental tanke hos deltagarna och därmed undviks problemfokusering och att lägga kraft på hur man *inte* vill att något skall vara (Obert & Forsell, 2000, 2008).

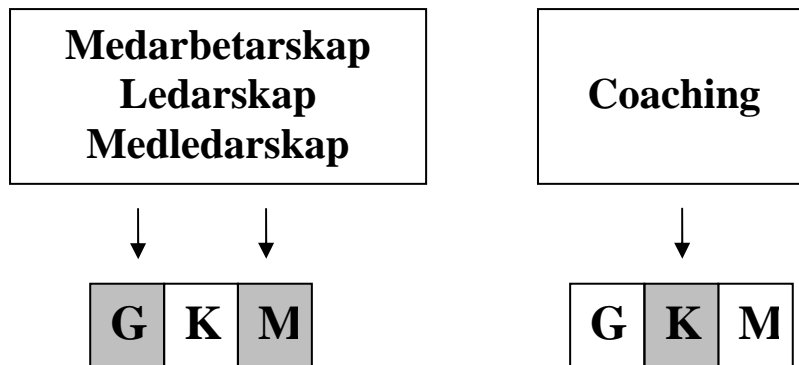
I den andra fasen sker arbetet på individnivå, processen är strukturerad och handlar om att vikta framkomna faktorer. Dessa faktorer kopieras till en viktningsmall där deltagarna individuellt får markera den tredjedel som deltagaren själv anser som viktigast. På så sätt framkommer hur viktig faktorn är för gruppdeltagaren. I och med detta situationsanpassas materialet till att utgå ifrån den verklighet som finns i företaget idag. Genom det här förfaringssättet anses alla få komma till tals och risken för att den som är mest dominant får för stor betydelse blir minimerad (Obert & Forsell, 2000, 2008).

Rollfördelningen vid fokusgruppsintervjuerna var att en hade rollen som moderator, medan den andre agerade som sekreterare. Transkriberingen av det framkomna materialet gjordes genom att moderatoren först skrev upp de framkomna faktorerna på whiteboard och sekreteraren förde sedan in dessa faktorer med hjälp av dator direkt in i viktningsmallen. Dessa dokument skrevs sedan ut på plats för att direkt kunna användas vid den individuella viktningsfasen. I och med det här arbetssättet blev det överflödigt att spela in intervjuerna. Fokusgruppsintervjuerna genomfördes i företagets konferenslokaler på orten där företaget är beläget.

Analysmetod

För att skapa förståelse kring begreppet GKM används vid intervjuerna fyra olika fokusområden; bra gemensamt medarbetarskap, bra ledarskap, bra medledarskap samt bra

coaching. De tre förstnämnda användes som frågeställningar för att få förståelse för Gemensamt Medarbetarskap. Coaching används som frågeställning för att få förståelse för Konstruktiviteten, eller med andra ord hur man kan gå tillväga för att skapa ett GKM, se figur 3.



Figur 3. Förståelse för analys av begreppet GKM

Det analyserade materialet utgjordes av de faktorer som framtagits vid fokusgruppintervjuerna, som uppgick till 144 faktorer för medarbetarskap, 190 faktorer för ledarskap, 141 faktorer för medledarskap och 144 faktorer för coaching. De faktorer som fler än hälften i respektive intervjugrupp hade viktat som viktiga erhöll en speciell markering i datamaterialet. Analysen av materialet följer den tematiska analysmetoden som omnämns bland annat av Howitt & Cramer (2008). Denna analysmetod handlar om att följa olika steg; få en grundläggande förståelse för datamaterialet, kodning, kategorisering och tematisering. Efter detta återkommer den hermeneutiska spiralen, se figur 2 för att skapa ytterligare förståelse för datamaterialet. De olika teman som framkommit testas igen mot grundmaterialet för att se om de är relevanta för datamaterialet. Det är möjligt att vissa teman har lite stöd i datamaterialet och därmed överges, men det kan även handla om att vissa teman behöver delas upp i flera teman eller sub-teman.

Etiska överväganden

I studien har etiska regler för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning efterföljts i fråga om informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet. Deltagarna har informerats om studiens syfte och vilka moment som ingår samt har själva rätt att bestämma över sin medverkan. I studien presenteras varken namn eller vilken grupp som har sagt vad för att uppnå största möjliga konfidentialitet. Endast studiens två författare samt handledare Roger Holmberg, Höghskolan Väst, Trollhättan har haft tillgång till allt datamaterial.

Resultatdiskussion

Syftet med att intervjua tre olika personalkategorier var att få en fördjupad förståelse för företagets plattform i ett GKM. Perspektivet är utifrån hur det ser ut "här och nu i vårt företag". Nedanstående teman har framkommit vid analys av datamaterialet där de har utmärkt sig genom att vara de kategorier som samtliga personalkategorier har viktat högt.

Resultatsammanställning visas i bilaga 1. I nedanstående resultatdiskussion redovisas konsekvent faktorer som framkommit vid fokusgruppintervjuerna med kursiv stil och inom citationstecken.

Förtroende

"Förtroende" tas upp som ett kännetecken för bra gemensamt medarbetarskap, bra ledarskap och bra medledarskap. Enligt litteraturen kännetecknas förtroende i stora drag av tre olika komponenter, förmåga, integritet och generositet (Lapidot, Kark & Shamir, 2007). När det gäller den förstnämnda som har att göra med förmågor, färdigheter och kompetenser som gör att en individ kan få inflytande inom ett visst område har aspekten "*kompetens*" viktats högt i studien. Nästa kännetecken är integritet där förväntas individen att ha principer som av andra anses vara acceptabla och även att individen sedan håller fast vid dem. Inom det här området uttrycktes det genom faktorerna "*pålitlighet*", "*tillit*", "*ärlighet*", "*lojalitet*" och "*att vara en förebild*". Den tredje och sista komponenten är generositet och här gäller det inte att bara se till egen vinning utan att vara generös och vilja andra väl. "*Tillåta något att göra fel*" och "*utrymme för att växa*" kan ses som uttryck för generositet. För att analysera den konstruktiva sidan av ett gemensamt medarbetarskap, eller med andra ord hur man kan gå tillväga för att skapa ett GKM, analyseras vad som kommit fram under begreppet coaching. I studien tas faktorer som "*visa förtroende för medarbetare*" och "*känna förtroende*" upp vilka tillsammans skulle kunna tolkas som att det handlar om två delar. Det gäller inte bara att känna förtroende för någon utan man måste även på något sätt kunna visa att man har förtroende för någon. Detta kan liknas med en dialog mellan medarbetare och ledare, eller en dialog medarbetare emellan (Heide, Johansson, Simonsson & Dalfelt, 2005). Här ses en tydlig bild av att förtroende och kommunikation är tätt sammanlänkade precis som i medarbetarskaphjulet där en öppen kommunikation är av vikt för att skapa förtroende (Tengblad, Hällsten, Ackerman & Velten, 2007).

Kommunikation

Kommunikation anses vara en grundförutsättning för att företag ska kunna existera och utvecklas (Barnard refererad i Heide, Johansson, Simonsson & Dalfelt, 2005) och i studien tas "*kommunikation*" upp som ett kännetecken inom alla tre fokusområdena bra gemensamt medarbetarskap, bra ledarskap och bra medledarskap. Utvecklingen inom företag idag är att medarbetare allt mer förväntas söka information själva och ledaren skall axla rollen som stödjare för att kunna tolka och göra den användbar (Simonsson, 2002). Detta återspeglas även i studien där det tas upp som faktorerna "*stödjande*", att vara "*informativ*" och ha "*social kompetens*".

Redding (referad i Tompkins & Wanca-Thibaut, 2001) menar att den interna kommunikationen bygger på det klimat som råder i företaget. "*Öppenhet*", "*öppenhet med information*" och "*lyhördhet*" kan i studien anses vara uttryck för detta. Det finns två huvudsakliga aspekter av kommunikation nämligen talande och lyssnande enligt Redding. "*Lyssna*" finns med som en viktad faktor men frågan är om inte även "*kommunikation*" är ett uttryck för detta. Tompkins & Wanca-Thibaut (2001) tar även upp om att ge feedback som kommunikation på individnivå. "*Kunna ge och ta feedback*" är en faktor som tas upp inom flera fokusområden som en gemensam faktor men Redding anser att det egentligen handlar om två helt olika saker.

Den konstruktiva aspekten av ett gemensamt medarbetarskap tas i studien upp som "*dialog*", "*kommunikation*", "*lyhördhet*", "*lyssna*", "*fråga om någon vill ha hjälp*", "*feedback*" och "*att stötta varandra*". Heide, Johansson, Simonsson & Dalfelt (2005) tar upp

vikten med ett gemensamt språk i mötet med andra. I studien går det att se att under temat förtroende så finns det tre ord som används för att förklara vad bra gemensamt medarbetarskap, bra ledarskap och bra medarbetarskap kännetecknas av i företaget. Dessa är *"förtroende, ärlighet"* och *"pålitlighet"*. Även inom temat ansvarstagande utkristalliserar ett ord nämligen *"ansvarstagande"* precis som i temat kommunikation där ordet *"kommunikation"* används. Intressant att notera är att två av dessa ord, pålitlighet och ansvarstagande är företagets kärnvärden.

Samarbete

Individer som samarbetar aktivt försöker med ett öppet sinne förstå motpartens tankar för att kunna integrera dem i gemensamma ömsesidiga beslut (Deutsch refererad i Tjosvold, Hui & Law, 1998). *"Respekt"*, *"respektera varandra"*, *"respektera varandras olikheter"*, *"se möjligheter istället för problem"*, *"tänka positivt"* och *"konstruktiv"* är faktorer som kännetecknar bra gemensamt medarbetarskap, bra ledarskap och bra medledarskap. Tengblad (2006) menar att ett positivt arbetsklimat och bra gemenskap är kopplat till den kompetens som finns när det gäller att man kan utföra ett bra arbete på ett professionellt sätt, vilket är något som ingår som en del i ett samarbete. I studien tar detta sig uttryck som *"samarbete"*, *"delaktighet"*, *"se samband av det jag gör är viktigt"* och *"se till hela verksamhetens bästa"*. Samarbetsmål och konstruktiva strider är enligt Tjosvold, Hui & Law (1998) för ett delaktigt demokratiskt ledarskap en nödvändighet och det gäller att ledaren skapar forum för medarbetarna där ledaren kan lyssna aktivt för att sedan använda sig av deras idéer och förslag i beslutsunderlag. I undersökningen uttrycks detta som att *"ta sig tid till ledarskapet"*, *"förstå hur en grupp fungerar"*, *"god människokänedom"*, *"ingen prestige"*, *"prestigelös"* och *"prestigelöshet"*. *"Rättvisa"* skulle också kunna vara ett uttryck för detta. För att analysera den konstruktiva sidan av ett gemensamt medarbetarskap tas en närmare titt på begreppet coaching vilket är ett sätt att kommunicera på. I studien tas faktorer för temat samarbete upp som *"tålmod"*, *"plocka fram det bästa hos någon"*, *"baserat på mina behov"* och *"våga låta medarbetare växa förbi"*. Tillsammans skulle dessa kunna tolkas som att det gäller att situationsanpassa på individnivå och med ett öppet sinne förstå motpartens tankar, integrera idéer och på så sätt uppnå ett accepterat ömsesidigt samarbete (Deutsch refererad i Tjosvold, Hui & Law, 1998).

Engagemang

Inom det här temat kommer få faktorer fram, det är endast *"engagemang"* och *"förändringsvilja"* som nämns. Den förstnämnda är för generell för att kunna analyseras i det här sammanhanget men *"förändringsvilja"* kan vara av intresse eftersom det mer uttalat uppfattas som en riktning i engagemanget som är positiv vilket kan uppfattas som motsatsen till motstånd till förändring. Det sistnämnda kan upplevas mer som ett hot men det handlar egentligen om feedback och precis som all annan feedback kan det vara värdefullt och användbart för att förbättra och genomföra förändringar på ett över tid hållbart sätt (Ford & Ford, 2010). Trots att få faktorer kopplats till detta tema finns det desto fler aspekter kring konstruktivitet i ett GKM, de redovisas med ord som *"att entusiasmera andra"*, *"energiskapande"*, *"engagerande"*, *"inspirerande"*, *"lyftande"* och *"utmana"*. Det skulle i det här sammanhanget kunna kopplas till att vara och vilja bli involverad i ett GKM (Meyer & Herscovitch, 2001).

Ansvarstagande

Irfaeya (2008) delar in personligt ansvarstagande i en organisatorisk omgivning i tre olika huvudkomponenter; skyldigheter (obligations), ansvarskostnader (accountability) och initiativtagande (initiative). Formella arbetsbeskrivningar täcker inte in hur medarbetare skall bete sig i sin vardag, utan det handlar till stora delar om uttalade förväntningar så kallade psykologiska kontrakt. I det undersökta företaget finns ”säkerhetstänkande” som en uttalad skyldighet. När det gäller komponenten skyldigheter så utgår det från en normativ tro om man som individ överhuvudtaget skall bry sig om företaget och också om man skall vara delaktig för att hjälpa företaget att uppnå sina satta mål. I studien uttrycks den här aspekten endast i generella ordalag så som ”ansvarstagande”. Genom att fokusera på tanken att bry sig om företaget så skulle ”*dela med sig av erfarenhet och kunskap*” kunna röra den här komponenten i så mån att man genom att dela med sig och vara generös med erfarenheter och kunskaper anser det vara en skyldighet att bidra. Dock passar den faktorn bättre in i den komponent som kallas för initiativtagande. Den beskrivs som att individen frivilligt har ett intresse av att göra något mer än det som formellt förväntas. Det är sällan som det finns uttalade krav och skyldigheter om att dela med sig av erfarenhet och kunskap och därmed kan detta anses som ett sätt att frivilligt ta egna initiativ. Därmed kan man ana att ”*våga ta beslut*”, ”*våga ta obekväma diskussioner*”, ”*flexibilitet*” och ”*frihet under ansvar*” även det speglar initiativtagande. Den sista komponenten i ansvarstagande rör sig om ansvarskostnader och utgår från ett konsekvenstänkande om att de granskningar som man ständigt är föremål för kommer att ligga till grund för olika repressalier och belöningar. I studien kan ”*tydlighet*” tolkas som ett något otydligt uttryck för detta. För att analysera den konstruktiva aspekten av ett GKM kan det förstås utifrån faktorer som att ”*stimulera till tanke utan för boxen*”, ”*plocka fram det bästa hos någon*”, ”*att försöka få individen/teamet att själv hitta lösningen*” och ”*våga låta medarbetare växa förbi*”. Detta skulle i det här sammanhanget kunna handla om initiativtagande, där bland annat individen frivilligt har ett intresse av att kliva utanför givna ramar och göra något mer än det som formellt förväntas av honom/henne (Irfaeya, 2008).

Diskussion

Syftet med studien är att kartlägga vilka åsikter medarbetare, personalrepresentanter och ledare har om ett GKM och för att fokusera på det konstruktiva har studien haft en konsekvent inriktning på positiv psykologi. Genom att använda sig av den här inriktningen koncentrerar man sig bara på den ena sida av en helhet och därmed finns en risk att man missar nyanser och utvecklingsmöjligheter när det gäller att få en överblick. I studien ligger dock fokus på att lägga grunden till den konstruktiva sidan av ett gemensamt medarbetarskap och därför känns valet fylla en funktion.

Tack vara metodvalet har fem teman framträtt; *ansvarstagande, engagemang, förtroende, kommunikation* och *samarbete*, som är grundade i företagets specifika kontext. I fyra teman finns det ett större datamaterial av faktorer att arbeta med, medan det i det femte temat endast är ett fåtal. Ett tema utmärker sig mer än de andra och det är *förtroende*. Det här temat består av tre komponenter; förmåga, integritet och generositet och i datamaterial finns det faktorer som täcker upp för alla tre komponenterna vilket skulle kunna tyda på att det finns en naturlig ingång i det här specifika temat. Genom att titta på det kontextuella sammanhanget kan det finnas en förståelse för var den naturliga ingången är grundad. Där kan man se att företagets grundläggande fundament är säkerhet. Företagets fokus på säkerhet som

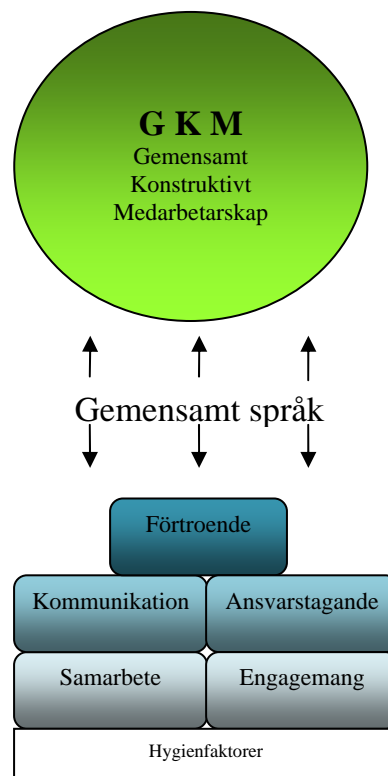
ställer krav på så väl kunnande som mental inställning om att säkerhet alltid går först kan avspeglar sig i att just förtroende är så viktigt och väl nyanserat i hur det uttrycks i ord.

När intervjudeltagarna talar om förtroende tar de även upp de nästan självklara orden pålitlighet och ärlighet, men andra aspekter som nämns är kompetens och att ta tillvara kompetensen där den finns. Det innebär ju då att ha en öppen och generös inställning där man vill varandra väl för att ge någon utrymme att växa, vilket även är aspekter som är av vikt när det gäller temat samarbete. Där pratar man om att respektera varandra och varandras olikheter. För att underlätta denna generositet är det av vikt att kunna kommunicera öppet. I det här specifika kontextuella sammanhanget tar sig företagets fokus på ett säkerhetstänk uttryck i att det gäller att förebygga olyckor och tillbud i största möjliga mån. Därför finns det ett system av att anmäla risker, stora som små och det ses med positiva ögon ju mer det rapporteras in. Här kommer temat *ansvarstagande* in i bilden, eftersom riskrapportering och tillbudsrapportering är en uttalad skyldighet som de anställda har. Handlingar kommer alltid att vara föremål för granskning och denna granskning kommer sedan att ligga till grund för belöningar eller sanktioner på ett eller annat sätt, vilket kan ses som ansvarsskyldighet (Irfaeya, 2008). I det här sammanhanget är belöningen att man som anställd får uppskattning av både företaget i stort och andra medarbetare genom att de anser det som positivt att kunna undvika olyckor. Här kan man säga att ramarna för ett mer formellt sätt att kommunicera har satts upp, där fokus ligger på det som inte fungerar snarare än det som fungerar. Det här för tankarna över till litteraturen kring positiv psykologi där man istället fokuserar på det fungerande och friska. Fredrickson & Losada (2005) beskriver positiv psykologi utifrån att känslor består av system som berör exempelvis hur man tänker och hur man beter sig. Systemet är dynamiskt och kan förändras över tid eftersom de olika delarna av systemet påverkar varandra. Positivt tänkande och positiva handlingar kan ge ett behagligt känslotillstånd som i sin tur påverkar positivt tänkande och positiva handlingar och så vidare, precis som ringar på vattnet. Det behövs en balans mellan positivt och negativt tänkande för att effekten ska bli bra. Även om systemet för riskanalys absolut inte är negativt i sig, så kan det ändå medföra omedvetna konsekvenser där det negativa tar överhanden. Detta inte minst med tanke på vad Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs (2001) tar upp rörande om att ifall det finns lika stora mått av positivt som negativt så är det ändå det negativa som tar överhand, dessutom har negativa känslor en tendens att dröja sig kvar längre än positiva känslor. Detta skulle i det här fallet kunna innebära att om man inte kan skilja på sak och person så kan systemet för riskhantering även avspeglar sig i kommunikationen mellan medarbetare som ringar på vattnet. I sin tur skulle detta kunna påverka möjligheten att i en förlängning implementera ett GKM i företag med liknande förutsättningar.

För att skapa en förståelse för hur de fem teman hänger ihop kopplas positiv psykologi till den positiva sidan i Herzbergs motivationsteori enligt Sachau (2007). Där framställs motivationsfaktorerna som att de är sammankopplade med beskrivningar av förhållandet till arbetsuppgifter och roller som man har som anställd. Samtliga fem teman kan anses passa in som motivationsfaktorer på den positiva sidan. Dessa motivationsfaktorer påverkar nivån av tillfredsställelse och ju bättre de fungerar desto mer trivsel på jobbet kommer de anställda att kunna känna. Ett GKM skulle, kopplat till Herzbergs motivationsteori kunna symbolisera trivsel på arbetet i form av ökad tillfredsställelse, positiva känslor och motivation. I föreliggande undersökning kan det konstateras att det finns fem teman men att de har datamässigt rent olika tyngd. En förklaring till varför det ser så ut kan bero på den tidigare diskussionen kring företagets säkerhetstänkande. Det tema som har störst tyngd är förtroende genom att informanterna använder ett gemensamt språk för att uttrycka sig kring samtliga fokusområden; bra gemensamt medarbetarskap, bra ledarskap och bra medledarskap.

Utifrån de fem teman som framkommit, utmärker sig tre av dem genom att samma ord används inom de tre fokusområdena medarbetarskap, ledarskap och medledarskap för att

beskriva temat, vilket skulle kunna ses som en form av ett gemensamt språk. I två teman, *ansvarstagande* och *kommunikation* finns ett gemensamt ord per tema som uttrycks, nämligen ansvarstagande och kommunikation. Dessa är dock relativt allmängiltiga och ger ingen nyanserad bild av respektive tema. Däremot har temat *förtroende* en mer nyanserad bild genom att det kommuniceras med hjälp av tre ord, pålitlighet, förtroende och ärlighet. Genom att använda gemensamt språk kan det öppnas en möjlighet till en diskussion som leder till att få en större förståelse även för temat samarbete och temat engagemang. Detta skulle i så fall i nästa steg mer tydligt kunna beskriva vad som skulle kunna vara karaktäristiskt för ett GKM anpassat till det specifika företaget, se figur 3.



Figur 3. GKM, ur ett motivationsfaktorsperspektiv med Herzbergs motivationsteori som inspirationskälla.

Avslutningsvis har studien givit svar på den ursprungliga frågeställningen om att kartlägga åsikter om företagets plattform i ett GKM. Genom att dessutom kunna definiera fem ord som skulle kunna ses som ett gemensamt språk; pålitlighet, förtroende, ärlighet, ansvarstagande och kommunikation har på sätt och vis även en minsta gemensam nämnare hittats. En svaghet när det gäller det här är dock begreppsförvirringen kring ordet medarbetarskap. Som en anpassning till detta valdes i studien att endast använda det för att symbolisera ett gemensamt medarbetarskap och för att uttrycka förhållandet ledare och medarbetare valdes istället att använda det nyare begreppet medledarskap. Detta begrepp skapade i några gruppen en viss förvirring, och i efterhand så kan man fundera på hur mycket det hade påverkat att istället använda det mer invanda begreppet medarbetarskap trots att det finns en viss förvirring kring det. Studien som är genomförd inom den kemiska industrin, ger

en bild av hur det ser ut på det specifika företaget. Det är möjligt att en liknande bild skulle kunna ges även av ett annat företag inom samma bransch eller av ett företag inom en annan med bransch men med lika stort säkerhetstänk, men det är trots det svårt att generalisera i någon större utsträckning.

Metoddiskussion

Metoden är intressant trots att den inte är vanlig inom forskningsvärlden. I studien fanns ett intresse av att utgå från de ord och beskrivningar som används i företaget och utifrån dessa skapa ett underlag och förståelse för deltagarnas tankar kring de fyra fokusområdena. Allt med ett syfte att lägga grunden till en plattform i ett GKM. Med den här metoden blir det med betoning på "här och nu" utifrån företagets förutsättningar. Metoden består av två steg, att först gemensamt i grupp komma fram till olika faktorer kring de fyra framtagna fokusområdena för att sedan individuellt vikta den tredjedel av de framkomna faktorerna som individen själv ansåg som viktiga. Detta underlättar på sätt och vis när det gäller att i intervjusituationer kunna hantera gruppdynamik, där det är av vikt att alla skall få komma till tals. I den här studien blev många av de framkomna faktorerna bara korta ord, exempelvis "bra ledarskap kännetecknas av kommunikation". Här kan det vara värt att notera att se till att deltagarna skapar hela och mer beskrivande meningar av faktorerna för att få en större förståelse i analysarbetet, vilket inte blev fallet i den här studien. En annan intressant iakttagelse med den här metoden är att informanterna inte i lika stor utsträckning som vid vanligt enkätförfarande måste tolka ord som används i en enkät för att försöka förstå vad som avses. Här utgår istället de framkomna faktorerna och viktningsmallen från deras egna ord, vilket till viss del vänder tolkningsperspektivet så att det till största delen hamnar hos forskaren vid analysarbetet.

Vidare forskning

Det skulle vara intressant att göra en liknande undersökning inom en annan bransch där säkerhetstänkandet inte står i samma fokus som inom den kemiska industrin för att se om förtroende får samma tyngd även där, tillika som det skulle vara intressant att göra en till i ett annat företag med samma fokus på säkerhet för att se om mönstret skulle upprepa sig. Den rådande begreppsförvirringen kring ordet medarbetarskap skulle även den kunna ligga till grund för fortsatt forskning för att kunna skapa en tydligare definition av vad det egentligen innefattar och vem det berör.

Referenser

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2007). Ledarskap – hjältemyter och inflytandeprocesser. I M. Alvesson, & S. Sveningsson, (red:er), *Organistioner, ledning och processer*. (1. uppl.) (ss. 303-331). Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, T., & Tengblad, S. (2009). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I S. A., Jönsson & L., Strannegård, (red.), *Ledarskapsboken*. (1. uppl.) (245-268). Malmö: Liber.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad Is Stronger Than Good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Chan, Y. H., Taylor, R. R., & Markham, S. (2008). The Role of subordinates' Trust in a Social Exchange-driven Psychological Empowerment Process. *Journal of Managerial Issues*, 20(4), 444-467.
- Eriksson, L. T., & Wiedersheim-Paul, F. (2001). *Att utreda, forska och rapportera*. (7., (rev. och aktualiserad) uppl.) Malmö: Liber
- Fitzgerald, L. & Dopson, S. (2009). Comparative Case Study Designs; Their utility and development in organizational research. I D. A. Buchanan & A. Bryman, (red:er.) *The Sage handbook of organizational research methods* (ss. 451-483). London: SAGE.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational Dynamics*, 39, 24-36.
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, 60 (7), 678-686.
- Gjerde, S. (2004). *Coaching: vad, varför, hur*. Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C., & Dalfelt, S. (2005). *Kommunikation och organization*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Hjalmarson, B. (2003). *Medledarskap: arbetsglädje genom delat ansvar*. Stockholm: Ekerlid.
- Howitt, D. & Cramer, D. (2008). *Introduction to Research Methods in Psychology*. (2.ed.) Harlow, England: Pearson/Prentice Hall.
- Irfaeya, W (2008). *Employee responsibility: conceptualization, validation, determinants, and outcomes*. Diss. Göteborg: Göteborgs Universitet, 2008. Göteborg
- Kaufmann, C. (2006). Positive Psychology: The Science at the Heart of Coaching. I A., M. Grant, & D., R. Stober (red:er), *Evidence Based Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work for Your Clients*. Hoboken, N. J.: Wiley.
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davi, A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Towards a Construct-valid Measure. *Journal of Managerail Issues* 20(2), 255-271.

- Lapidot, Y., Kark, R., & Shamir, B. (2007). The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 16-34.
- Lehmann-Willenbrock, N., & Kaufeld, S. (2010). Development and Construct Validation of the German Workplace Trust Survey (G-WTS). *European Journal of Psychological Assessment*, 26 (1), 3-10.
- Marin, L., Ruiz, S., and Rubio, A. (2009). The Role of Identity Salience in the Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior. *Journal of Business Ethics*, 84 (1), 65-78
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace; Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Obert, C. & Forsell, M. (2008). *Håller din verksamhet måttet?: mät enkelt och billigt med hjälp av fokusgrupp*. (2. uppl.) Höganäs: Kommunlitteratur.
- Obert, C. & Forsell, M. (2000). *Fokusgrupp: ett enkelt sätt att mäta kvalitet*. Höganäs: Kommunlitteratur.
- Paul, R. J., Niehoff, B. P., & Turnley, W. H. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract – managing the dilemmas and gaining the advantages. *Journal of Socio-Economics*, 29, 471-485.
- Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393.
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Diss. Lund : Univ., 2002. Lund.
- Sims Jr., H. P., Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, 52, 149-158.
- Svensson, P. & Starrin, B. (red.) (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Tengblad, S. Hällsten, F. Ackerman, C. och Velten, J. (2007). *Medarbetarskap: Från ord till handling!*, Malmö: Liber AB
- Tengblad, S. (2006). Tio vägar till ett myndigt medarbetarskap. I F. Hällsten, & S. Tengblad, (red:er), *Medarbetarskap i praktiken* (ss 243-281).
- Tjosvold, D., Hui, C., & Law, K. (1998). Empowerment in the Manager-Employee Relationship in Hong Kong; Interdependence and Controversy. *The Journal of Social Psychology*, 138(5), 624-636.

Tompkins, P. K., & Wanca-Thibault, M. (2001). Organizational Communication: Prelude and Prospect. I F. M. Jablin & L. L. Putnam, (red:er), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (ss. xvii – xxxi). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1.

Resultatsammanställning

Totalt bestod materialet av 619 faktorer, uppdelade på fyra olika förutbestämda fokusområden; medarbetarskap, ledarskap, medledarskap och coaching. Av dessa 619 blev 484 faktorer viktade av intervjudeltagarna och det är dessa som ligger till grund för resultatanalysen. Vid den senare tematiseringen förekommer vissa faktorer i flera teman eftersom de anses kunna beskriva mer än ett tema. Några faktorer passar överhuvudtaget inte in, men eftersom de är små tas ingen hänsyn till dem i materialet. Faktorerna i sin tur fördelades på olika kategorier, vilka vid den tematiska analysen delades in i olika teman. Som utgångspunkt för de olika teman låg de faktorer som blev högt viktade av samtliga tre personalkategorier. För att anses som en högt viktad faktor var det nödvändigt att mer än hälften av deltagarna i respektive intervjugrupp hade ansett den som viktig under viktningssfasen. De dimensioner som datamaterialet innehöll gav en relativt enhetligt bild och de teman som framkom var;

- Ansvar
- Engagemang
- Förtroende
- Kommunikation
- Samarbete

Datamaterialet har analyserats från de olika teman som framkommit och där redovisas de faktorer som viktats högt av intervjudeltagarna inom varje fokusområde.

Ansvarstagande

För fokusområdet ”*Vad kännetecknar bra medarbetarskap...*” har följande faktorer blivit högt viktade; ansvarstagande, dela med sig av erfarenhet och kunskap, flexibilitet, pålitlighet, hålla det man lovar och frihet under ansvar

För fokusområdet ”*Vad kännetecknar bra ledarskap...*” har följande faktorer blivit högt viktade; ansvarstagande, delegerande, kunna lyfta människor, våga ta beslut, våga ta obekväma diskussioner, tydlighet och säkerhetstänkande.

För fokusområdet ”*Vad kännetecknar bra medledarskap...*” har följande faktorer blivit högt viktade; ansvarstagande, frihet under ansvar, större ansvar och våga fatta beslut.

För fokusområdet ”*Vad kännetecknar bra coaching...*” har följande faktorer blivit högt viktade; att försöka få individen/teamet att själv hitta lösningen, stimulera till tanke utanför boxen, plocka fram det bästa hos någon och våga låta medarbetare växa förbi.

Engagemang

För fokusområdet ”*Vad kännetecknar bra medarbetarskap...*” har följande faktorer blivit högt viktade; engagemang och förändringsvilja.

För fokusområdet ”Vad kännetecknar bra coaching...” har följande faktorer blivit högt viktade; att entusiasmera andra, energiskapande, engagerande, vara närvarande, inspirerande, intresserad av att utveckla, lyftande, tydlighet, tydliga mål och utmana.

Förtroende

För fokusområdet ”Vad kännetecknar bra medarbetarskap...” har följande faktorer blivit högt viktade; ha förtroende för varandra, ärlighet, pålitlighet, hålla det man lovar, och lojalitet.

För fokusområdet ”Vad kännetecknar bra ledarskap...” har följande faktorer blivit högt viktade; förtroende, pålitlighet, lojal, ärlighet, kompetent och att vara en förebild.

För fokusområdet ”Vad kännetecknar bra medledarskap...” har följande faktorer blivit högt viktade; förtroende, tillit, pålitlighet, ärlighet, tillåta någon att göra fel och utrymme att få växa.

För fokusområdet ”Vad kännetecknar bra coaching...” har följande faktorer blivit högt viktade; förtroende, visa förtroende för medarbetare, känna förtroende och ärlighet.

Kommunikation

För fokusområdet ”Vad kännetecknar bra medarbetarskap...” har följande faktorer blivit högt viktade; lyhördhet, öppenhet, kommunikation och kunna ge och ta feedback.

För fokusområdet ”Vad kännetecknar bra ledarskap...” har följande faktorer blivit högt viktade; kommunikation, lyhördhet, lyssna, mottaglig för argument, informativ, social kompetens, ge och ta feedback, ge/ta feedback, kunna ta feedback och stödjande

För fokusområdet ”Vad kännetecknar bra medledarskap...” har följande faktorer blivit högt viktade; bra kommunikation, kommunikation, öppenhet med information, tydlig ansvarsfördelning, tydlighet, uppmuntra till att våga och motivation

För fokusområdet ”Vad kännetecknar bra coaching...” har följande faktorer blivit högt viktade; dialog, kommunikation, lyhördhet, lyssna, fråga om någon vill ha hjälp, feedback och stötta varandra

Samarbete

För fokusområdet ”Vad kännetecknar bra medarbetarskap...” har följande faktorer blivit högt viktade; respekt, se möjlighet istället för problem, samarbete, delaktighet och se sambandet av det jag gör är viktigt

För fokusområdet ”Vad kännetecknar bra ledarskap...” har följande faktorer blivit högt viktade; förstå hur en grupp fungerar, god människokännedom, rättvisa, rättvisa, konstruktiv, se till hela verksamhetens bästa, ingen prestige, prestigelös och ta sig tid till ledarskapet.

För fokusområdet ”Vad kännetecknar bra medledarskap...” har följande faktorer blivit högt viktade; respekt, respektera varandra, respektera varandras olikheter, accepterande, samarbete, prestigelöshet, prestigelös och tänka positivt

För fokusområdet ”*Vad kännetecknar bra coaching...*” har följande faktorer blivit högt viktade; baserat på mina behov, tålmod, plocka fram det bästa hos någon, tydliga mål och våga låta medarbetare växa förbi.