



BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA HT 2011

Sektionen för Management

Medarbetarskap

- En studie av medarbetarskap i en arkitektbyrå

Kandidatuppsats i pedagogik

Författare: Tea Korkeakunnas

Handledare: Thomas Hansson

Blekinge University Institute of Technology

Section of Management

Course: C-uppsats 15cr,

Pedagogy supplementary

Title: Empowerment – a study of empowerment in an architect office

Author: Tea Korkeakunnas

Tutor: Thomas Hansson

Abstract

Companies and organizations recognize the importance of collaboration to develop responsibility and ability of change in the workplace. The concept of collaboration was a relatively new idea in business in the late 1980s. In a Nordic context, collaboration is a traditional approach that companies use successfully for competition, survival and development. Collaborative organizational efforts cover management of committed people who can help companies achieve flexibility, customer loyalty, innovation and economic success on a challenging and competitive market. Many theorists believe that collaboration is the key to integrating technology, financial competence and innovation. But there are few empirical studies of the subject. This essay is a qualitative study of how the employees in a Finnish architect firm experience empowerment of employees. The purpose of this study is to explore work based collaboration and learning.

Keywords: Collaboration, learning, leadership, commitment, communication, responsibility and influence.

Blekinge Tekniska Högskola

Sektionen för management

Arbetets art: C-uppsats 15 poäng

Pedagogik fördjupning

Titel: Medarbetarskap – en studie av medarbetarskap i en arkitektbyrå

Författare: Tea Korkeakunnas

Handledare: Thomas Hansson

Sammanfattning

Företag och organisationer har upptäckt vikten av medarbetarskap för att utveckla ansvarstagande och förändringsförmåga på arbetsplatserna. Medarbetarskap är ett relativt nytt begrepp i affärsvärlden på slutet av 1980-talet. I ett nordiskt sammanhang är medarbetarskap en traditionell metod som företag använder i konkurrensen, överlevning och utvecklingen. Organisatoriska insatser för ett fungerande medarbetarskap omfattar engagerade människor som kan hjälpa företag att uppnå flexibilitet, kundlojalitet, innovation och ekonomisk framgång i en utmanande affärsvärld. Många teoretiker tror att medarbetarskap är nyckeln till framgångsrik integration av teknik, till finansiell kompetens och produktiva innovationer. Men det finns få empiriska studier i ämnet. Denna uppsats är en studie av hur anställda i en finsk arkitektbyrå upplever medarbetarskap. Syftet är att undersöka medarbetarskap och lärande.

Nyckelord: Medarbetarskap, lärande, ledarskap, engagemang, kommunikation, ansvar och inflytande.

1.	Inledning.....	5
1.1	Bakgrund.....	5
2.	Problemformulering, syfte och frågeställning.....	6
2.1	Tidigare forskning.....	7
3.	Teori.....	7
3.1	Avgränsning av medarbetarskap.....	8
3.2	Medarbetarskap och empowerment.....	9
3.3	Medarbetarskapsprocessen.....	11
3.4	Medarbetare i processen.....	13
3.5	Ledare.....	14
3.6	Lärandets dimensioner.....	16
4.	Metod.....	19
4.1	Undersökningens genomförande.....	19
4.2	Forskningsansats.....	20
4.3	Kvalitativ eller kvantitativ forskning.....	21
4.4	Observation.....	21
4.5	Intervjuer.....	22
4.6	Val av företag.....	23
4.7	Presentation av respondenterna.....	23
4.71	VD-makt.....	23
4.72	Ungdomlig entusiasm.....	24
4.73	Kvinnlig erfarenhet.....	24
4.74	Den lärande studenten.....	24
4.8	Etik.....	24
4.9	Reliabilitet, validitet och analysmetod.....	25
5.	Resultat.....	26
5.1	Presentation av insamlad data.....	26
5.2	Anställdas lärande.....	27
5.3	Medarbetarskap utifrån ledarens synvinkel.....	29
5.4	Lärandet i organisationen.....	30
5.5	Observation.....	31
5.6	Sammanfattning av intervjuerna och observationen.....	32
6.	Tolkning.....	34
6.1	Tolkningens genomförande.....	34
6.2	Medarbetarskap.....	34
6.3	Inflytande och ansvar.....	35
6.4	Uppfattning om företaget.....	35
6.5	Motivation och engagemang.....	36
6.6	Information och klimat.....	37
6.7	Lärande och utveckling.....	38
6.8	Ledarens roll.....	39
7.	Diskussion.....	40
8.	Slutsats.....	43
8.1	Förslag på vidare forskning.....	45
	Källförteckning.....	46
	Tryckta källor.....	46
	Bilaga.....	49
	Intervjuguide.....	49

1. Inledning

Moderna arbeten är dynamiska med en teknisk utveckling som går snabbt framåt i många yrken. Dagens samhälle präglas av tekniska genombrott och globalisering. Den digitala revolutionen har skapat nya kommunikationsmedier och förutsättningar för nya affärsmodeller. Informationen löper blixtnsabbt i verksamheter där kunder och leverantörer integrerar varandras kompetenser (Angelöw, 2002). Ständig förnyelse är företagets utgångspunkt (Saari, 2006). Förändringskunskap, ledarskap och utveckling formar organisationens och ledningens överlevnadsfaktorer, konstaterar Ahrenfelt (2001). Det är nödvändigt för företagen att anpassa sig till omvärlden. Gamla hierarkier är på väg bort eftersom arbetsuppgifterna har blivit komplexa. Kraven är höga på samarbete mellan ledare och medarbetare som måste omvandla varandras idéer, tankar, åsikter till lönsam produktion samt hantera nya situationer och problemlösningar (Ahrenfelt, 2001). Människor med kunskap och tillgång till information är en förutsättning för organisationernas framgång (Saari, 2006). Organisationer är idag plattare och allt mer slimmade än tidigare (Angelöw, 2002). Detta förhållande kombinerat med snabb informations- och kunskapsstillväxt gör att decentralisering är viktigt. Många arbetsuppgifter kräver också större utrymme än vad en person innehar (Angelöw, 2002). Genom decentralisering kan ledaren koppla verksamheten till kundernas behov och därmed blir samarbetet bättre mellan medarbetarna, kunderna och ledaren (Ahrenfelt, 2001). De kommande decennierna kommer att medföra stora ekonomiska, politiska och kulturella förändringar som kommer att leda till svåra problem (Glasl, 2002). Klassiska ekonomiska ramar, regler och rutiner passar dåligt i dagens samhälle (ibid. 2002). Organisationer behöver nya tillvägagångssätt, mål och idéer för att hänga med i utvecklingen.

Medarbetarskapets betydelse har ökat som en konsekvens av tongivande organisationsideal under de senaste decennierna. Några exempel är decentralisering, delegering, målstyrning och coachande ledarstil. Ett gott medarbetarskap har gått från att vara en framtidsvision till att bli en nödvändig och central aspekt av arbetslivet (Tengblad, et al. 2007). Under de senaste decennierna har arbetslivets utveckling inneburit att chefs- och medarbetarrollerna har tagit ny form. Medarbetare betraktade som individer och som medlemmar av en arbetsgrupp får allt större ansvar för det egna arbetet. Utgångspunkten för ett gott medarbetarskap är att medarbetarna får möjlighet att reflektera över egna drivkrafter, mål och ambitioner (Tengblad, et al. 2007). Lärande är ett krav för medarbetarskap. Företag och organisationer har upptäckt vikten av medarbetarskap för att utveckla ansvarstagande och förändringsförmåga på arbetsplatserna. Den nya rollfördelningen har gjort att företagets förmåga att utbilda till medarbetarskap har blivit viktig. Men hur ser det ut i praktiken?

1.1 Bakgrund

Det är angeläget att studera medarbetarskap i Finland eftersom det finns ett fåtal undersökningar som behandlar i ämnet. Ämnet är på väg in i finska affärsvärlden men det är fortfarande okänt för många företag. Dessutom kan finska högskolestudenter inte studera medarbetarskap. När jag studerade amerikanskt och engelskt litteratur hittade jag många definitioner som var nära på begreppet medarbetarskap såsom employeeship, empowerment och employership. Men inget begrepp har samma innebörd som svenskt medarbetarskap.

Efter en genomgång av medarbetarskap litteratur upptäckte jag att begreppen medarbetarskap, ledarskap och lärande hänger ihop. Målet med att utveckla medarbetarskap är att få medarbetare på alla nivåer att bli engagerade i företagets eller organisationens målsättningar, att de anställda ska ta ansvar för sin personliga utveckling och att de ska delta aktivt i förändringsarbetet. Därefter borde medarbetarna involvera i ett gemensamt beslutsfattande med chefer präglad av delaktighet, engagemang och ansvarstagande. Ett villkor för att medarbetarskapsprocessen ska fungera är delaktigt ledarskap. Medarbetarnas ansvar, delaktighet, inflytande och engagemang är centrala faktorer i medarbetarskapsprocessen. Ledaren når målet genom delaktigt ledarskap i decentraliserade organisationer. På grund av det har flertal företag uppmärksammat vikten av decentralisering och delaktigt ledarskap med direkt koppling till medarbetarskap. Dessutom är lärande en förutsättning för att kunna genomföra medarbetarskap i organisationer. För att medarbetarskap ska vara möjligt så bör det förekomma frihet för individer att handla efter eget huvud, alltså utifrån den situation de befinner sig i (Tengblad, et al. 2007). Den här undersökningen handlar huvudsakligen om medarbetarskap och därför bearbetar jag medarbetarskap, ledarskap och lärande i nämnd ordning.

2. Problemformulering, syfte och frågeställning

Många företag har svårigheter att hantera medarbetarskapsproblematiken på systematiskt och strukturerat sätt. Ledarna spelar en viktig roll i medarbetarskapsprocessen. De måste inse vilken inverkan de har på medarbetarna. På så sätt kan de skapa motiverade och engagerade medarbetare samt ett effektivt och positivt arbetsklimat. Förutom att studera medarbetarskap ur ledarens synvinkel bearbetar jag översättningsproblematiken kring medarbetarskap och empowerment.

Jag genomför en studie av medarbetarskap på en arkitektbyrå. Syftet är att genom kvalitativa intervjuer och observation undersöka hur anställda upplever medarbetarskap på jobbet. Dessutom studerar jag anställdas och ledarens lärande och medarbetarskap. Jag genomför studien med en hermeneutisk ansats. Det innebär att min förståelse växer i en cirkulär rörelse från del till helhet.

Jag riktar studiens fokus på medarbetarnas upplevelser av inflytande, ansvar, engagemang,

motivation, klimat, information, lärande och utveckling. Jag utgår från att lärande är ett krav för att medarbetarskap ska fungera. Uppsatsens fokus är intressant för studenter, forskare, författare, företag och andra intressenter som vill bekanta sig med medarbetarskap och vidga sina kunskaper i ämnet. Mina frågeställningar omfattar svar på frågor kring hur anställda upplever medarbetarskap, vilken roll ledaren har i medarbetarskapet och hur lärandet sker i organisationen.

2.1 Tidigare forskning

Jag kommer att introducera några av de forskare som jag refererar till i uppsatsen. Forskningen i medarbetarskap är relativt ung. Däremot har forskningen i ledarskap rötter långt bak i tiden. Medarbetarskapsbegreppet framkom på slutet av 1980-talet. Tengblad, et al. (2007) konstaterar att den äldsta kriffliga källan som använder medarbetarskap som en dimension av hur arbetet i allmänhet bör vara organiserat, är från 1987. Då argumenterade en svensk personalchef, Karl-Johan Edström, för att fokus nu borde riktas mot de anställdas medarbetarskap/delaktighet. Detta fokus skulle fungera som motvikt till satsingar på individuellt ledarskap under denna tidsperiod. Under 1990-talet satsade de svenska storföretag såsom ABB och Volvo på medarbetarskap (ibid. 2007). Företagens användning av medarbetarskapsstrategier har ökat kraftigt på grund av ökningen i antal av platta och decentraliserade organisationsstrukturer under 1990-talet.

Syftet med uppsatsen är att undersöka om hur medarbetare upplever medarbetarskap på jobbet samt beskriva medarbetarskap utifrån ledares synvinkel och anställdas lärande. På grund av det har jag bland annat valt att använda mig av betydande medarbetarskapsforskare som Tengblad, Hällsten, Ackerman och Velten (2007). Dessutom har jag utnyttjat Kinlaws (1995) medarbetarskapsteorier, Ekmans (2003) moderna ledarskapsteorier och Illeris (2007) lärandeteorier. De senare bidrar till förståelsen av livslångt lärande, en central faktor i medarbetarskapet. Tengblad, Hällsten och Kinlaw har samma kännetecken i sina medarbetarskaps teorier som dessutom motsvarar undersökningens syfte. Tengblad et al. (2007) definierar medarbetarskap och beskriver begreppets innehåll medan Kinlaw (1995) betonar medarbetarskapets betydelse för företagets förbättringsarbete och produktion. Jag har använt dessa teorier för att avgränsa ämnet, för att se hur ledarskap och lärande kan ta form i en arkitektbyrå och studera medarbetarskapsprocesser. Dessa teorier motsvarar uppsatsens syfte. Därefter har jag gått igenom D-uppsatser och avhandlingar som behandlar medarbetarskap och ledarskap samt lärande. Jag har studerat Andreas Wallos avhandling (2008): *The Leader as a Facilitator as learning at work: A study of learning-oriented leadership in two industrial firms*, Erja Saaris pro-magisterarbete (2006): *Osaamisen johtaminen asiakaspalvelutyön muutoksessa*, (Ledarskap i förändrilligt kundservice arbetet) och Birgitta Strandins magisteruppsats (2008): *Medarbetarsperspektiv på delat ledarskap*. Dessa

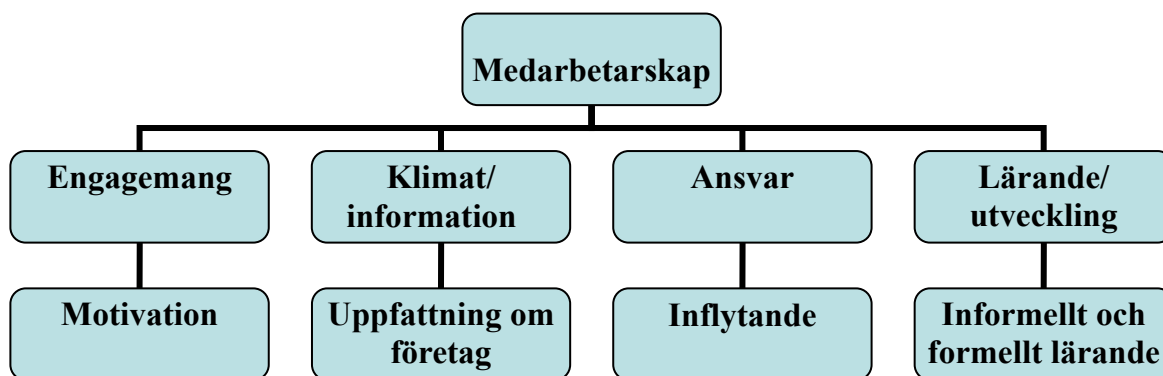
undersökningar har hjälpt mig att formulera uppsatsens syfte och bringa ny information till medarbetarskapsforskningen.

3. Teori

3.1 Avgränsning av medarbetarskap

Medarbetarskap är ett begrepp och innehåller dimensioner av delegering, interaktion och maktfördelning. Tengblad, et al. (2007, s. 20) definierar medarbetarskap: ”Medarbetarskap står för hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet, inklusive förhållandet till arbetskamraterna”. Det handlar om medarbetares attityd till arbetsgivaren, kollegorna och arbetsuppgifterna. Det handlar också om makt och inflytande i organisationen. Medarbetarskap är en process där anställda blir självstyrande och kan använda sin kompetens för att påverka arbetets innehåll. Det finns bra och dåligt medarbetarskap enligt Tengblad, et al. (2007). Målet är att engagera medarbetare på alla nivåer i företagets eller organisationens kärnverksamhet, att de anställda tar ansvar för sin personliga utveckling och att de deltar aktivt i förändringsarbetet (ibid. 2007). Följaktligen är medarbetarskap resultatet av de anställdas interna interaktion. Medarbetarskap samt ledarskap är en kombination som kan fungera utmärkt utifrån goda relationer mellan chefer och medarbetare. Detta samspel kräver engagerade medarbetare och närvarande chefer.

Enligt Kinlaw (1995) visar många undersökningar att anställda har kunskaper, förmågor och erfarenheter som förblir outnyttjade. Många anställda känner sig överansträngda men underutnyttjade (ibid. 1995). Ju fler anställda som får möjlighet att fatta beslut om verksamheten, desto mer lär de sig, och desto mer tekniskt kvalificerade blir de för att fatta strategiska beslut. Ju tydligare ett företag inser att lärande genom beslutsfattande är en god medarbetarskapsstrategi, desto mer tid kommer det att avsättas för de anställdas utbildning (ibid. 1995). Om företagsledare och chefer fungerar som tränare och lärare i stället för som befäl eller kontrollanter kan de undervisa och handleda anställda till nya högre kompetensnivåer (Kinlaw, 1995). Om medarbetare får information och återkoppling på tekniska krav, kunskap och färdigheter från cheferna förstår de vilka ytterligare kunskaper och färdigheter de behöver. Under de två senaste decennierna har många företag visat att deltagande och medarbetarengagemang ger resultat. Idag är medarbetarskap en accepterad utvecklingsstrategi (ansvarstagande, rollfördelning och förändringsförmåga) för att hävda sig i konkurrensen. Med utgångspunkt från begreppen ansvar, engagemang, förtroende och samarbete beskriver Tengblad, et al. (2007) hur medarbetarskap fungerar i Sverige. Genom Kinlaws och Tengblads, Ackermans, Hällstens och Veltens teorier har jag avgränsat ämnet. Figur 1 visar min sammanfattning av medarbetarskap.



Figur 1. Medarbetarskapets nyckelfaktorer (min sammanfattning).

Figur 1 visas medarbetarskaps nyckelfaktorer i ett företag. Ledningen måste ta dessa hänsyn till när det genomförs en medarbetarskapsprocess. Dessa nyckelfaktorer är lika viktiga då företaget vill skapa väl fungerande medarbetarskapet i organisationen. Om det finns öppet klimat, om ledare delar ansvar och om beslutsfattare och medarbetare deltar aktivt i företags beslut och verksamhet kan parterna prata fritt på arbetsplatsen. Då kan kommunikation flyta fritt och då kan medarbetarna utveckla informellt lärande och samarbete. Slutligen, om medarbetarna fungerar bra ihop har ledningen och företaget goda förutsättningar att utveckla medarbetarskap i organisationen. Gott medarbetarskap betyder ofta att anställda på "låg" nivå fattar beslut. Det finns fortfarande chefer som har det formella ansvaret i förhållande till ägare, styrelse och kunder. Ändå är medarbetarskapets grundförutsättning att ledningen ska lämna ifrån sig ansvar och makt.

3.2 Medarbetarskap och empowerment

Det är svårt att översätta empowerment till medarbetarskap. Engelska synonymer som *employeehip*, *empowerment* och *employership* har olika innebörd. Empowerment är det ofta använda begreppet i amerikansk och engelsk litteratur. Empowerment och medarbetarskap hör ihop eftersom båda begreppen beskriver värden, förhoppningar och initiativ som anställda associerar med maktfördelning, maktindelning och delegering. Problemet är snarast att det ena ordet fungerar i en svensk miljö och det andra ordet i en amerikansk kultur.

Utgångspunkten för *empowerment* är makt. Först kräver empowerment att samspelet leder till maktförskjutning i organisationen. Om makten är bunden till positioner eller enskilda människor blir alla empowerment-ansträngningar en illusion. Tanken på empowerment bygger på att man utvidgar området för maktutövning. Organisationsteoretikern Peter Senge (1999) föreslår enligt Lashley (2001, s. 4) en annan definition av empowerment: "Define empowerment as persuading employees to take total responsibility for their own job satisfaction". En allmän definition av empowerment innehåller element som beskriver en multi-dimensionell social process som hjälper

människor att få kontroll över sina egna liv (<http://www.joe.org/>).

Empowerment i organisationen medför nytta för medarbetarna som då får kännedom av sitt arbete, liv och arbetsplatsens system och processer, menar Blanchard, Carlos och Randolph (1996). För att skapa empowerment på arbetsplatsen ska ledningens roll i organisationer övergå från befallnings- och kontrollsysteem till en ansvarsorienterad- och stödjande miljö där alla medarbetarna har möjlighet att göra sitt bästa.

Det är problematiskt att definiera begreppet empowerment med hjälp av förklaringar i facklitteraturen. Efter tre års granskning och med hjälp av amerikansk och engelsk litteratur har finska forskare bildat sig en egen uppfattning av begreppet (<http://herkules.oulu.fi/>). Några av de finska forskarna definierar empowerment som egenmakt och andra som makt och kraft. Heikkilä och Heikkilä-Laakso (1997) anser att empowerment symboliserar en inre känsla av makt som utgår från människan själv. När man ger och vidgar makten till andra människor är det del av empowerment-processen enligt Ruohotie. Antikainen översätter alltså empowerment som egenmakt (ibid.). Många forskare närmar sig begreppet empowerment utifrån egna smala forskningsintressen. Därför är forskningen kring empowerment relativt ung och svagt organiserad (ibid.).

Heikkilä-Laakso och Heikkilä (1997) anser medarbetarna kan använda empowerment i organisatoriskt förändringsarbete och då liksom andra forskare menar man att resultatet blir kreativitet och innovation. Ofta kopplar forskarna empowerment till organisationer. Därigenom får man svar frågor om hur individen kan uppnå en stark inre känsla av makt eller hur han/hon skapar en plattform för maktutövning utifrån egna behov och resurser.

Betydelseskilnaderna mellan empowerment och medarbetarskap beror på tillvägagångssätt, författare och litteratur. Efter en genomgång av empowerment- och medarbetarskapsforskningen har jag kommit fram till att medarbetarskap är ett nordiskt begrepp och empowerment är amerikanskt begrepp. Utgångspunkten för empowerment är människans egenmakt: en inre känsla av makt som utgår från individen själv. Empowerment handlar mer om att hur individen själv hanterar makten. Medarbetarskap å andra sidan handlar om att hur t ex. ledare/chefer vidgar, delar och fördelar makt, beslutsfattande och inflytande. För att maktspridningen ska fungera måste medarbetarna delta i beslutsprocessen och följa företagets verksamhet. Medarbetarskap är bredare begreppet än empowerment och innehåller många arbetslivsrelaterade faktorer. Jag koncentrerar mig på begreppet medarbetarskap i den här undersökningen.

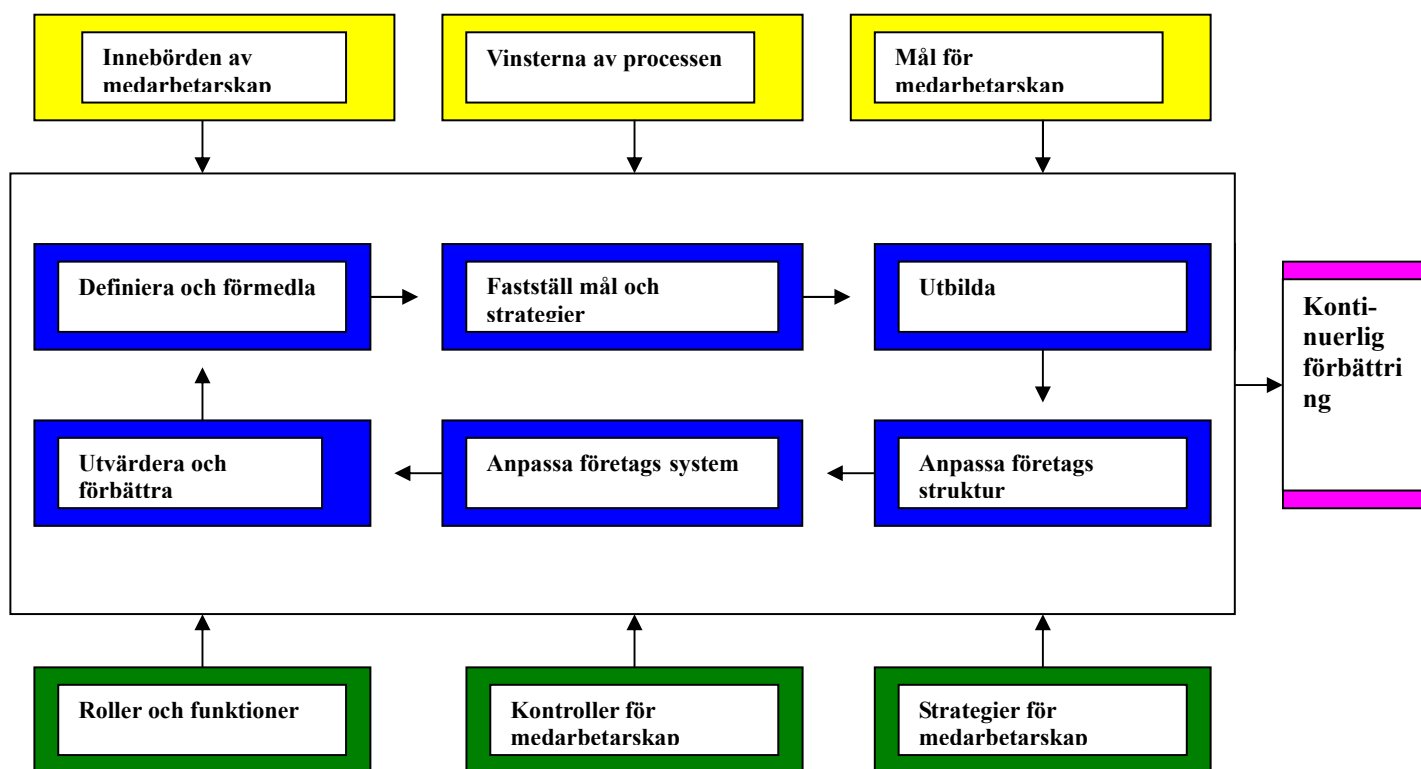
3.3 Medarbetarskapsprocessen

Ett bra sätt att uppfatta införandet av medarbetarskap är enligt Kinlaw (1995) att se arbetet som en process för att utveckla och fördela inflytande till de mest kompetenta anställda. Syftet är att skapa en varaktig förbättring av produktionen. Personalens engagemang i processen är att öka dess kompetens och att vidga kompetensinflytandet. Då blir medarbetarskapsprocessen framgångsrik. Egentligen kommer alla i företaget att känna av medarbetarskapsprocessen. De får möjlighet att öka sin kompetens, och de får möjlighet att påverka företagets sätt att bedriva verksamheten (ibid. 1995). Medarbetarskap kräver delaktighet och demokratiskt ledarskap men det kommer alltid att finnas tillfällen då gamla företagsledningsstilar som ordergivning och kontroll dominerar ledningens beteende. I de flesta företag innehåller medarbetarskapsprocessen potential för förändring. I byråkratiserade och auktoritärt styrda organisationer är kan man likna processen vid en revolution (Kinlaw, 1995). Medarbetarskap är en underutnyttjad resurs i många företag. För att utveckla medarbetarskap måste ledningen och medarbetarna först definiera vilka faktorer medarbetarskap innehåller. Därefter måste förändringsledningen presentera medarbetarskapsprocess utgångspunkter, villkor och mål (ibid.1995).

1. Varje individ och arbetslag ett visst medarbetarskap. Medarbetarskapsprocessen vidgar och intensifierar något som redan existerar.
2. Medarbetarskap hjälper företag att upprätthålla och förbättra konkurrenskraften och överleva på marknaden.
3. Medarbetarskap innebär att de anställda får inflytande och deras kompetens växer.
4. Medarbetarskap leder till att de anställda upptäcker nya förmågor, får dem öka sin kompetens och att söka nya sätt att använda förmåga och kompetens.
5. Både informella och formella processer leder till medarbetarskap.

Dessutom kräver medarbetarskapsprocessen att företaget finner kanaler för att tillgodogöra sig leverantörers och kunders kompetensinflytande. En utgångspunkt för medarbetarskapsprocessen är informationssamling och här måste kommunikationen vara personlig, interaktiv och kontinuerlig. Genom Kinlaws (1995) utgångspunkter kan företaget se vad medarbetarskap innehåller och hur företaget kan växa och utveckla verksamheten.

När ett företag satsar på medarbetarskap är Kinlaws (1995) modell över medarbetarskapsprocessen ett bra vertyg för att förstå de olika fasernas samspel och betydelse. Genom att arbeta aktivt med modellen kan företagets förändringsagenter, kulturbärare och eldsjälar genomföra medarbetarskap på ett systematiskt och strukturerat sätt. Figur 2 visar medarbetarskapsprocessens faser.



Figur. 2. Modell över medarbetarskapsprocessen enligt Kinlaw (1995, s.37).

Kinlaw (1995) lyfter fram flera viktiga faser av processen. *Definiera, förmedla samt fastställa mål, strategier roller och funktioner* utgör processens kärna. Faserna bildar processmodellens utgångspunkter och visar hur processen fungerar. Inledningsvis definierar och förmedlar ledaren innebörden av medarbetarskap till varje person i företaget. Anledningen är att alla medarbetare ska vara med i processen. Därigenom kan företaget eller ledaren genomföra processen. Företaget definierar och berättar vad medarbetarskap innehåller i (figur 1). Nästa steg är att fastställa mål och strategier så att de bildar en organiserad ram för de anställda på alla nivåer. Byråkratier och centraliserade organisationer kan ha svårigheter att genomföra processen på strukturerat och organiserat sätt. Därför är det viktigt att företag fungerar på ett decentraliserat sätt eftersom ledare och medarbetare då är beredda att byta roller. Förutsättningen är liksom tidigare att det råder ett öppet klimat, god kommunikation och äkta engagemang. Chefer och medarbetare i ett företag måste lära sig att spela roller och fylla funktioner så att deras respektive prestationer ska stämma överens med medarbetarskapets mening, mål och innehåll (Kinlaw, 1995).

Modellen i figur 2 ger en grafisk översikt över processen. Anställda och chefer kan utnyttja den som stöd för kompetensstärkande insatser i företag. Genom processen kan företagschefer få en helhetssyn på medarbetarskapsprocessen. Den grundläggande idén är att man kan skapa medarbetarskap via en ständig process. Den omfattar funktioner som ger de anställda en terminologi

för diskussioner om medarbetarskap. Dessutom förutsätter processen att cheferna är medvetna om vilka färdigheter och kunskaper som förändringsarbetet kräver för att stärka och utveckla medarbetarna (Kinlaw, 1995). Ofta är det tillräckligt med delaktighet och demokratisk ledarskap.

Genom att utveckla och använda de anställdas kompetens maximalt kan ett företag förbättra totalprestationen, detta är medarbetarskapets mål, funktion och uppgift. I en organisation med utvecklat medarbetarskap är de anställda motiverade att ta ansvar bl a. för att de vill bli medvetna om hur kompetenta de faktiskt är, och för att de vill fortsätta att vara fullvärdiga medlemmar av det minisamhälle som ett företag är (Kinlaw, 1995). Medarbetarskap är ett ständigt pågående arbete där dessutom innebörd och process förändras hela tiden.

3.4 Medarbetare i processen

Medarbetare är ansvariga för sitt eget medarbetarskap (Tengblad, et al. 2007). Påståendet betyder att engagerade medarbetare som fungerar som teammedlemmar fastställer företagets framgång eller misslyckande. Medarbetaren måste ha balans mellan arbete och fritid och kunna leda sig själva. En obalanserad medarbetare brister ofta i förmåga vad gäller att sätta gränser för hur mycket han eller hon jobbar, vilket kan leda till utbrändhet (Tengblad, et al. 2007). Inblick om att uthålligt framgångsrika företag måste ha effektiva och välfungerade processer sätter återigen medarbetarnas engagemang och motivation i fokus. Väl fungerade organisationer är beroende av goda etiska relationer, till exempel vad gäller främja tillit och förtroende eller få till stånd ökat ansvarstagande och initiativförmåga bland medarbetarna. Då minskar behovet av kontroll och maktutövning.

Medarbetare upplever sitt arbete som mer meningsfullt och engagerade, med möjlighet att ta ansvar som stimulerar till personlig utveckling genom utvecklat medarbetarskap. Både medarbetare och arbetsgivare är nödvändiga för att utvecklat medarbetarskap ska uppstå. Organisationer måste ta hänsyn till medarbetarnas personliga drivkrafter och önskemål när man sätter igång processer för ett utvecklat medarbetarskap (Tengblad, et al. 2007). Det är viktigt att påpeka att medarbetare och arbetsgivare har en ömsesidig relation till varandra. För att om misstroende sprider sig och förtroende minskar, avtar personalens vilja och förmåga att ta ansvar. Då blir resultatet konflikter, handlingsförlamning och passiva och rädda medarbetare. För att kunna dra maximal nytta av sina anställda måste företag hitta sätt att upptäcka deras förmåga, utveckla denna och öka möjligheterna för kompetenta medarbetare att påverka varje aspekt av företagets verksamhet. Ett fungerande medarbetarskap förutsätter insiktsfulla ledare med ett välutvecklat personalansvar. Målsättningen lyckas när ledaren har en ömsesidig relation till sina medarbetare som bygger på tillit, öppen kommunikation och respekt med mera.

3.5 Ledare

Nuförtiden ses ledarskap som en process av interaktion mellan individer. Tidigare trodde man att ledarskap bestod i en samling individuella egenskaper. Wallo (2008) påpekar att organisationer består av medarbetare som har olika roller. Orsaken är att det finns ett behov att differentiera makten. Vanligast är dock att medarbetare tillhör olika positioner i en social hierarki, menar Wallo (2008). Northouse (2010, s. 3) förklarar ledarskap: *“Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”*. Ledaren måste enligt den moderna tolkningen veta att vilken inverkan han/hon har på medarbetare. Med andra ord är ledarskap en ständig process av interaktion mellan individer där behövs ett samspel när organisation vill uppnå ett gemensamt mål som utvecklande och fungerande medarbetarskap. Frågan är bara om en organisation behöver decentralisering för att medarbetarskapet ska fungera.

Strandin (2008) påpekar att studier av en organisation där man tillämpar delat ledarskap utifrån medarbetarens perspektiv och erfarenheter är ett område som har kunskapsluckor. Hällstén och Tengblad (2006) uppmärksammar hur medarbetaren hanterar sina relationer med sin chef och vad medarbetare och chefer måste göra för att samspelet ska fungera. Ansvaret skall anpassas till medarbetarens kompetens, förmåga och individualitet konstaterar Strandin (2008). Det måste finnas en närvarande chef i delaktigt ledarskap (ibid, 2008). Chefer med personalansvar har avgörande betydelse för att skapa fungerande medarbetarskap. Medarbetarskap måste finnas högst upp i en organisation och ledningen måste kommunicera sina planer och strategier till medarbetare och mellanchefer (Tengblad, et al. 2007). I princip är alla anställda medarbetare, även om vissa av dem också är chefer. Tengblad, et al. (2007) menar att en chef måste fungera som medarbetare, arbetsgivare och ledare. Chefer måste inse vad det betyder att ta ansvar för personal. Målet för goda chefer är att främja organisationens samlade utveckling och inte bara den egna enheten eller den egna karriären (ibid. 2007). Chefens organisatoriska uppgift är att uppmuntra anställda att fundera över vad de gillar och ogillar om sina jobb och lyfta fram egna motiv och upptäcka vad som gör deras jobb intressant (Lashley, 2001).

Chefer och ledare har ett ansvar vad gäller att skapa förutsättningar och att sätta ramar för medarbetarskap. Anställda förväntar sig att chefen främjar förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga. När chefen vill skapa engagemang och ansvarstagande måste han/hon vara beredd att släppa på den egna kontrollen och låta medarbetarna vara med och formulera uppgiften. Följaktligen är det viktigt att chef och ledare främjar medarbetarskapet, dels genom regler och rutiner, dels genom att vara en ledare som visar engagemang för såväl arbetet som människorna bakom. Medarbetarna borde

involvera i ett gemensamt beslutsfattande med chefer präglad av delaktighet, engagemang och ansvarstagande.

På grund av hög arbetsbelastning måste chefer och ledare förlita sig på sina anställda. Enligt Kinlaw (1995) har förutsättningarna för ledarskap förändrats. Under lång tid har kontrollmodellen för företagsledning visat sig fungera dåligt, men incitamenten till förändring har först nu blivit aktuella. Företagsledare måste sluta använda traditionellt auktoritära kontrollmodeller eftersom de försvårar möjligheterna att hitta lösningar. Sådana maktledarna har lägre potential till personlig utveckling än demokratiska ledare. Ett flertal företag har uppmärksammat att decentralisering och delaktigt ledarskap med direkt koppling till medarbetarskap är en framkomlig väg. Figur 3 visar skillnaderna mellan olika slags ledarskap.

	Toppstyrt ledarskap	Delaktigt ledarskap
Antal	Få aktörer	Samtliga berörda anställda
Lösning	Ledningen har den bästa lösningen	Berörda bygger en lösning tillsammans
Process	Ledningen definierar problem och utförar Handlingsprogram	Förändringar planeras, genomförs och följs upp av dem som berör
Tid	För snabbt fram handlingsprogram men det tar tid att genomföra	tidskrävande att få fram hndlingsprogr, snabbt att genomföra
Erfarenheter	Anställdas erfarenheter tas inte tillvara	Anställdas erfarenheter tas tillvara
Ansvar	Ledningen är aktör och tar ansvar för åtgärder	Alla berörda är förändringsaktörer och ta ansvar för att åtgärder vidtas
Reaktioner hos ledningen	De anställda gör motstånd	Åtgärder sker snabbt. De anställda är engagerade och positiva
Rektioner hos anställda	Ointressant, hotande, missnöje motstånd/resignation, konflikter, försämrad samarbete	Engagemang, förändringsvilja, positivitet och förbättrat samarbete

Figur 3. Toppstyrt och delaktigt ledarskap (efter Angelöw 2002).

Delaktigt ledarskap karakteriserar medarbetarskapsprocessen och medarbetarnas ansvar, delaktighet, inflytande och engagemang är centrala faktorer. Ledaren når målet genom delaktigt ledarskap i decentraliserade organisationer som innehåller samma drag som medarbetarskapsorganisationer. Decentralisering betyder att företaget tar beslut långt ner i organisationen och medarbetarna deltar aktivt i beslutsfattander (Abrahamsson & Andersen, 1998). I decentraliserade organisationer kollapsar den gamla ordningen och en ny ordning, nya strukturer och relationer

uppstår. Med en ny inriktning ökar medarbetares inflytande och de får mer ansvar. Genom decentralisering kan ledaren få bättre koppling till kunderna. Dessutom blir samarbetet bättre mellan medarbetarna, kunderna och ledaren. Ändå är individens självständiga tänkande och kreativitet förutsättningar för organisationens utveckling. Det är viktigt att bygga upp en läroinriktad arbetsmiljö som kan stärka anställdas lärande.

3.6 Lärandets dimensioner

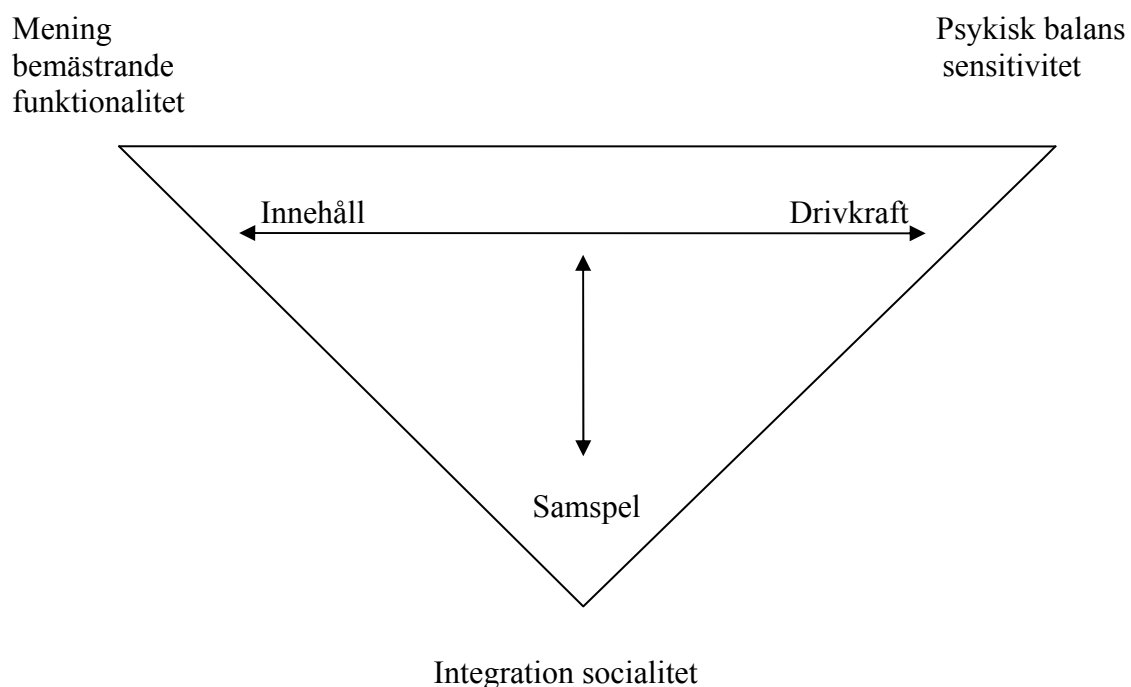
Lärande är en förutsättning för att man ska kunna genomföra medarbetarskap i organisationer. För att medarbetarskap ska vara möjligt så bör det finnas frihet för individer att handla efter eget huvud, alltså utifrån den situation de befinner sig i (Tengblad, et al. 2007). Friheten skapar förutsättningar för lärande och deltagarna i processen får ett tydligt avgränsat handlingsutrymme för utveckling och lärande. Följaktligen är lärande en grundpelare i medarbetarskapsprocessen.

Jag börjar med att förklara skillnader mellan formellt och informellt lärande. Formellt lärande menar att man lär sig genom att gå på kurser eller utbildningar i form av föreläsningar, lektioner och kurslitteratur. Informellt lärande är ofta spontant lärande, t ex. på arbetsplatsens kaffepauser eller på lunch, genom fri kommunikation och genom småprat.

I allmänhet uppfattar man lärande som en process där individer skaffar sina kunskaper, attityder, värderingar, känslor och sinnen (Jarvis, et al. 2004). Nuförtiden talar man om livslångt lärande. Vidare har kompetensutveckling fått en viktig roll i affärsvärlden, konstaterar Jarvis (1995). Utbildning, undervisning, inläring, påverkan, reflektion och lärande fortsätter även om individen lämnar skolan, påpekar Jarvis (1995). Det finns ett ökat behov av lärande och utveckling på individ, grupp, och organisationsnivå. Traditionella institutioner för vuxenutbildning inte har lyckats att uppfylla detta enligt Wallo (2008). I det dagliga arbetet måste utbildaren/undervisaren integrera formell utbildning med informellt lärande. Småprat är nyckeln till effektivt informellt lärande. I småpratet uppstår förtroenden, sociala band och relationer mellan människor. Vid informella samtal minskar osäkerheten och lärande ökar. Nya idéer och kreativa lösningar växer fram genom småpratet. Sedan kan ledare bilda sig en uppfattning om hur hans/hennes budskap fungerar bland de anställda (Ekman, 2003). Arbetsplatsen är en arena där man kan utforska organisatoriska förslag, experiment och lösningar. Enligt Wallos (2008) undersökning kan produktion och lärande skapa möjligheter för reflexiv handling och reflexivt lärande.

Illeris (2007) poängterar att läroprocessen innehåller innehållsdimension, drivkraftsdimension och samspeletsdimension. Innehålls- och drivkraftsdimensionerna är individuella faktorer och fungerar som poler i tillägnelseprocessen. Den består av innehåll, eller kunskapsstoff, alltså ”det man lär”,

samt individuell drivkraft eller motivation att lära något. Samspelsdimensionen handlar om en social situation, eller samspel med omgivningen i ett socialt sammanhang. Dessutom förhåller sig samspelsdimensionen till handlingar, kommunikation och samarbete (Illeris, 2007). Dimensionen omfattar kunskap, färdigheter och förståelse medan drivkraftdimensionen handlar om motivation, känslor och vilja. Allt lärande omfattar dessa dimensioner och man måste ta hänsyn till dem om man ska uppnå en tillfredsställande förståelse eller kunna analysera lärosituationer eller ett läroförlopp (Illeris, 2007). För att en lyckad utbildningsinsats och framgångsrikt lärande ska komma till stånd måste innehållsdimensionen, drivkraftsdimensionen samt samspelsdimensionen omfatta planering och utförande av utbildningsinsatsen, menar Illeris (2007). Innehållsmässigt måste kunskapsstoffet vara relevant och anpassat för att skapa en mening i lärsituationen, eftersom innehållsdimensionen är starkt knuten till ett meningsskapande för individen enligt Illeris (2007). Således står innehållsmässig dimensionen också i stark relation till drivkraften och individens egen motivation att skapa ett sammanhang för att lära.



Figur 4. Lärande som kompetensutveckling (Illeris, 2007, s. 45).

Figur 4 beskriver lärotriangelns bredd och mångsidighet för att förklara lärande. Modellen gör det också möjligt att motsvara det moderna samhällets krav på analys av kompetensutveckling (Illeris, 2007). Lärotriangeln visar vilka processer kompetensutveckling och lärande innehåller. Samspels-, innehålls- och drivkraftsprocesser fungerar tillsammans när individen står mitt i en lärosituation. Dessutom är kompetensutveckling och lärande vitala punkter av medarbetarskapsprocessen.

För att effektivt lärande ska uppstå bör utbildningen sikta mot assimilativt lärande av

ackommodativ karaktär. Motiveringen av argumentet är att förändringsagenten vill behålla individens intresse och anpassa utmaningen. Enligt Illeris (2007) sker ett assimilativt lärande på en drivkraftsmässigt omedveten nivå medan ett ackommodativt, eller transformativt, lärande kräver en medveten insats av individen. Även det sociala sammanhanget måste man ta hänsyn till, eftersom lärande sker i en social kontext. Den relationella dynamik som finns inom en arbetsgruppen, ett skiftlag eller på ett kontor visar sig mellan individerna, arbetsplatskulturen och de traditioner man bär med sig. Allt detta påverkar individens och gruppens lärande. Inom varje individ finns ett potentiellt motstånd mot förändring. Motståndet kan skickliga ledare vända mot ett önskat lärande om individen, gruppen, personalen ställer upp ett försvar mot vad som anställda upplever som ett hot mot den personliga eller yrkesmässiga identiteten (Illeris, 2007). All slags förändring måste därför inkludera individens syn på uppgiften, hans/hennes motivation för arbetet och hans/hennes förhållande till omgivningen. Här ingår också de känslor som uppstår som ett resultat av förändringen eftersom känslorna är en del av förändringsprocessen (Tedenljung, et al. 2007). Ändå kan en ackommodativ process höja individens motivation då energin från motståndspotentialen kan bli en positiv drivkraft. I denna process måste dock deltagaren vara delaktig och påverka uppgiften.

Grundtanken i begreppet lärande organisation är att ett systematiskt lärande på alla nivåer gör att anställda kan möta de komplexa förändringarna i omvärlden genom att ta till sig nya strategier, nya arbetsformer, ny teknik, nya produkter och nya tjänster poängterar Tedenljung (2008).

Organisationen bör utveckla sök- och lärprocesser för att överleva i en komplex omvärld. Därför får lärande en strategisk innebörd med flexibel anpassning till förändringar i omvärlden, konstaterar Tedenljung (2008). Lärande består av kollektiv problemlösning där olika yrkesgrupper och aktörer lär av varandra (Tedenljung, 2008). Att öka anställdas självinsikt är en viktig förutsättning för att främja hälsa och välbefinnande (Angelöw, 2002). Viktiga framgångsfaktorer inom arbetshälsan är att satsa på kompetensutveckling av såväl chefer som medarbetare, vilket kan ske genom olika former av utbildningsinsatser (Jørgensen, 2006).

Personlig utveckling är viktigt för att en organisation ska bli framgångsrik, flexibel och präglad av medarbetarskap. Engagemang är en grundpelare för att få medarbetarskap till att fungera (Kinlaw, 1995). Jørgensen (2006) poängterar att utbildning är ett sätt att engagera medarbetarna. Illeris (2007) menar att ledare borde ta hänsyn till medarbetares motivation, färdigheter/förståelse och medarbetarens sociala situation när man inför formellt och/eller informellt lärande. Följaktligen kan det uppstå lärosituationer som är nödvändiga i medarbetarskapsprocessen. För att medarbetarskap ska vara möjligt så bör det finnas frihet för individer att handla efter sitt eget huvud, alltså att medarbetarna utgår från den aktuella situationen (Tengblad, et al. 2007). Frihet skapar

förutsättningar för lärande och personer som får ett omfattande men definierat handlingsutrymme lär nya saker. Von Otter (2006) poängterar att ingen kunskapsutveckling sker utan utrymme för reflektion, utan förmåga att lyfta sig från den omedelbara och konkreta erfarenheten, utan att generalisera eller dra slutsatser av handlande. Att skapa sådana miljöer för medarbetarskap är lättare i en decentraliserad organisation än i en hierarkisk maktstruktur. Dessutom är ledare ansvariga för sitt eget och medarbetares lärande.

Lärande har en stark koppling till medarbetarskaps-organisationer. För att sådana organisationer ska bli framgångsrika, flexibla och möjliggöra medarbetarskap måste man sörja för medarbetarnas personliga utveckling. Ju tydligare ett företag gör lärande till ett primärt mål i sin medarbetarskapsstrategi, desto mer tid kommer man att avsätta åt de anställdas fortbildning och desto mer kompetenta kommer till stånd (Kinlaw, 1995).

4. Metod

4.1 Undersökningens genomförande

Jag har genomfört undersökningen genom att granska tidigare studier av medarbetarskap, jag har gjort litteratursökning, genomfört kvalitativa intervjuer och observation. Metodkapitlet innehåller information om respondenter, studieobjektet, operationalisering (hur materialet har samlats in och därefter förklarats), kvalitativa och kvantitativa metoder (varför kvalitativa metod är lämplig för undersökningen), analysmetod, validitet och reliabilitet.

Jag började detta arbete med att redogöra för vad, vem och hur vill jag avgränsa och studera medarbetarskap. Därefter formulerade och avgränsade jag problemet med hjälp av facklitteratur, undersökningar och artiklar. Snart växte uppsatsens syfte fram, genom en empirisk studie samlade jag fakta kring anställdas lärande, jag undersökte ledares roll i medarbetarskapet och redogjorde för hur anställda upplever medarbetarskap på jobbet. Eftersom ämnet ”medarbetarskap” var okänt för respondenterna tyckte jag att det var bäst att dela upp medarbetarskap i mindre områden. På så sätt kunde jag få fram de anställdas upplevelser av medarbetarskap och lärande samt skapa en bild av medarbetarskap. Genom val av teori kom jag fram till att inflytande och ansvar, uppfattning om företaget, motivation och engagemang, information och klimat, lärande och utveckling: informellt och formellt lärande är viktiga nyckelfaktorer i medarbetarskap (se figur 1, s.9). Genom dessa faktorer har jag avgränsat uppsatsens syfte och frågeställningar. Först presenterade jag för respondenterna vad uppsatsen handlar om och mina metoder.

Insamlandet av empiriska data skedde genom en intervjustudie och en observation hos fyra personer som arbetar på en arkitektbyrå. Det är viktigt att veta att vad man ska undersöka och ha ett motiv för

det man undersöker. Intervjuerna är kvalitativa. Jag bearbetar och tolkar materialet genom att utröna vad den enskilde menar och hur han eller hon tänker och känner (Trost, 2007). Intervjun kan gestalta sig som en diskussion utifrån vissa teman och problemställningar (Befring, 1994). Då talar vi om informella och ostrukturerade intervjuer som motsvarar min undersökningsmetod. Dessutom genomförde jag en observation i företagets kontor för att skapa mig en bild av företagets klimat, de anställdas arbetsinnehåll, olika arbetssituationer och etablerade rutiner.

4.2 Forskningsansats

Genom den empiriska studien kunde jag först studera anställdas lärande och sedan redogöra hur de anställda upplever medarbetarskap. Jag kunde också skapa en bild av medarbetarskap på arkitektbyrån utifrån ledarens synvinkel. Jag valde att genomföra en studie med hermeneutisk ansats. Hermeneutik betyder ”tolkningslära” och att tolka är att ange betydelser enligt Ödman (2007).

Med en hermeneutisk ansats strävar man efter att förstå en händelse/situation/förhållande som man har missförstått på ett nytt sätt (Gadamer, 2004). ”Empirisk hermeneutik är en humanvetenskapligt inriktad forskningsansats som kan tillämpas inom flera områden. Hermeneutik är både en filosofi och en benämning för en forskningsansats med tolkning som analysredskap (Gadamer, 2004). Vid en hermeneutisk ansats ligger tonvikten på kunskapens relativitet. En hermeneutiker intresserar sig för människors livsvärldar och för hur människor upplever sin situation (Bjereld, et al. 2009). Forskare söker samband, t.ex. mellan en människas föreställningar om en företeelse i världen (<http://www.infovoice.se/>). Följaktligen innebär hermeneutik att man utnyttjar människans naturliga förmågor för att förstå berkligheten (Gadamer, 2004).

Med hjälp av hermeneutik tolkar man texter, attityder och situationer genom återkommande cirkulerande processer. Molanders (1993) ”vanliga exempel” säger att ingen förståelse uppstår utan förförståelse, en förståelse delen förutsätter en förståelse av helheten. ”Helheten är ”mer än” en summa av sina delar” (Molander, 1993, s. 233). För att skapa en uppfattning av en händelse måste jag se helheten och försöka förstå alla delar för att sedan beskriva den undersökta situationen. Enligt Molander (1993) är förståelse ett förhållande mellan läsaren och texten, inom en referansram av gemensamma innebörder i språkgemenskapen. Innebörden av något kan man endast förstå utifrån innebörden hos något annat. Helhetsförståelsen är delvis en subjektivt skapande process. Forskare kan bygga upp en verksamhet av stegvisa processer: förståelse (förförståelse, förståelsehorisont) – tolkande – tolkning – förståelse. Förståelse leder till tolkning, som förutsätter ny förståelse, vilken i sin tur ge nya och fördjupade tolkningsmöjligheter. Det är nämligen här som det processanalytiska

samspelet mellan helhet och del sker. Processens växelverkan visar sig som jag redan antytt i samband med framställningen av ett holistiskt perspektiv. Följaktligen kommer man rakt in på talet om "hermeneutiska cirkeln/spiralen". Enligt Åkerberg (1986) präglade Wilhelm Dilthey uttrycket "den hermeneutiska cirkeln". Hermetiker ser till att bryta ned helhetsbilder i mindre delar. Vid varje steg tolkar jag den "lilla" bilden utifrån min förförståelse för att få en ny förståelse. Jag får en ny och djupare förståelse på ett nytt plan när jag ser på hela bilden. Följaktligen har dessutom undersökningens syfte förnyat sig under arbetets gång.

4.3 Kvalitativ eller kvantitativ forskning

Man kan koppla kvalitativ forskning inom humanvetenskapen till idén om hur världen är beskaffad. Ordet "kvalitativ" härstammar från latinets *qualitas* och betyder »beskaffenhet, egenskap, sort». Kvalitativ metod ger systematiserad kunskap om hur man går tillväga för att gestalta beskaffenheten hos något" (<http://www.ped.gu.se/>). Man söker kunskap genom egna konstruktioner utifrån en kulturell eller historisk kontext. Den kvalitativa metoden förutsätter och bygger på kvalitativ empiri (Holme & Solvang, 1997). Man söker respondenternas enhetliga personliga upplevelser utifrån ett fritt och brett förståelseperspektiv (Befring, 1994). Den kvalitativa metoden handlar om att skapa förståelse för fenomen, situationer och händelser (Holme & Solvang, 1997). Den är lämplig metoden för att få svar på frågor som startar med 'varför' och 'hur'. I kvalitativ forskning söker man finna undersökningsobjektets inre värde. Den handlar om hur man karakteriserar eller gestaltar något.

Vid kvantitativ forskning söker forskaren statistiska och kvantifierbara resultat. Utgångspunkten är att det finns ett objekt som man försöker mäta för att få information om objektet. Den kvantitativa forskningen handlar om att samla in numeriska data. Enkelt uttryckt, om man använder siffror rör det sig om kvantitet också i överförd betydelse (Trost, 2007). Empirisk forskning syftar till att kartlägga, analysera eller förklara forskningsområdet i form av variabler och kvantitativa förhållanden (Befring, 1994). Med hjälp av kvantitativ forskning kan man beskriva eller förklara ett fenomen eller ett problem genom att mäta begreppen (Holme & Solvang, 1997).

Med hjälp av kvalitativ forskning vill jag ta reda på vad, hur och på vilket sätt respondenterna upplever arbetet, arbetsplatsen och andra anställda. Avsikten med intervjuerna är att få fram djupare, mer omfattande svar och frågorna handlar om helheter. Jag är intresserad av att förstå respondenternas sätt att resonera eller reagera, eller av att särskilja eller urskilja varierande handlingsmönster. Den kvalitativa metoden siktar till att på bästa sätt förstå på vilket sätt individer

och institutioner upplever sig själva. Intervjumetodiken är krävande, flexibel och valid. (Befring, 1994). Ändå antyder Trost (2007) att kvantitativa och kvalitativa studier är lika mycket värda.

4.4 Observation

Jag kombinerar observationer med intervjuer då jag har en möjlighet att förklara och beskriva min egen tolkning. För att skapa en verklighetsanknuten bild av verksamheten på arkitektbyrån, har jag observerat arbetssituationer. En observation innehåller en observatör och flera aktörer där jag registrerar vad som händer i ett slags av protokoll (Carslström och Hagman, 1999). Man kan begränsa observation på olika sätt, t ex. genom vad man bestämt sig för att observera. Studien koncentreras på anställdas lärande och hur de anställda upplever medarbetarskap i företaget.

Observatören kan ha olika roller. ”Ett viktigt beslut att fatta är huruvida hon eller han ska arbeta på ett dolt sätt eller öppet sätt”, (ibid. 1999, s.168). Jag har valt den öppna observationen där de anställda är medvetna om att det finns en observatör. Det vanligaste sätt är dock att observatören är närvarande vid en enskild situation som ska observeras (ibid. 1999). Jag har använt mig av direkt observation, där jag iakttar utan att ställa frågor eller gör några experiment. ”Vid den direkta observationen försöker man låta minsta möjliga tid förflyta mellan iakttagelse och registrering för så mycket som möjligt eliminera observatörens egna tankar” (ibid. 1999, s.170). Ändå ska observatören bara vara ett medel för att få fram informationen. Jag gjorde observationen innan intervjuerna på företagets kontor i Esbo (Finland).

4.5 Intervjuer

I god tid tog jag kontakt till respondenterna för att bestämma tid för intervjuer och observation. Först informerade jag om vad studien handlade om och presenterade studiens metoder. Dessutom skickade jag intervjufrågor på förväg till respondenterna så att de kunde bekanta sig med frågorna. Respondenten kunde själv bestämma plats för intervjun för att han/hon skulle känna sig trygg och för att intervjun skulle passa respondentens tidtabell.

Jag genomförde fyra kvalitativa intervjuer i arkitektbyrån och jag har översatt dem till svenska. De förberedda frågorna finns i en intervjuguide (se bilagor). Intervjuerna är skrivna i talspråk för att de skulle ge en så målande bild av intervjuerna. Under intervjuerna gjorde jag anteckningar och kompletterade dem i efterhand. Enligt Gyberg, Karlsson och Ingelstam (2005) kan ljudupptagning av intervjuer ske genom anteckningar under intervjun, med videobandspelare eller bandspelare. Om man antecknar kan man få med visuell och social information (Kvale, 1997). Det är mitt sätt att intervjua. Idealiskt är kanske en kombination av metoder, men det slutliga valet beror på situationen och vad intervjuaren själv tycker känns bäst (Gyberg, et al. 2005).

Utgångspunkten för valet av intervjufrågor är att de relaterar till teorin och motsvarar

undersökningens syfte. Frågornas skiljelinje går mellan öppna och slutna frågor (Jakobsen, 1993). Ju fler svarsmöjligheter det finns, desto öppnare är frågan och desto större är det svarsutrymmet. Undersökningens syfte har styrt valet av frågor. Jag har utformat intervjufrågorna utifrån Illeris och Kinlows teori, dvs. nyckelfaktorerna personalinflytande, ansvar, information, ledarskap, motivation, engagemang och lärande. Alla respondenter som jag fick kontakt med deltog i intervjuerna.

4.6 Val av företag

Efter en genomgång av tidigare studier och litteratur kom jag fram till att det finns väldigt lite information om medarbetarskap i finska företag. Ändå har medarbetarskapets betydelse ökat kraftigt som en konsekvens av tongivande organisationsideal under de senaste decennierna. På grund av dessa valde jag genomföra medarbetarskaps studie i liten arkitektbyrå där medarbetare har nära relationer med varandra.

Ett lämpligt studieobjekt hittade jag genom en bekant som vill vara anonym. Företaget har fyra medarbetare och deras namn har jag förändrat på företagets begäran. Halva personalen har väldigt omfattande kunnande samt kompetens inom arkitektbranschen och lång arbetslivserfarenhet. Dessutom har företaget unga personer och arbetsplatsen är deras första jobb efter högskolan. Jag anser att företaget är lämpligt för den här undersökningen eftersom det är ett litet företag och anställda har nära relationer med varandra. Detta gör att jag kan få en realistisk bild av medarbetarnas relationer och hur de upplever medarbetarskap. Kombinationen av observation och intervjuer hjälper att få en utförlig bild av medarbetarskap.

Företaget uppstod 1988 och har levererat 400 ritningar av bostadshus. VD har funnits med hela tiden. Arkitektbyråns viktigaste verksamhet är att leverera ritningar. Deras speciella områden är lokaler i byggnader, logistik, konstruktionsförändring, omorganisation och planändringar. Företaget har genomfört en data-driven designfilosofi. Genom interaktion mellan administratör och byggmästare utvecklar företag planer, ritningar och lösningar. Ändå sätter den nuvarande miljön och ekonomiska resurser ramar för olika lösningar.

4.7 Presentation av respondenterna

Medarbetarnas namn har förändrat. Respondenterna är Kaj som är företagets VD, Nisse, Johanna och Mats.

4.71 VD-makt

Kaj blev färdig arkitekt år 1984. Han arbetade under studietiden och efter det arbetade han på andra arkitektbyråer i 10 års tid. Sedan etablerade Kaj en egen arkitektbyrå och han har arbetat där i 23 år. Kaj arbetade parallellt i egen byrå och i andra byråer. Han är företagets VD. Hans arbetsuppgifter

består av planering av bostadshus, teckning, möten med kunder, designers, byggnadsbevakning, besök på byggarbetsplatser och framför allt vägledning av planeringsarbete.

4.72 Ungdomlig entusiasm

Nisse har arbetat på arkitektbyrån sedan år 2004. Nisse är arkitekt och det är hans första arbetsplats efter högskolan. Till hans arbetsuppgifter hör arkitektplanering och uppgifter som gäller företagsverksamhet. Nisse är relativt ung medarbetare och ambitiös.

4.73 Kvinnlig erfarenhet

Johanna har lång arbetslivserfarenhet. Under studietiden hade hon 3-8 månader långa anställningar på byggarbetsplatser och -byråer. När hon blev färdig med studierna arbetade hon som entreprenör i ett familjeföretag. Efter det omgick hon en förändringsutbildning och arbetade på IT-branschen i två olika företag i 6 år. I början av 2007 arbetade hon i en liten arkitektbyrå och efter det började hon arbeta i arkitektbyrån år 2009. Johanna är den enda kvinnliga medarbetaren på arkitektbyrån som inte tillhör samma familj. Hennes arbetsuppgifter består av planering av hus (småhus, parhus, små höghus och små offentliga hus) och hon genomför förändringar och modeller på dator. Arbetsinnehållet består i att hon upprättar utkast till objekt, material och arbetsbeskrivningar. Dessutom arbetar hon med dokumentbeställningar och i allmänhet diskuterar hon med kunder i första skedet av arbetet.

4.74 Den lärande studenten

Mats började arbeta i företaget år 2004. Det är hans första arbetsplats efter skolan. Han har inte blivit färdig med sina studier och för tillfället har studierna stannas. Nuförtiden arbetar han som designer. Huvudsakligen gör han byggnadsplaner med hjälp av Archicad-programmet.

4.8 Etik

All information behandlas konfidentiellt och med tystnadsplikt. Intervjuerna är anonymiserade. Respondenterna har valt att delta i undersökningen frivilligt. Jag har tagit hänsyn till följande etiska regler tagit under arbetets process enligt Nybergs (2000):

- Forskaren måste på förhand eller så snart som möjligt efter datainsamlingen informera uppgiftlämnarna om deras uppgifter, undersökningens syfte och om att deltagande är frivilligt och att de får avbryta sin medverkan.
- Deltagarna ska själva ha rätt att bestämma om det aktivt vill medverka.
- All medverkande personal i en undersökning som berör etiskt känsliga uppgifter om enskilda personer måste underteckna en förbindelse om tystnadsplikt.
- Uppgifter som insamlats om enskilda personer endast får utnyttjas för forskningsändamål.

Dessutom ska jag ge möjlighet för berörda personer att ta del av den etiska tolkningen innan jag publicerar några resultat (ibid. 2000). Uppsatsen ska bidra till vetenskaplig kunskap och skydda rätten till intellektuell egendom d.v.s att ta hänsyn till upphovsrätten.

4.9 Reliabilitet, validitet och analysmetod

Reliabiliteten anger i vilken utsträckning studien går att upprepa. Efterföljande studier ska ge samma eller liknande resultat (<http://www.infovoice.se>). Med stöd av respondenterna och litteraturen kan jag konstatera att reliabiliteten i denna studie är låg, sannolikheten att man kan generalisera studiens resultat till andra företag är liten. Anledningen är att undersökningen koncentreras till ett företag = arkitektbyrå och anställdas synpunkter.

Validiteten kan definieras mellan ett testpoäng eller en åtgärd och kvalitet forskare vill mäta. (Kaplan, 2005). Ibland definieras validitet som svar på frågan. Människor har flera namn för olika aspekter av validiteten men de flesta aspekter kan uttryckas i termer av följande kategorier enligt Kaplan (2008): *innehållsvaliditet (content validity)* som hänser till att hur bra ett resultat på testet eller åtgärden korrelerar med ett resultat på det tänkta resultatet. *Kriterievaliditet (criterion validity)*: innehåller hur en testvariabel eller en åtgärd korrelerar med ett visst kriterium. *Begreppsvaliditet (construct validity)*: tillhör psykolog; hur bra ett psykologiskt test mäter ett psykologiskt begrepp. *Face validity*: visar om testet vid en första syn verkar mäta det som det borde mäta.

Innehållsvaliditet och face validitet är relevanta i min undersökning. Erkända forskare inom ämnet har skrivit litteraturen som jag har använt. Jag har valt litteraturen utifrån hur den överensstämmer med forskningssyftet och intervjufrågorna har utformas med hjälp av undersökningens litteratur och dessa leder till hög face validitet och innehållsvaliditet. Respondenterna är en VD och tre medarbetare. De alla har olika bakgrunder och medarbetare har nära relationer med varandra. Undersökningen har jag genomfört anonymt då respondenterna vågar berätta sanningen och således kan jag få ärliga, äkta och sanningsenliga svar som leder till hög trovärdighet. Jag har använt mig av intervjuer och observation vilket ökar trovärdigheten och dessutom inre validitet i min undersökning (www.invoice.se).

Den empiriska kunskap som jag har samlat in, kan lida av felkällor. Det är viktigt att ta hänsyn till att anställdas arbetsmetoder kan variera beroende på företag och min empiriska studie ligger på en arkitektbyrå. Å andra sidan kan det också finnas skillnader mellan finska och svenska arbetsmetoder. Respondenterna bor och arbetar i Finland. Det kan också vara möjligt att respondenterna undviker att säga hela sanningen under intervjun, men jag tror att den risken är liten.

Intervjuernas syfte är att beskriva om anställdas upplevelser av inflytande, ansvar, engagemang, kommunikation, lärande, motivation och möjligheter till egen utveckling. Trots dessa möjliga felkällor är resultaten relevanta.

Hur har jag byggt upp min tolkning? Tolkningen klassificerar på ett systematiskt sätt ett tema, en text, ett fall, ett material osv. i deras olika beståndsdelar (Rienecker och Jörgensen, 2002). Det är arbetet med att tolka intervjumaterialet till en sådan form så att det på ett begripligt sätt går att presentera för andra. Detta är kärnan i intervjumetoden. Enligt Kvale (1997) finns det fem huvudmetoder för kvalitativ analys. Jag har använt mig av Kvales (1997) ”*Meningskoncentrering*” där en intervjuades uttalanden kortas ner, så att endast den väsentligaste innebörden kvarstår. Med startpunkt från studiens syfte ska man skilja viktigt från oviktigt (Gyberg, et al. 2005). Jag har använt mig av vissa teman i teorin och jag kopplade delar av intervjuerna och observationen till dessa. Jag har strukturerat teman med hjälp av medarbetarskaps nyckelfaktorer. Genom att jag har strukturerat materialet i olika teman har undersökningens syfte alltid funnits med vid tolkningsarbetet.

Det sätt som man väljer för att tolka empirin baserar sig på den metod man valt för arbetet. I min studie handlar det om att genom kvalitativa intervjuer redogöra för hur anställda upplever medarbetarskap på arkitektbyrån, undersöka om anställdas lärande och skapa en bild av medarbetarskapet utifrån ledarens synvinkel. Följaktligen har sammanställning och tolkning skett efter avslutat arbete med intervjuer, observation och teoribildning.

5. Resultat

5.1 Presentation av insamlad data

Alla medarbetare (fyra personer) arbetar på arkitektbyrån. Jag använder en kursiv stil när jag berättar vad den intervjuaren har sagt. Resultat kapitlet grundas sig på medarbetarskaps nyckelfaktorer (se figur 1) och kapitlet har delats till tre olika kategorier:

1. Anställdas upplevelser av medarbetarskap
2. Medarbetarskap utifrån ledarens synvinkel
3. Lärandet i organisationen

De ovanstående kategorierna är baserade på mitt syfte samt mina frågeställningar och mina intervjufrågor. Jag valde att göra resultat kapitlet på det sättet för att då är det lättare att genomföra det enligt hermeneutiska forskningsprocessen. Efter varje steg tolkar jag den ”lilla” bilden utifrån min förförståelse för att få en ny förståelse som ser tydligast i kapitel 5.6 (sammanfattning av

intervjuerna och observation). Det har förekommit en cirkulär rörelse från del till helhet. För att jag kunde skapa en helhetsbild av medarbetarskap har jag uppdelat begreppet till mindre delar.

5.2 Anställdas lärande

Min första forskningsfråga gäller de anställdas upplevelser av medarbetarskap på arkitektbyrån.

Efter en genomgång av teorin kom jag fram till att medarbetarskapets nyckelfaktorer är: engagemang och motivation i arbetet, inflytande och ansvar, information och klimat, uppfattning om företaget, lärande och utveckling, samt informellt och formellt lärande.

Genom dessa nyckelfaktorer har jag identifierat anställdas upplevelser av medarbetarskap.

Medarbetarskap handlar om makt och inflytande i en organisation. VD upplever att han har beslutsfattande i alla arbetssituationer, och dessutom befogenhet och ansvar. Johanna anser att hon har beslutsfattande och inflytande tillräckligt på sitt arbete. Hon ger sin synpunkt: *Jag upplever att jag har befogenhet och ansvar rimligt i relation till min arbetsbeskrivning (medarbetare)*. Johanna fortsätter att oftast är arbetet självständigt (dator) arbetet och hon får instruktioner från ledaren och om det kommer några frågor så då de diskuterar om problem. Ändå anser Nisse att befogenhet kan man få så mycket man vill eller har möjlighet att ta emot speciellt i planeringsuppgifter. Dessutom betonar han att medarbetaren får ansvar särskilt i de situationer i vilka han/hon har sina starka kunskaper. Mats konstaterar att *Projekt som jag gör är under mitt ansvar så att deras planer genomförs efter tidtabellen*. Han anser att i allmänhet fattar VD beslut men ibland upprättar han t.ex. toalettplaner eller får välja färg på fasadsmaterial.

Uppfattning om företaget är en viktig punkt i medarbetarskapet. VD berättar att: *Mål och strategier har blivit klarare under de sista åren och visionen håller på att gestalta sig. Den nuvarande priskonkurrensen har fördröjt uppnåendet av våra mål*. Ändå tycker Johanna att ledaren inte har berättat till medarbetarna om företags mål. Dessutom ökar även Mats att det inte finns tydliga mål eller strategier och att man borde precisera dem. Nisse anser att företagets vision, mål och strategi är klara. Han konstaterar att: *Det pågår en ganska stark utvecklingsfas i företaget. Konkurrenskraften och tillgången till mera utmanande uppdrag ökar årligen. Målet är att få affärsprocesser i så bra skick som möjligt och dessutom investera i marknadsföring*. Han anser att dessa faktorer kommer att ta företaget framåt.

Vilka roller har medarbetare och hur motiverad är de? Nisse är relativt ung medarbetare och ambitiös. Han är nöjd med sin nuvarande roll i företaget. *Genom mer erfarenhet skulle det naturligtvis vara bra att få mer ansvarsfulla arbetsuppgifter* konstaterar han. Nisse är oftast väldigt motiverad i sitt arbete. Genom att ledaren ger ansvar och frågar efter hans synpunkter på

arbetsrelaterade ärenden motiverar honom. Dessutom önskar han positiv feedback. Emellertid är det praktiska arbetet motiverande enligt Nisse. Han ger sin syn på detta: *Att man har en möjlighet att utvecklas som designer/entreprenör, att lösa planeringsproblem, ansvariga arbetsuppgifter, utveckla företagsverksamhet, möjligheten att göra intressant/mångsidigt arbetet, att varje dag lära sig om nya saker och friheten att göra arbetet på sina egna villkor.* Ändå anser han att arbetsgruppen kunde diskutera mera om planeringsuppgifternas innehåll och om nya idéer. Johanna konstaterar att hon är den enda utomstående i familjeföretaget och ibland får hon tydligt en ”utomstående känsla” men det oftast inte stör henne. Hon minns att hurtant det var att arbeta i ett familjeföretag. Emellertid tycker hon att hennes roll är oftast likvärdig med andra arbetskamraters. Hon beskriver om sin önskade roll: *Under de bästa dagarna: en aktiv roll där jag har fått delegerat ansvar. Det kunde finnas mera kundkontakter även om det skulle öka ansvaret.* Mats roll i företaget är lite av en åskådares roll men han skulle vilja bringa tydligt mervärde till något av företagets verksamhetsområden genom hans egen insats. Mats anser att utkomst är hans huvudsakliga mål. Han ger sin synpunkt på detta: *På denna bransch finns det inga ambitiösa mål för mig. De finns annanstans.* Han tycker att det är motiverande när ledaren berömmar honom och förmedlar kundernas kommentarer till honom. Enligt Mats kunde arbetskamraterna berömma och kämpa mer på honom att lita på hans egen vision på arkitektdesignersarbetet, även om han inte direkt har studerat branschen. Johanna är väldigt motiverad och engagerad i sitt arbete. Dessutom gör hon arbetet på entreprenörssätt. Det praktiska arbetet är i sig motiverande där hon har fått order och kommentarer från ledaren. Ibland motiverar ledaren väldigt konstruktivt tycker Johanna och fortsätter. *Då berättar han tydligt vad har jag gjort bra eller annars bara t.ex. om ett kundmöte eller möte med myndigheter som har en koppling till mitt arbete.* När ledaren presenterar henne/dem för kunderna är det en liten gest som dock har en stor motiverande effekt tycker Johanna. Ännu än är bekvämt och avslappnat men korrekt klimat motiverande. Det är motiverande då det finns ett klimat där de gör gemensamt arbete för gemensamma kunder och dessa saker är allmänt kända hos alla medarbetare enligt Johanna. Dessutom motiverar följande faktorer om henne: positiv feedback i praktiska situationer och att man vill ge kritik på konstruktivt sätt, att man litar på att hon gör sitt bäst och små belöningar: jullunch, vappelunch (första maj), midsommarlunch och kaffe på födelsedagar. Dessutom är öppenhet och gemenskapskänsla viktiga faktorer för arbetsplatsens atmosfär enligt henne. Hon tycker att arbetskamraterna motiverar henne på bra sätt: *De svarar på frågor och avbryter gärna sitt eget arbete för att hjälpa. Ibland ber de om hjälp och stöd till sitt eget arbete. Detta kunde ske oftare men nuvarande praxis är också helt okej.*

Kommunikation är viktig grundpelare mellan arbetskamraterna. Nisse konstaterar att kommunikationen mellan arbetskamraterna fungerar ganska bra, men det kunde förbättras. *Brådska*

ökar utmaningarna också i detta ärende fortsätter han. Klimatet på arbetsplatsen är produktivt men lite stängt och brådiskande enligt Nisse. Han anser att det kunde vara öppnare och mer avslappnat. Brådiskande atmosfär upplevs del av arbetet. Nisse ökar även att: *Det skulle vara bra att undvika att förmedla "känslan av bråttom" till andra och skapa ett positivt klimat.* Dessutom skulle klimatet säkert förbättra om man skulle öka arbetskraften och stryka onödiga saker enligt honom. Han antar ändå att alla medarbetarna tycker att arbetsinnehållet är motiverande. VD kommenterar också att klimatet är produktivt men för sällan. Johanna tycker att: *Medarbetarna kan prata fritt om arbetsrelaterade ärenden men ibland känns det att medarbetarna inte kommunicerar i ett ansträngt klimat. Jag antar att det då är fråga om helt andra saker än arbetssaker.* Hon fortsätter även att: *Klimatet på arbetsplatsen är växlande. Vissa dagar kan det vara öppet och produktivt, andra dagar kan det vara spänt. Jag anser att det inte korrelerar med hur mycket jobb vi har.* Men ändå klimatet är ofta avslappnat även under brådska enligt Johanna. Medarbetarna undviker att ha bråttom på arbetet och strävar efter att göra arbetet effektivt utan att ha bråttom betonar hon. Ändå består klimatet av ett par individer då finns det mycket olika dagar. Mats konstaterar att kommunikation är tydlig när de pratar om arbetsrelaterade ärenden. Han ger även sin syn på detta: *Vi kan inte prata fritt. Familjeföretagens problem är ofta att människor inte vill prata om sina personliga saker på arbetsplatsen då där arbetar utomstående, vilket skapar spänning.* Klimatet är spänt, stängt och brådiskande tycker han.

5.3 Medarbetarskap utifrån ledarens synvinkel

För tillfället upplever VD att han har beslutsfattande, inflytande, befogenhet och ansvar i alla arbetssituationer. VD upplever att hans roll i företaget är viktig. Han ger sin syn på detta: *Den är dock alltför central och den kunde vara lite mer demokratisk.* Dessutom skulle han sakna mera förståelse för ledningen och finjustering av medarbetartalang.

VD anser att: *Mål och strategier har blivit klarare under de sista åren och visionen håller på att gestalta sig. Den nuvarande priskonkurrensen har fördröjt uppnåendet av våra mål.* Det finns hårt konkurrensen på branschen. Kommunikation har en stor betydelse i företaget. VD anser att *Kommunikationen fungerar helt okej när vi diskuterar om arbetsrelaterade ärenden".* Men ändå kunde det finnas mer diskussion enligt honom. Han fortsätter att *Medarbetarna kan diskutera men de vill nödvändigtvis inte.* Det kan vara en orsak för arbetsplatsens klimat. VD anser att klimatet är brådiskande, stängt och ibland produktivt men för sällan. Han är väldigt engagerad i sitt arbete som bidrar till hög motivation. *Jag är väldigt motiverad i mitt arbete.* Rent ut sagt piskar han sig själv eller uppmuntrat till "good job" för att motivera sig själv. VD tycker att följande faktorer är motiverande: personalens tillfredsställelse, utkomst och bra kundfeedback, om de har lyckats i

planering av en byggnad.

5.4 Lärandet i organisationen

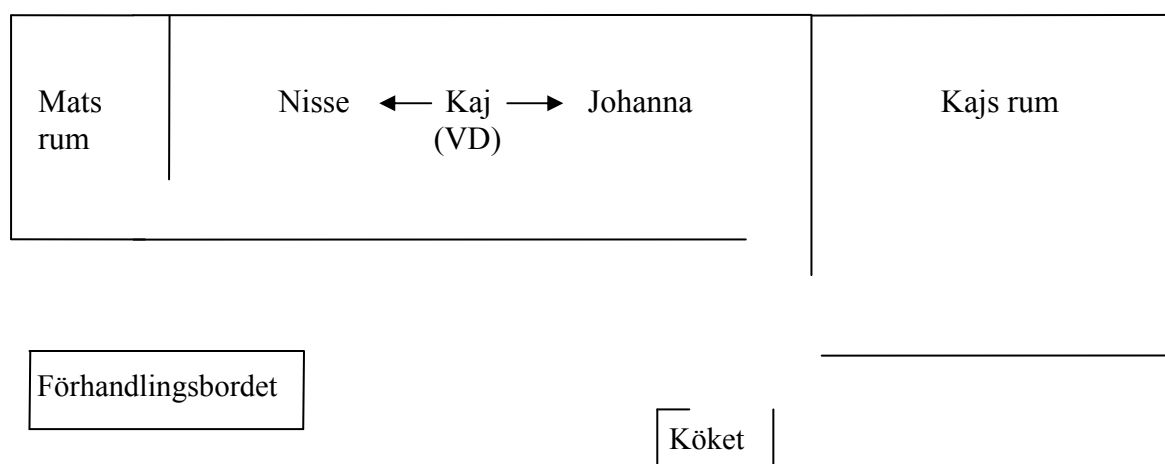
Medarbetares lärande är viktigt då företag vill förbättra effektiviteten och produktiviteten. Lärande är en förutsättning för att medarbetarskapsprocessen ska lyckas. Hur sker lärandet på arkitektbyrå?

Lärande och utveckling är centrala faktorer men som utnyttjades väldigt sällan i företaget. VD konstaterar att formellt lärande borde ingå i ett årligt program för kompetensutveckling. Han tycker att han inte har möjlighet till utbildningar eller kompetensutveckling och han har inte kunnat utnyttja sina tilläggskunskaper i sitt arbete. Informellt och formellt lärande borde utvecklas i företaget enligt VD:s. *Vi kan börja med gemensamma kaffepauser. Varje fredag har vi en gemensam lunch som har fungerat som en bra början för informellt lärande. Formellt lärande borde inkluderas i det årliga programmet* konstaterar han. VD har ett livligt exempel av informellt lärande. *Under senaste fredagslunch pratade vi om en fasad och denna "gamla gubbe" fick höra att det istället för pelare lönar sig att fundera på utsprång och större väggar i nutidens arkitektur. Då använde jag mig av den informationen i mitt arbete på eftermiddagen och det gav väldigt bra resultat.* Nisse konstaterar att de inte har deltagit i externa utbildningar som kunde vara nyttiga. Hans synpunkt är att de kan studera vid sidan om arbetet om de inte har bråttom. Ändå lär man sig i det praktiska arbetet att man kan utnyttja nya saker som man har lärt sig i sitt arbete på varje dag. Nisse tycker att han kan utnyttja informellt och formellt lärande på arbetsplatsen. Dessutom verkar informellt lärande effektivare eftersom den frågade saken oftast har en koppling till en arbetsuppgift enligt honom. På det sättet hålls saker och ting bättre i minnet anser Nisse. Han har ett exempel på formellt lärande. *RT-modellen som man kan utnyttja i planeringsarbetet. Man har insamlat en omfattande mängd material om planeringsriktlinjer och -föreskrifter till den här modellen. Denna modell kan användas om man vill kolla vissa arbets saker t.ex. rekommendationer som gäller dimensionering.* Informellt lärande sker dagligen genom att de diskuterar om projekt. Dessutom kan man alltid fråga råd om man inte vet själv och ofta har åtminstone någon information om ärendet fortsätter han. Företaget har inte haft egentliga utbildningsevenemang och största delen av lärandet sker vid sidan om det egna arbetet genom praktiska arbetssituationer antyder Johanna. Hon konstaterar att *Ibland besöker vi branschens mässor.* De har haft intern utbildning i företaget t ex. när de övergick till ett nytt faktureringsprogram. Hon har förstått att det nya faktureringsprogrammet har underlättat arbetet. *"T ex, att skapa ett kundprojekt och en fas, övervakning av arbetet och mottagande, fakturering, faktureringsuppföljning fungerar nuförtiden smidigare och med mindre arbete".* Hon anser att den information som de har fått av leverantörer och nya system har kunnat utnyttjas i kundsituationer. Informellt lärande är en central faktor i

företaget enligt Johanna. Hon har kunnat utnyttja informellt lärande på arbetsplatsen. T ex. om någon myndighetspraxis har förändrats då den som upptäcker det berättar om det till alla medarbetarna och efter det tar vi alla det i beaktande. Ändå anser Mats att företaget skulle organisera kompetensutveckling och utbildning för honom genom att anmäla honom till olika utbildningsdagar/kurser om han skulle vilja. Dessutom har han kunnat utnyttja litet om byggnadsteknikstudier i sitt arbete. Mats håller med att informellt lärande är en viktig grundpelare i företaget. Han beskriver om en arbetsplatssituation: *VD:s har många möten i mötesrummen som jag kan höra väl när jag sitter på min arbetsplats. Via detta har jag lärt mig mycket om t ex. om projektkontroll som helhet.*

5.5 Observation

Jag har valt den öppna observationen där de anställda är medvetna om att det finns en observatör. Jag har observerat tre medarbetare på arkitektbyrån. Observationen genomförts på fredag 2011.05.20 i arkitektbyråns kontor. Företaget hade möte och kundbesökningar på morgonen och därför observationen börjades på förmiddagen och den hölls tills arbetsdagen var slut klo 16-17. På eftermiddagen kom jag till kontoret och hann prata lite med Mats som var sjukledig men besökte på kontoret. Då koncentrerade alla andra medarbetare på sina egna arbeten i sina rum. Kontoret innehåller ett litet kök, ett arbetsrum för VD=Kaj, ett arbetsrum för en medarbetare och ett arbetsrum som två andra medarbetare delade. Företagets kontor illustreras i figur 5. Emellertid var rummens dörrar öppna.



Figur 5. Beskrivning av arkitektbyråns kontor.

Ibland gick jag runt på arbetsplatsen och följde diskussioner mellan medarbetare och gjorde anteckningar. På det sättet såg jag alla medarbetarna hela tiden och hur de kommunicerade och arbetade. Ofta arbetade Kaj mellan Nisse och Johanna och han rådde och vägledade dem som

illustreras i figur 5. Nisse och Johanna koncentrerade sig mer på egna arbetet utan att diskutera med varandra. Stämningen visades att vara lite spänt, brådskad och stängt men produktivt. Medarbetarna arbetade flitigt och aktivt bredvid datorn och koncentrerade sig på väsentligt med anrda ord på arbetet. Under arbetssituation pratade de inte om onödiga ärenden. Om det framkom något problem i arbetet frågade Nisse och Johanna hjälp av Kaj.

Först arbetade medarbetarna i sina egna rum men efter ett tag hade de en kaffepaus där förhandlingsbordet fungerade som kaffebord. Under pausen diskuterade medarbetarna arbetsrelaterade ärenden. Under kaffepausen tog ledaren ofta fram diskussionsärende. Det visas sig att ledaren har auktoritet och andra medarbetarna följde ledaren. Humor var också ett viktigt element mellan medarbetare. Företaget är ett familjeföretag med en utomstående, Johanna som kom fram under diskussionerna.

Under arbetssituation kämpade Kaj och berömde sin personal och gav feedback. Men det som framkom av observationen är att det saknas tid och rum för en gemensam diskussion mellan alla medarbetarna. Johanna och Nisse diskuterade inte mycket med varandra under arbetssituationen utan koncentrerade på egna arbetet. Dessutom tar Kaj hand om kundkontakterna. På slutet av dagen satt alla medarbetare mer på sina egna platser.

5.6 Sammanfattning av intervjuerna och observationen

Halva företagets personal har lång erfarenhet från arbetslivet och omfattande kunskaper av arkitektbranschen. Men andra medarbetare är unga och arbetsplatsen är deras första arbetsplats efter studierna. Alla respondenter utom en har högskoleutbildning i arkitektbranschen. Huvudsakligen består de anställdas arbetsuppgifter av planering av bostadshus. Tre av de respondenterna berättar att de har beslutsfattande och inflytande i arbetssituationer. VD poängterar att han har beslutsfattande, inflytande, befogenhet och ansvar i alla arbetssituationer. Dessutom tycker en medarbetare att VD ofta fattar beslut i företaget.

Det ser ut att halva företagets personal är överens att det finns klara strategier, mål och visioner. Johanna poängterar dock att ledaren inte har berättat om företagets mål för medarbetarna. Mats antyder att det inte finns tydliga mål eller strategier och att man borde precisera dem. Dessutom har medarbetarna olika roller i företaget. VD tycker att hans roll är alltför central i företaget och rollen kunde vara lite mer demokratisk. Mats anser att hans roll är mer som åskådarens roll och han skulle vilja bringa tydligt mervärde till något av företagets verksamhetsområden.

De flesta medarbetare är motiverade för sitt arbete. Mats poängterar dock att genom arbetet får han sin utkomst som är hans huvudmål. Ändå tycker medarbetarna att ledningens sätt att ge ansvar och inflytande upplevas motiverande. Emellertid skulle VD säkerställa sitt ledarskap genom att finjustera sin medarbetartalang. Det kunde finnas mera diskussion om planeringsuppgifters innehåll och om nya idéer konstaterar Nisse. Positiv feedback, diskussion med arbetskamraterna, förtroende för medarbetarna och ett avslappnat men korrekt klimat med öppenhet och gemenskapskänsla skulle kunna motivera medarbetarna. Genom att VD lär sig ta hänsyn till medarbetarnas åsikter och synpunkter skulle medarbetarnas motivation öka från en redan hög nivå.

Även om Nisse och Johanna sitter på samma arbetsrum diskuterar de inte med varandra under denna observation. Båda medarbetarna koncentrerade sig mer på egna arbetet ändå diskuterade de med VD. Arkitektbyråns medarbetare tycker att kommunikation fungerar bra då de pratar om arbetsrelaterade ärende men dock kunde det finnas mer diskussion kring andra teman. Det finns olika åsikter om hur kommunikationen fungerar på arbetsplatsen. Klimat på arbetsplatsen är brådslande, stängt och spänt men samtidigt kan det vara produktivt. Genom fri kommunikation kunde uppnås öppnare klimat och mer lärande. Sammanfattningsvis håller medarbetarnas med att klimatet kunde vara öppnare och mer avslappnat och dem borde skapa positivt klimat.

Genom observation och intervjuer ser jag att VD har auktoritet och medarbetarna följer ledaren. Det syns att det finns en hierarki i organisationen och att organisationen fungerar som centraliserad organisation. På grund av det kunde företaget utveckla ledarskap genom medarbetarskap där VD har ömsesidiga relationer med medarbetarna. Medarbetarskapet växer om man lyckas stärka relationen mellan chef och medarbetare. Ledaren har en viktig roll i medarbetarskapet. Han/hon måste vara medveten om vilken inverkan han/hon har på medarbetare. På så sätt kan ledaren skapa mer motiverade och engagerade medarbetare samt effektivare och positivare arbetsklimat.

En generell bild över medarbetarnas kompetensutveckling och utbildning är att medarbetarna inte har möjligheten till externa utbildningar. Det finns ingen från arbetsgruppen som har deltagit i kompetensutveckling eller utbildning. Genom intervjuerna har jag uppmärksammat att informellt lärande har en avgörande roll i arbetsgruppen men lärande i organisationen kunde förbättras. Ändå anser jag att det viktigt att det finns olika medarbetare med olika bakgrunder. I arkitektbyrån har de gamlare medarbetarna kunnat agera som mentor och utbildare för de unga medarbetare och tvärtom. Unga medarbetarna har de nyaste kunskaperna från tekniska högskolan. Följaktligen kan företaget utnyttjas medarbetares långa arbetslivserfarenhet och unga medarbetares nya kunskaper från tekniska högskolan. Ändå anser respondenterna att externa utbildningar och kompetensutveckling

skulle vara nyttiga.

6. Tolkning

6.1 Tolkningens genomförande

Jag förenar den empiriska datan med teorin i ett tolkningkapitel. Jag har vidare strukturerat materialet utifrån olika teman. Målet är att presentera de viktigaste dragen och kärnan i intervjuerna och observationen (Kvale, 1997). Genom olika teman ska jag lyfta fram nyckelfaktorer från empiriska studien och teorin. Tolkningkapitel grundas sig på resultat kapitlet men det går även till djupare nivåer. Tolkningen innehåller sju kategorier:

1. Medarbetarskap
2. Inflytande och ansvar
3. Uppfattning om företaget
4. Motivation och engagemang
5. Information och klimat
6. Lärande och utveckling
7. Ledarens roll i medarbetarskapet

Jag har genomfört tolkningen med hjälp av den hermeneutiska cirkeln eller med andra ord den hermeneutiska spiralen. Tolkningens delområde omfattar teorin, intervjuerna och observationen och slutligen min egen tolkning av varje del. Den hermeneutiska spiralen är tydlig genom att min förförståelse och möten med nya upplevelser och idéer har skapat ny förståelse. Det har förekommit en cirkulär rörelse från del till helhet.

6.2 Medarbetarskap

Det finns liten information om medarbetarskap i finska företag och därför presenterar jag först information för respondenterna som förklarar vad uppsatsen handlar om.

Tengblad, et al. (2007, s. 20) ger en definition av medarbetarskap: *”Medarbetarskap står för hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet, inklusive förhållandet till arbetskamraterna”*. En svensk personalchef, Karl-Johan Edström, argumenterade 1987 för att fokus nu borde vara de anställdas medarbetarskap. Ett sådant fokus skulle utgöra en motvikt till alla satsningar på ledarskap. Den är den äldsta skriftliga källan av ordet medarbetarskap.

Min första forskningsfråga gäller de anställdas upplevelser av medarbetarskap på arkitektbyrån. Efter en genomgång av teorin kom jag fram till medarbetarskapets nyckelfaktorer: engagemang och

motivation i arbetet, inflytande och ansvar, information och klimat, uppfattning om företaget, lärande och utveckling, samt informellt och formellt lärande som jag har presenterat i figur 1. Genom dessa nyckelfaktorer har jag försökt att identifiera anställdas upplevelser av medarbetarskap. Jag börjar med inflytande och ansvar.

6.3 Inflytande och ansvar

Medarbetarskap handlar om makt och inflytande i en organisation. Det är en process där personerna i företaget blir självstyrande och kan använda sin kompetens för att påverka sitt arbete.

Medarbetskap växer i samspel mellan chef och medarbetare, poängterar Tengblad, et al. (2007).

För tillfället upplever VD att han har beslutsfattande, inflytande, befogenhet och ansvar i alla arbetssituationer och att hans roll är central. Mats berättar att: *I allmänhet fattar VD beslut.*

Dessutom beskriver Johanna arbetet så här: *För det mest är arbetet självständigt (dator) arbetet och jag får instruktioner från ledaren och om det kommer några frågor så då vi diskuterar om problem.*

Ändå anser Nisse att: *Befogenhet kan man få så mycket man vill eller har möjlighet att ta emot speciellt i planeringsuppgifter.* Det finns en konflikt mellan medarbetarnas svar. Ändå Johanna anser att hon upplever att hon har befogenhet och ansvar rimligt i relation till hennes arbetsbeskrivning.

Genom utvecklat medarbetarskap upplever medarbetare sitt arbete som meningsfullt och engagerade, med möjlighet till personlig utveckling. Medarbetarna borde involvera i ett gemensamt beslutsfattande med chefer präglad av delaktighet, engagemang och ansvarstagande. Innan företaget förändrar sitt tillvägagångssätt för växande medarbetarskap måste det ske förändringar i anställdas attityder, handlingar och beteende. Arkitektbyrån har goda förutsättningar att utföra en lyckosam medarbetarskapsprocess eftersom företaget är litet med nära relationer mellan medarbetarna.

Kinlaw (1995) betonar att medarbetarskapsprocessens syfte och mål är ständig förbättring. Genom att utveckla och använda de anställdas kompetens blir företagens totalprestation bättre poängterar han (1995). Målet är att samla alla företagens mentala resurser och inrikta dem på att förbättra varje aspekt av verksamheten. Företaget borde ta hänsyn till att medarbetarskapsprocessen vidgar och intensifierar något som redan existerar, det kan upprätta och förbättra sin förmåga, att konkurrera och överleva på marknaden. Det innebär att de anställdas kompetens utvecklas och ges större inflytande och dessutom det införs både via informella och formella processer. Medarbetarskapet borde lyfta fram till det dagliga arbetet i företaget.

6.4 Uppfattning om företaget

Kinlaw (1995) betonar att engagemang är en grundpelare för att medarbetarskapet ska fungera. Alla i företaget påverkas av medarbetarskapsprocessen och en grundförutsättning är att medarbetare och ledare deltar. Därför är det viktigt att alla medarbetare har en enhetlig bild om företagets verksamhet.

Det ser ut som att halv av företags personal är överens att det finns klara strategier, mål och vision. Men Johanna poängterar att ledaren inte har berättat till medarbetarna om företags mål. Mats antyder också att: *Det finns inga tydliga mål eller strategier. Jag anser att man borde precisera dem.* Ändå ger Nisse sin syn på detta: *Det pågår en ganska stark utvecklingsfas i företaget. Konkurrenskraften och tillgången till mera utmanande uppdrag ökar årligen. Målet är att få affärsprocesser i så bra skick som möjligt och dessutom investera i marknadsföring. Dessa faktorer kommer att ta företaget framåt.* Företaget skulle behöva gemensamma synpunkter om företagets vision, strategier och mål som skapar vi-känslan, engagemang, lärande med mera. Personalens totala engagemang i processen att öka deras kompetens och vidga deras kompetensinflytande är avgörande för hur framgångsrik medarbetarskapsprocessen blir.

Tengblad et. al.(2007) poängterar att en chef har tre roller – medarbetare, arbetsgivare och ledare. På arkitektbyrån finns medarbetarna som har olika roller i företaget. Det är viktigt att medarbetare och arbetsgivare har en ömsesidig relation till varandra. VD tycker att hans roll i företaget är alltför central och rollen kunde vara mer demokratisk. Nisse ger sin syn på detta: *Jag är nöjd med min nuvarande roll i företaget. Genom mer erfarenhet skulle det naturligtvis vara bra att få mer ansvarsfulla arbetsuppgifter.* Mats tycker att hans roll är mer som åskådarens roll och han skulle vilja bringa tydligt mervärde till något av företagets verksamhetsområden. Dessutom upplever Johanna ibland att hon är utomstående i företaget och att det kunde finnas mera kundkontakter även om det skulle öka ansvaret.

Genom intervjuerna och observationen kan sammanfattas att det finns en liten konflikt mellan medarbetarna. Det visas sig att hela personalen inte drar åt sig i samma håll och dessutom har medarbetarna olika åsikter om företagets mål, strategier, klimat, utbildning/kompetensutveckling och kommunikation. Om anställda skulle ha en enhetlig bild om företagets verksamhet skulle det skapa vi-känslan i arbetsgruppen, bättre samarbete och öka effektivitet. Det skulle vara vitalt för företaget att alla medarbetarna skulle vara fullt med i eventuell medarbetarskapsprocessen.

6.5 Motivation och engagemang

Framgångsrika företag måste ha effektiva och välfungerade processer och de borde ha fokus i medarbetarnas engagemang och motivation konstateras i teorin. Om medarbetare har möjlighet att

ta ansvar upplever han/hon sitt arbete som mer meningsfullt och engagerade, som stimulerar till personlig utveckling genom utvecklat medarbetarskap poängterar Kinlaw (1995). Engagemang och lärande är förutsättningar för att medarbetarskap skulle lyckas.

Tre av fyra medarbetare är oftast väldigt motiverade i sitt arbete. Mats antyder att genom arbetet får han sin utkomst som är hans huvudsakliga mål. *På denna bransch finns det inte ambitiösa mål för mig. De finns annanstans*, Mats berättar. Johanna fortsätter: *I praktiken syns motivationen hos mig i vardagliga arbetssituationer där jag har fått order och kommentarer från ledaren. Ändå skulle VD sakna mera förståelse för ledningen och finjustering av medarbetartalang. Dessutom kunde det finnas mer gemensamma diskussion enligt medarbetarna.*

Sammanfattningsvis kan konstateras att positiv feedback, diskussion med arbetskamraterna, förtroende på andra medarbetarna och bekvämt och avslappnat men korrekt klimat dessutom öppenhet och gemenskapskänsla motiverar medarbetarna. Genom att ledaren skulle ta hänsyn till medarbetarnas åsikter och synpunkter skulle det öka medarbetarnas motivation. Dessutom kunde det finnas mer gemensamma diskussioner.

6.6 Information och klimat

En viktig utgångspunkt för medarbetarskapsprocessen är informationssamling. Kommunikationen måste vara personlig och interaktiv poängterar Kinlaw (1995). Dessutom är kommunikationsprocessen en ständig pågående process.

Arkitektbyråns medarbetare anser att kommunikation fungerar bra då de pratar om arbetsrelaterade ärenden men dock kunde det finnas mer diskussion kring andra teman. Mats ger sin synpunkt på detta: *Vi kan inte prata fritt. Familjebolags problem.* Det finns olika åsikter om hur kommunikationen fungerar på arbetsplatsen. Johanna tycker att: *Medarbetarna kan prata fritt om arbetsrelaterade ärenden men ibland känns det att medarbetarna inte kommunicerar i ett ansträngt klimat. Jag antar att det då är fråga om helt andra saker än arbetsaker.* Klimat på arbetsplatsen är brådskande, stängt och spänt men samtidigt kan det vara produktivt. VD kommenterar också att klimatet är produktivt men för sällan. Medarbetarnas håller med att klimatet kunde vara öppnare och mer avslappnat och dem borde skapa positivt klimat. Nisse anser att: *Om man skulle öka arbetskraften och stryka onödiga saker skulle det säkert förbättra klimatet. Det verkar så att alla medarbetarna tycker att arbetsinnehållet är motiverande.* Ändå finns det en person som upplever att arbetet i sig inte är motiverande.

Även om personerna Nisse och Johanna sitter på samma arbetsrum diskuterar de inte med varandra under denna observation. Båda medarbetarna koncentrerade sig mer på egna arbetet ändå diskuterade de med VD. Genom fri kommunikation kunde uppnås öppnare klimat och mer lärande.

Sammanfattningsvis är respondenterna eniga om att klimatet och kommunikationen kunde vara bättre. Positivt arbetsklimat, diskussion, ökningen av medarbetarnas beslutsfattande och ansvar bidrar till arbetsglädje som har flera positiva effekter för arbetet. Dessutom har medarbetarskapsorganisationer positiva effekter mot arbetet och anställda.

6.7 Lärande och utveckling

Medarbetares lärande är viktigt då företag vill förbättra effektiviteten och produktiviteten. VD konstaterar att formellt lärande borde ingå i ett årligt program för kompetensutveckling. Lärande är en förutsättning för att medarbetarskapsprocessen ska lyckas. Det är viktigt att bygga upp en läroinriktad arbetsmiljö som kan starka lärande. Illeris (2007) poängterar att läroprocessen omfattar innehållsdimension, drivkraftsdimension och samspelsdimension (se figur 4). ”*Lärande som kompetensutveckling*” skulle vara ett sätt att utveckla lärande och kompetensutveckling på arkitektbyrån. Allt lärande innebär dessa tre dimensioner och organisation måste ta hänsyn till samtliga dimensioner om den ska uppnå en tillfredsställande förståelse eller analys av en lärosituation eller ett läroförlopp (Illeris, 2007). Samspelsdimensionen är viktig för ledaren. Det handlar om en social situation, eller samspel med omgivningen i ett socialt sammanhang. Dessutom förhåller samspelsdimensionen sig till handlingar, kommunikation och samarbete. Ledaren borde skapa lämpliga och bra ramar för lärande. Medan innehålls- och drivkraftsdimensionerna är centrala för medarbetare. De innebär individuella faktorer och som fungerar som poler i tillägnelseprocessen. De handlar om motivation, känslor och vilja. Dessutom står innehållsmässig dimensionen i stark relation till drivkraften och individens egen motivation för att skapa ett sammanhang för att lära. I denna process måste dock deltagaren vara delaktig och påverka uppgiften. Om medarbetaren inte har motivation till lärande är kompetensutveckling onyttig.

Grundtanken i begreppet av lärande organisation är ett systematiskt lärande på alla nivåer krävs för att kunna möta de alltmer komplexa förändringar i omvärlden genom nya strategier, nya arbetsformer, ny teknik, nya produkter och tjänster poängterar Tedenljung (2008). Organisation bör utveckla sök- och läroprocesser för att kunna utvecklas och överlevas i en komplex omvärld, därför lärandet får en strategisk innebörd (ibid.2008). Lärande handlar om flexibel adaptation till förändringar i omvärlden. Dessutom är lärande och kompetensutveckling vitala faktorer i medarbetarskapsprocessen.

En generell bild över medarbetarnas kompetensutveckling och utbildning är att de inte har

möjligheten till externa utbildningar. VD ger sin syn på detta: *Jag har inte möjlighet till utbildningar eller kompetensutveckling. Jag har inte kunnat utnyttja mina tilläggskunskaper i mitt arbete.* Johanna ger sin syn på detta: *Största delen av lärandet sker vid sidan om det egna arbetet genom praktiska arbetsituationer. Ibland besöker vi branschens mässor. Men vi har inte haft egentliga utbildningsevenemang.* Nisse tycker att utbildningar och kompetensutveckling skulle vara nyttiga. Han anser att informellt lärande verkar effektivare. Dessutom har informellt lärande en avgörande roll i arbetsgruppen som framkommer av intervjuerna. VD anser att man kunde utveckla mer om informellt och formellt lärande på arbetsplatsen. *Vi kan börja med gemensamma kaffepauser. Varje fredag har vi en gemensam lunch som har fungerat som en bra början för informellt lärande.* Alla respondenterna tycker att de kan utnyttja om informellt lärande i arbetet genom diskussion med andra arbetskamraterna. Mats kommenterar: *VD:s har många möten i mötesrummen som jag kan höra väl när jag sitter på min arbetsplats. Via detta har jag lärt mig mycket om t ex. om projektkontroll som helhet.*

Von Otter (2006) poängterar att utan utrymme för reflektion, utan förmåga att lyfta sig från den omedelbara och konkreta erfarenheten, göra generaliseringar och dra slutsatser av handlande, sker ingen kunskapsutveckling. Genom att företag skapar gemensamma arenor där människor kan utöva småprat och kommunicera fritt genereras gemenskap, vi-känsla och ökad lärande. Friheten skapar förutsättningar för lärande och att personer som får ett stort men definierat handlingsutrymme utvecklas och lär. Att öka självinsikten och utveckla sig själv är en viktig grundpelare för att befärma hälsa och välbefinnande poängterar Angelöw (2002). Viktiga framgångsfaktorer inom arbetshälsan är att satsa på kompetensutveckling av såväl chefer som medarbetare, vilket kan ske genom olika former av utbildningsinsatser (Jørgensen, 2006).

Min sista fråga gällde en beskrivning av hur lärandet sker på arkitektbyrån. Genom intervjuerna har jag uppmärksammat att lärande i organisationen kan förbättras. En generell bild över medarbetarnas kompetensutveckling är att de saknar möjlighet att delta i externa utbildningar. Det finns ingen från arbetsgruppen som har deltagit i kompetensutveckling eller utbildning. Ändå anser respondenterna att utbildningar och kompetensutveckling skulle vara nyttiga.

6.8 Ledarens roll

Vilken roll har ledaren i medarbetarskapet? I medarbetarskapsprocessen ska VD främja förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga. Ledaren måste ta hänsyn till medarbetarnas personliga drivkrafter och önskemål när utvecklas medarbetarskap. Ledaren har en viktig roll i medarbetarskapet. Ledaren måste vara medveten om vilken inverkan han/hon har på medarbetare. På så sätt kan ledaren skapa mer

motiverade och engagerade medarbetare samt effektivare och positivare arbetsklimat. Dessutom kan företaget då skapa en välfungrande medarbetarskapsprocess. I eventuella processen borde medarbetarna involvera i ett gemensamt beslutsfattande med chefer präglad av delaktighet, engagemang och ansvarstagande. Engagemang och lärande är förutsättningar för att medarbetarskap skulle lyckas. Dessutom leder det till delaktigt ledarskap engagemang, förändringsvilja, positivitet och förbättrat samarbete bland de anställda.

Genom observation och intervjuer ser jag att VD har auktoritet och medarbetarna följer ledaren. VD tycker att hans roll i företaget är alltför central och rollen kunde vara mer demokratisk. Dessutom konstaterar Mats att VD ofta fattar beslut. Det syns att det finns en hierarki i organisationen och att organisationen fungerar som centraliserad organisation. Centralisering innebär att den högsta nivån fattar beslut medan decentralisering betyder att personalen tar beslut långt ner i organisationen förklarar Abrahamsson och Andersen, (1998)). Det skulle vara lönsamt för ledaren att ge mer ansvar och beslutsfattande till anställda. För att ju mer anställda tillåts fatta beslut desto mer lär de sig, poängterar Kinlaw (1995). Genom delaktighet ledarskap är medarbetarna dessutom engagerade, positiva, har förändringsvilja och samarbete blir bättre enligt Angelöw (2002). Medan toppstyrt ledarskap medför ointressan, hotande, missnöje, motstånd/resignation, konflikter och försämrade samarbete enligt Angelöw (2002, se figur 3.). Följaktligen kunde företaget utveckla ledarskap genom medarbetarskap där VD har ömsesidiga relationer med medarbetarna. Medarbetarskapet växer om organisationen lyckas stärka relationen mellan chef och medarbetare.

Kinlaws (1995) medarbetarskapsprocess modell (Figur 2) ger bra förutsättningar för företaget för att analysera hur företaget kan genomföra medarbetarskap på strukturerat sätt. Modellen ger en grafisk översikt över processen. Företaget kan utnyttja den som stöd när företaget stärker de anställdas inflytande på kompetensutvecklingen. Det skulle vara vitalt för företaget att alla medarbetarna skulle vara fullt med i eventuell medarbetarskapsprocessen. Genom processen kan ledaren göra sig en helhetsbild av medarbetarskapsprocessen. Processens grundläggande idé är att medarbetarskap växer fram via en process som ständigt måste förfinas. Dessutom den ger de anställda i ett företag en terminologi att använda vid diskussioner om medarbetarskap och chefen håller medvetna om viktiga färdigheter och kunskaper för att stärka och utveckla medarbetarskapsprocessen (Kinlaw, 1995).

7. Diskussion

Att göra business idag innebär att man ska lyckas i en arbetsmiljö som är komplex och dynamisk. Klassiska ekonomiska koncept är mindre effektiva idag än tidigare (Glasl, 2002). Organisationer behöver nya tillvägagångssätt för att hänga med i utvecklingen. Gamla hierarkier är på väg bort

eftersom arbetsuppgifterna har blivit mer komplexa. De kräver medarbetares och ledares samarbete, delade idéer, tankar, åsikter för att hantera nya situationer och problemlösning. Tidigare tänkte ledare på att kontrollera individen/medarbetaren. Men de har börjat inse att medarbetares intentioner och funderingar ligger utanför chefens kontroll. Medarbetarna är individer som är unika och är kapabla att fatta egna beslut. Han/hon bestämmer själv i vilken utsträckning hon ska lyda chefen. Följaktligen har företag och organisationer uppmärksammat vikten av medarbetarskap för att utveckla ansvarstagande och förändringsförmåga på arbetsplatserna. På grund av decentralisering, delegering, målstyrning och en coachande ledarstil har medarbetarskap blivit en förutsättning för framgångsrika organisationer.

Medarbetarskap handlar om makt och inflytande i organisationen, en process där de anställda blir självstyrande och kan använda sin kompetens för att påverka arbetet. En grundförutsättning är att ledningen lämnar ifrån sig makt. Att skapa miljöer för medarbetarskap är det lättare i en decentraliserad organisation än i en hierarkisk maktstruktur. Maktledarna har lägre potential till personlig utveckling. Om företagsledare och chefer fungerar som tränare och lärare får de tid att ägna åt att undervisa och handleda anställda på högre kompetensnivåer (Kinlaw, 1995). Många undersökningar visar att anställda har utnyttjad kunskap, förmåga och erfarenhet enligt Kinlaw (1995). Medarbetare i företag känner sig ofta överansträngda men underutnyttjade. Ju mer anställda tillåts att fatta besluten, desto mer lär de sig betonar Kinlaw (1995). Medarbetarskap-organisationer är fyllda engagerade människor som kan vara till stor hjälp för företag i deras strävan att uppnå flexibilitet, kundlyhördhet, innovation och ekonomisk framgång i en utmanande och konkurrenskraftig affärsvärld. När man byter organisationers tillvägagångssätt till medarbetarskap kräver det förändringar i alla delar av organisationerna. Nuförtiden är medarbetarskap en utvecklingsstrategi som företag måste använda för att hävda sig i konkurrensen och överleva enligt Kinlaw (1995). Dessutom tror flera teoretiker att medarbetarskap är nyckeln till att integrera teknik, finansiell kompetens och innovation.

Ledaren har en central roll i medarbetarskapet. I medarbetarskapsprocessen ska VD främja förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga i medarbetarskapsprocessen. Medarbetarna borde involvera i ett gemensamt beslutsfattande med chefer präglad av delaktighet, engagemang och ansvarstagande. Engagemang och lärande är förutsättningar för att medarbetarskap skulle lyckas. Dessutom leder det till delaktigt ledarskap engagemang, förändringsvilja, positivitet och förbättrat samarbete bland de anställda.

Gemensamt för de teoretiker som jag har studerat är att engagemang, visioner och fördelning av makt och inflytande. Detta är vitala delar för att få flexibla, lärande och duktiga medarbetare. Konkurrenskraftiga organisationer är beroende av medarbetarnas kompetens, kunskap och lärande. Framgångsrika organisationer betonar förmågan till förnyelse, skicklighet att lyssna på kunden och förmågan att kontinuerligt fylla kundens nya behov samt agera snabbare än konkurrenterna. Nutidens ständiga utveckling innebär förändringar i produktionsled, hierarki eller företagskultur. Många av dessa förändringar är tidskrävande och svåra att genomföra, framför allt i större organisationer. Dessutom blir företagen framgångsrika i en miljö där förändringen är konstant. Dessa har skapat ett behov av medarbetarskap som hjälper företag och ledning till lärande organisationer, bra klimat, engagerad och motiverad personal, anpassning till den nya föränderliga affärsvärlden och goda resultat.

Studiens syfte är att undersöka om hur anställda upplever medarbetarskap på jobbet, samt medarbetarskap utifrån ledares synvinkel och anställdas lärande. Genom teorin, de kvalitativa intervjuerna och observationen har jag kunnat besvara min frågeställning, undersökningens syfte och skapa en bild av vad händer på arkitektbyrån. Under observationen noterade jag passivitet från del av personalen när arbetsgruppen hade en gemensam diskussion. VD har auktoritet i arbetsgruppen och att det finns en hierarki i organisationen som fungerar centraliserat ändå. Halva företags personal är överens om att det finns klara strategier, mål och vision. Men ändå visar det sig att personalen inte drar åt samma håll. Positiv feedback, diskussion med arbetskamraterna, förtroende för andra medarbetare och bekvämt och avslappnat men korrekt klimat samt öppenhet och gemenskapskänsla motiverar medarbetarna. Om ledaren tog hänsyn till medarbetarnas åsikter och synpunkter skulle deras motivation öka. VD kämpar och berömmar på sin personal och ger feedback men det saknas utrymme för gemensamma diskussioner. Medarbetarna tycker att kommunikationen fungerar bra då de pratar om arbetsrelaterade ärenden. De är överens att klimatet kunde vara öppnare och mer avslappnat.

De anställda saknar möjlighet till kompetensutveckling och utbildning genom externa utbildningar. Ingen i arbetsgruppen har haft extern kompetensutveckling eller utbildning. Emellertid har två av respondenterna kommit till arbetsplatsen direkt efter högskolan och två andra har lång arbetslivserfarenhet. Således har de gamlare medarbetarna kunnat agera som mentor och utbildare för de unga medarbetare och tvärtom. Gamlare medarbetare har fått ny information från de unga medarbetarna som har kommit till arbetsplatsen efter högskolan. Ändå anser medarbetarna att utbildningar och kompetensutveckling skulle vara nyttiga. Dessutom har informellt lärande en avgörande roll i arbetsgruppen. VD anser att genom informellt lärande kunde utvecklas

verksamheten och formellt lärande borde ingå i ett årligt program.

Det har varit en stimulerande uppgift att studera dimensioner i teorierna, litteraturen, intervjuerna och observationen. Jag har fått en helhetsbild av medarbetarskap och lärande eftersom jag kan se att hur vissa element hänger ihop. Genom olika delar har jag byggt upp en helhetsbild av undersökningens slutsats.

8. Slutsats

Undersökningen har uppdelat till mindre delar: inflytande och ansvar, uppfattning om företaget, motivation och engagemang, information och klimat, lärande och utveckling, informellt och formellt lärande. Genom dessa mindre delarna har byggt upp en helhetsbild av hur de anställda upplever medarbetarskap. På samma gång har min uppfattning av medarbetarskap växt i en cirkulär rörelse från del till helhet. Jag har fått mycket information av medarbetarskap. Innan undersökningen tänkte jag att medarbetarskap avses medarbetares beteende/handling. Jag visste inte att företag kan genomföra medarbetarskap program. Sedan fick jag mer information om medarbetarskap och märkte att hur mångsidigt och omfattande begreppet det är. Nu kan jag se att vilka elementer medarbetarskap består av. Jag upptäckte att medarbetarskap är en process inte bara en enskild åtgärd. Dessutom fick jag insyn att hur arkitektbyråns anställda upplever medarbetarskap.

Genom medarbetarskapets nyckelfaktorer som inflytande och ansvar, uppfattning om företaget, motivation och engagemang, information och klimat, lärande och utveckling, informellt och formellt lärande, har jag identifierat de anställdas upplevelser av medarbetarskap. Jag har utvecklat mina slutsatser med hjälp av medarbetarnas – och VD:s synpunkter. Slutsatsen motsvarar undersökningens syfte. Genom intervjuer, observation och teori har jag kommit fram till följande slutsatser och utvecklingsmöjligheter:

Medarbetarna	Ledaren
<ul style="list-style-type: none">- Det finns brister på del av anställdas motivation och engagemang: hela personalen drar inte sig åt i samma håll och strategier, vision och mål är inte klara för alla medarbetare. Man borde precisera dem.	<ul style="list-style-type: none">- Företag skulle behöva mer decentralisering och delaktigt ledarskap (mer inflytande och ansvar för medarbetare och där medarbetare skulle delta mer i beslutsfattande): Företaget fungerar centraliserad.

<ul style="list-style-type: none"> - Information & kommunikation kunde förbättras: Del av medarbetare tycker att man inte kan prata fritt på arbetsplatsen. - Det finns mycket potential i arbetsgruppen: största delen av medarbetare är väldigt motiverat i sitt arbete. - Medarbetarna respekterar varandra. - Företaget är över 23 år gammalt familjeföretaget och medarbetarna har nära relationer med varandra 	<ul style="list-style-type: none"> - Mer möjligheter till utveckling och utbildning: Det finns ingen från arbetsgruppen som har deltagit i extern utbildning eller kompetensutveckling. - Utveckla ledarskapet med hjälp av medarbetarskap på arkitektbyrån. - Ledaren är respekterat och han ger feedback och berömmar personalen men det kunde finnas mer gemensam diskussion. - Ökad lärande: mer satsning på formellt och informellt lärande
<ul style="list-style-type: none"> • Avslappnat och öppet klimat • Gemenskap och vi-känsla 	

Jag har infört företaget med medarbetarskap. Mina råd för företaget är att det borde lyfta fram medarbetarskapet i det dagliga arbetet. Medarbetarskapet borde synas i medarbetarnas dagliga handlande. Engagemang, klimat, information, ansvar, lärande och utveckling utformar medarbetarskaps hörnstenar. Företaget måste ta hänsyn till dessa när organisationen utövar medarbetarskapsprocess. Det finns stor potential och bra utgångspunkter för att börja genomföra processen i företaget eftersom medarbetarna har nära relationer med varandra. Genom Kinlows (1995) medarbetarskapsprocess och modell kan ledaren göra sig en systematisk och holistisk uppfattning av medarbetarskapsprocessen. Dess mål är ständig förbättring. Genom att utveckla och använda de anställdas kompetens växer företagets prestation.

Viktiga framgångsfaktorer inom arbetshälsan är kompetensutveckling för VD och medarbetare. Utbildningsinsatser har direkt koppling till medarbetarskapet. Personlig utveckling hos medarbetarna är viktigt för att en organisation ska bli framgångsrik, flexibel och attraktiv. Genom fri kommunikation kan företaget uppnå öppnare klimat och lärande och ett positivt arbetsklimat är bundet till företagets resultat. Dessutom ökat engagemang hos de anställda resulterar i ökad produktion, bättre kvalitet på varor och tjänster, och bättre kundservice. Genom att satsa på delaktighet och inflytande kan utvecklas friska arbetsplatser. Delaktighet och medansvar för de anställda gör att arbetsplatsens psykosociala arbetsmiljö liksom kreativitet och produktivitet växer, men framför allt ökar välbefinnandet och hälsan, poängterar Kostenius och Lindqvist (2006). Om

företaget genomför ett program för medarbetarskap måste det finnas delaktighet och decentralisering. För att utan en kombination av informellt och formellt lärande är medarbetarskapsprocessen omöjligt att genomföra på ett strukturerat och systematiskt sätt. Slutligen vill jag även betona att olika företag behövs olika sorters medarbetarskap. Designen eller pedagogiken för genomförandet måste utgå från företagets interna samt externa faktorer bl a lagstiftning och utbildning men även teknologi, innovation och företagsorganisering.

8.1 Förslag på vidare forskning

Jag skulle föreslag på vidare forskning att studera mer om medarbetarskapsprocesser t ex. Hur ett byråkratiserat företag genomför processen. Det skulle vara intressant att följa stegen i processens olika faser och studera hur man löser de problem som säkert dyker upp under processens resa.

SLUTLIGEN – ETT TACK.

Nu efter omfattande och intensivt arbetet, vill jag nämna några som har stor del hjälpt i att denna uppsats kom till stånd. Först ett mycket stort och varmt tack till arkitektbyråns anställda. Utan er inspirerande medverkan i studien hade inte uppsatsen blivit det den till slut blev.

Varm tack till min handledare Thomas Hansson för din nyttiga och viktiga feedback och tack även till Victoria. Nu har jag goda färdigheter att göra magister arbetet.

Jag riktar även ett tack till alla er som på olika sätt stöttat mig under den mycket intensiva och arbetsamma period. Det gäller min familj och fina vänner speciellt Jessica, Raija och Mika. Tack!

Källförteckning

Tryckta källor

- Abrahamsson, B. & Andersen, J.A.(1998). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber Ekonomi
- Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur
- Angelöw, B.(2002). *Friskare Arbetsplatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Befring, E. (1994). *Forskningsmetodik och statistik*. Lund: Studentlitteratur
- Bjerefeld, U., Demker, M. & Hinnfors, J. (2009). *Varför vetenskap? 3:e upplagan*. Lund: Studentlitteratur
- Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (2001). *Empowerment takes more than a minute*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Carslström, I. & Hagman, L-P. (1999). *Metodik för utvecklingsarbete & utvärdering*. Akademiförlaget AB: Göteborg
- Ekman, G. (2003). *Från prat till resultat: om vardagens ledarskap*. Malmö: Liber AB
- Glasl, F. (2002). *Confronting conflict; A first-aid kit for handling conflict*. Gloucestershire: Hawthorn Press
- Granberg, O. (2004). *Lära eller läras: om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur
- Gyberg, P., Karlsson M. & Ingelstam, L. (2005). *System i fokus – uppsatser med teori – och metodexempel från energiområden uppsatser från doktorandkursen. Systemanalys med metodexempel från energiområdet*. Unitryck Linköping: Linköpings universitet
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik; om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Illeris, K. (2007). *Lärande*. Lund: Studentlitteratur
- Jarvis, P. (1995). *Adult and continuing education: theory and practice*. 2:e upplagan. Routledge : London
- Jarvis, P., Holford, J. & Griffin, C. (2004). *The theory & practice of learning*. 2:e upplagan. Roulledge falmer: Abingdon
- Jacobsen, J. (1993). *Intervju konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.
- Jørgensen, C.H. (2006). *Utbildningsplanering - samspel mellan utbildning och arbete*. Lund: Studentlitteratur
- Kaplan, R.M. & Saccuzzo, D.P. (2005). *Psychological Testing - Principles, applications, and issues*. 7:e upplagan Wadsworth: Belmont

- Kinlaw, D.C. (1995). *Medarbetarskap; Att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*. Lund: studentlitteratur
- Kostenius, C. & Lindqvist, A-K. (2006). *Hälsovägledning - från tanke till handling*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lashley, C. (2001). *Empowerment: HR strategies for service excellence*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Molander, B. (1993). *Vetenskapsfilosofi: en bok om vetenskapen och den vetenskapande människan*. ScandBook B: Falun
- Northouse, P.G. (2010). *Theory and practise*. 5:e upplagan.. Sage Publications, Inc: California
- Nyberg, R. (2000). *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar med stöd av IT och Internet*. Studentlitteratur: Lund
- Åkerberg, H. (1986). *Hermeneutik och pedagogisk psykologi: Premisser för tolkning och förståelse inom beteendevetenskap*. Upplands Grafiska AB: Stockholm
- Rienecker, L. & Jörgensen, P-L. (2002). *Att skriva en bra uppsats*. Wallin & Dalholm Boktryckeri AB: Lund
- Saari, E. (2006). *Osaamisen johtaminen asiakaspalvelutyön muutoksessa, (Ledarskap i förändrings kundservice arbetet)*. (Pro-gradu-magisterarbetet)
- Strandin, B. (2008). *Medarbetarskapsperspektiv på delat ledarskap*. (Magisterarbetet)
- Tedenljung, D. (2008). *Arbetsliv och pedagogik*. Studentlitteratur: Lund
- Tengblad S, Hällsten F, Ackerman C & Velten J, 2007, *Medarbetarskap – från ord till handling*, Liber, Malmö
- Trost, J. (2007). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Von Otter, C. (2006). *Ledarskap för fria medarbetare*. Elanders Gotab: Stockholm
- Wallo, A. (2008). *The Leader as a Facilitator of Learning at Work: A study of learning-oriented leadership in two industrial firms*. LiU-Tryck: Linköping. (Avhandling)

Elektroniska källor

Angelöw, B. (2003). *Socialt Perspektiv*. Hämtad 2007-02-15, från:
<http://www.arbetsgivarringenkronoberg.se/documents/produktmappkomplett.pdf>
<http://www.novafutura.se/readinfo>

Institutionen för Medicin, Sahlgrenska akademien, Göteborgs Universitet. (2010). *Forskningsmetodik*. Hämtad 2011-03-25, från: <http://www.infovoice.se/fou/>

Ackerman, C. Hämtad 19.4.2011. från <http://christerackerman.com/wp/2008/09/definition-medarbetarskap/>

Åsberg, R. (2001). *Pedagogisk Forskning i Sverige 2001: Det finns inga kvalitativa metoder – och inga kvantitativa heller för den delen. Det kvalitativa-kvantitativa argumentets missvisande retorik.* Hämtad 2011-03-15, från: <http://www.ped.gu.se/biom/journal/pedfo/pdf-filer/aasberg.pdf>

Page, N. & Czuba, C. (1999). Empowerment: What Is It? Hämtad 2011-07-08, från: <http://www.joe.org/joe/1999october/comm1.php>

Oulu Universitet. (2000). Teorettinen integraatio (teoretisk integration). Hämtad 2011-07-08, från: <http://herkules.oulu.fi/isbn951425340X/html/bihdbfff.html>

Bilaga

Intervjuguide

1. Bakgrundsfrågor

1.1 En kortfattad genomgång av ditt arbetsliv?

1.2 Berätta om ditt arbetsinnehåll?

2. Inflytande och ansvar i arbetssituationer

2.1 Hur upplever du ditt beslutfattande och inflytande på arbetsplatsen? och i hurdana arbetssituationer?

2.2 Hur upplever du att du har befogenhet och ansvar i företaget?

3. Uppfattning om företaget

3.1 Hurdan är din egen uppfattning om företagets vision, mål och strategi?

3.2 Hur uppfattar du din egen roll inom företaget?

3.3 Hurdan skulle du vilja att din egen roll skulle vara i företaget?

4. Motivation och engagemang i arbetet

4.1 Hur motiverad är du i ditt arbete?

4.2 På vilket sätt motiverar ledaren dig i ditt arbete?

4.3 Vad motiverar dig?

4.4 Hur skulle du vilja att dina arbetskamrater motiverar/skulle motivera dig?

5. Information och klimat på arbetsplatsen

5.1 Hur upplever du att kommunikationen mellan (alla) medarbetarna fungerar?

5.2 Hur upplever du att medarbetarna kan kommunicera fritt på arbetsplatsen?

5.3 Hur skulle du beskriva arbetsplatsens klimat? Mera exakt? → produktivt? öppet? positivt? spänt? brådslande? stängt?

6. Lärande och utveckling på arbetsplatsen

6.1 Hur upplever du att du har möjlighet till utbildningar eller kompetensutveckling? På vilket sätt?

→ 6.2 Har du haft nytta av dina tilläggskunskaper i ditt arbete?

6.3 Informellt och formellt lärande

Formellt lärande menar att man lär sig genom att gå på kurser eller utbildningar i form av föreläsningar, lektioner och kurslitteratur. → Informellt lärande är ofta spontant lärande, t ex. på arbetsplatsens kaffepauser eller på lunch, genom fri kommunikation och genom småprat.

6.31 Upplever du att du kan utnyttja informellt lärande och formellt lärande på arbetsplatsen? På vilket sätt?

6.32 Kan du ge ett exempel om en arbetssituation där du utnyttjar informellt och/eller formellt lärande?

Intervjuguide Bilaga 1 – Studiens presentation och kontaktinfo. Jag heter Tea Korkeakunnas och studerar på Blekinges Högskola i Sverige. Jag ska genomföra en kandidatuppsats. Uppsatsens syfte är att skapa djupare avsikt av medarbetarskap, studera lärande och hur ni (anställda) upplever medarbetarskap. Intervjun består av tjugatalls frågor. Deltagandet är frivilligt. Informationen som samlas in kommer att behandlas konfidentiellt. Jag bifogar även i detta mail frågorna som kommer att ställas under intervjun.

Intervjuerna

1. Bakgrundsfrågor

1.1 En kortfattad genomgång av ditt arbetsliv?

1.2 Berätta om ditt arbetsinnehåll?

Kaj: Jag blev färdig arkitekt år 1984. Jag arbetade under studietiden och efter det arbetade jag på andra arkitektbyråer i 10 års tid. Sedan etablerade jag en egen arkitektbyrå och har arbetat där i 23 år.

Kaj: Planering av bostadshus, teckning, möten med kunder, designers, byggnadsbevakning, besök på byggarbetsplatser och framför allt vägledning av planeringsarbete.

Nisse: Sedan år 2004 har jag arbetat på samma arbetsplats.

Nisse: Till mitt arbete hör arkitektplanering och uppgifter som gäller företagsverksamhet.

Johanna: Jag har haft 3-8 månader långa anställningar på byggarbetsplatser och -byråer under studietiden. När jag blev färdig med studierna arbetade jag som entreprenör i ett familjeföretag.

Efter det omgick jag en förändringsutbildning och arbetade på IT-branschen i två olika företag i 6 år. I början av 2007 arbetade jag i en liten arkitektbyrå och efter det började jag arbeta i företag X år 2009.

Johanna: Jag arbetar med planering av små hus (småhus, parhus, små höghus och små offentliga hus) och genomför förändringar och modeller på dator. Det omfattar att upprätta utkast till pjäser och arbetsbilder. Dessutom arbetar jag med dokumentbeställningar och i allmänhet diskuterar jag med kunder i första skedet av arbetet.

Mats: Jag började i företaget år 2004. Nuförtiden arbetar jag som designer i en arkitektbyrå.

Mats: Huvudsakligen gör jag byggnadsplaner med hjälp av Archicad-programmet.

2. Inflytande och ansvar i arbetssituationer

2.1 Hur upplever du ditt beslutfattande och inflytande på arbetsplatsen? och i hurdana arbetssituationer?

2.2 Hur upplever du att du har befogenhet och ansvar i företaget?

Kaj: Ja. I alla arbetssituationer.

Kaj: Ja! Båda!

Nisse: Befogenhet kan man få så mycket man vill eller har möjlighet att ta emot speciellt i planeringsuppgifter.

Nisse: Ja! Jag upplever att man får ansvar särskilt i de situationer i vilka man har starka kunskaper.

Johanna: Jag har beslutfattande och inflytande tillräckligt på mitt arbete. För det mest är arbetet självständigt (dator) arbetet och jag får instruktioner från ledaren och om det kommer några frågor så då vi diskuterar om problem.

Johanna: Jag upplever att jag har befogenhet och ansvar rimligt i relation till min arbetsbeskrivning (medarbetare).

Mats: I allmänhet fattar VD:s beslut men ibland upprättar jag t. ex. toalettplaner eller får välja färg på fasadsmaterial.

Mats: Projekt som jag gör är under mitt ansvar så att deras planer genomförts efter tidtabellen.

3. Uppfattning om företaget

3.1 Hurdan är din egen uppfattning om företagets vision, mål och strategi?

3.2 Hur uppfattar du din egen roll inom företaget?

3.3 Hurdan skulle du vilja att din egen roll skulle vara i företaget?

Kaj: Mål och strategier har blivit klarare under de sista åren och visionen håller på att gestalta sig. Den nuvarande priskonkurrensen har fördröjt uppnåendet av våra mål.

Kaj: Min roll i företaget är viktig. Den är dock alltför central.

Kaj: Min roll kunde vara lite mer demokratisk.

Nissa: Det pågår en ganska stark utvecklingsfas i företaget. Konkurrenskraften och tillgången till mera utmanande uppdrag ökar årligen. Målet är att få affärsprocesser i så bra skick som möjligt och dessutom investera i marknadsföring. Dessa faktorer kommer att ta företaget framåt.

Nisse: Jag är nöjd med min nuvarande roll i företaget. Genom mer erfarenhet skulle det naturligtvis vara bra att få mer ansvarsfulla arbetsuppgifter.

Johanna: Min uppfattning av företaget grundar sig inte på fakta (ledaren har inte berättat till oss om företags mål).

Johanna: Jag är den enda utomstående i familjföretaget och ibland får jag tydligt en ”utomstående känsla”. Oftast stör det mig inte. Jag kommer ihåg hurdant det var att arbeta i ett familjföretag under min entreprenörstid. När jag arbetar är min egen roll oftast likvärdig med andra arbetskamraters.

Johanna: Under de bästa dagarna: en aktiv roll där jag har fått delegerat ansvar. Det kunde finnas mera kundkontakter även om det skulle öka ansvaret.

Mats: Företaget har fungerat som en förebild i planering av småhus. Det finns inga tydliga mål eller strategier. Jag anser att man borde precisera dem.

Mats: Jag upplever att min roll i företaget är lite av en åskådarens roll.

Mats: Genom min egen insats skulle jag vilja bringa tydligt mervärde till något av företagets verksamhetsområden.

4. Motivation och engagemang i arbetet

4.1 Hur motiverad är du i ditt arbete?

4.2 På vilket sätt motiverar ledaren dig i ditt arbete?

4.3 Vad motiverar dig?

4.4 Hur skulle du vilja att dina arbetskamrater motiverar/skulle motivera dig?

Kaj: Jag är väldigt motiverad i mitt arbete.

Kaj: Genom att piska sig själv eller uppmuntra till "good job".

Kaj: Bra kundfeedback, om vi har lyckats i planering av en byggnad, personalens tillfredsställelse och utkomst.

Kaj: Jag saknar mera förståelse för ledningen och finjustering av medarbetartalang.

Nisse: Oftast är jag väldigt motiverad i mitt arbete.

Nisse: Genom att ledaren ger ansvar och frågar efter mina synpunkter på arbetsrelaterade ärenden. Dessutom önskar jag positiv feedback.

Nisse: Att man har en möjlighet att utvecklas som designer/entreprenör, att lösa planeringsproblem, ansvariga arbetsuppgifter, utveckla företagsverksamhet, möjligheten att göra intressant/mångsidigt arbetet, att varje dag lära sig om nya saker och friheten att göra arbetet på sina egna villkor.

Nisse: Vi kunde diskutera mera om planeringsuppgifternas innehåll och om nya idéer.

Johanna: Jag är motiverad och engagerad i mitt arbete. Jag gör mitt arbete som om jag skulle göra det för mig själv.

Johanna: På växlande sätt. Några dagar motiverar ledaren väldigt konstruktivt. Då berättar han tydligt vad har jag gjort bra eller annars bara t. ex. om ett kundmöte eller möte med myndigheter som har en koppling till mitt arbete.

Johanna: I praktiken syns motivationen hos mig i vardagliga arbetssituationer där jag har fått order och kommentarer från ledaren.

Johanna: Ibland presenterar ledaren mig/oss för kunderna. Det är en liten gest som dock har en stor motiverande effekt.

Johanna: Bekvämt och avslappnat men korrekt klimat. Öppenhet och gemenskapskänsla; att det finns ett klimat där vi gör gemensamt arbete för gemensamma kunder och dessa saker är allmänt kända hos alla medarbetare. Positiv feedback i praktiska situationer särskilt då om man har gjort arbetet bra. Det att man vill ge kritik på konstruktivt sätt (jag försöker alltid att göra mitt bästa). Att man litar på att jag gör mitt bästa. Små belöningar: jullunch, vappenlunch (första maj), midsommarlunch och kaffe på födelsedagar.

Johanna: Arbetskamraterna motiverar mig på bra sätt: de svarar på frågor och avbryter gärna sitt eget arbete för att hjälpa. Ibland ber de om hjälp och stöd till sitt eget arbete. Detta kunde ske oftare men nuvarande praxis är också helt okej.

Mats: Jag får där min utkomst. Det är mitt huvudsakliga mål. På denna bransch finns det inga ambitiösa mål för mig. De finns annanstans.

Mats: Ofta berömmar han mig när jag har gjort arbetet bra. Och han förmedlar kundernas kommentarer till mig.

Mats: Utkomst.

Mats: Att de skulle berömma och kämpa på mig att lita på min egen vision på arkitektdesignerarbetet, även om jag inte direkt har studerat branschen.

5. Information och klimat på arbetsplatsen

5.1 Hur upplever du att kommunikationen mellan (alla) medarbetarna fungerar?

5.2 *Hur upplever du att medarbetarna kan kommunicera fritt på arbetsplatsen?*

5.3 *Hur skulle du beskriva arbetsplatsens klimat? Mera exakt? → produktivt? öppet? positivt? spänt ? brådslande? stängt?*

Kaj: Kommunikationen fungerar helt okej när vi diskuterar om arbetsrelaterade ärenden. Men det kunde finnas mer diskussion. Medarbetarna kan diskutera men de vill nödvändigtvis inte.

Kaj: Brådslande, stängt, ibland produktivt men för sällan.

Nisse: Ganska bra. Ändå kunde kommunikationen förbättras. Brådska ökar utmaningarna också i detta ärende.

Nisse: JA!

Nisse: Produktivt men lite stängt och brådslande. Klimatet kunde vara öppnare och mer avslappnat. Det skulle vara bra att undvika att förmedla ”känslan av bråttom” till andra och skapa ett positivt klimat. Om man skulle öka arbetskraften och stryka onödiga saker skulle det säkert förbättra klimatet. Det verkar så att alla medarbetarna tycker att arbetsinnehållet är motiverande.

Johanna: Oftast fungerar kommunikation bra. Stundvis är det brådslande och jag vet inte varför men nästa morgon kan spänningen vara helt borta.

Johanna: Medarbetarna kan prata fritt om arbetsrelaterade ärenden men ibland känns det att medarbetarna inte kommunicerar i ett ansträngt klimat. Jag antar att det då är fråga om helt andra saker än arbets saker.

Johanna: Klimatet på arbetsplatsen är växlande. Vissa dagar kan det vara öppet och produktivt, andra dagar kan det vara spänt. Jag anser att det inte korrelerar med hur mycket jobb vi har. Även under brådska är klimatet ofta avslappnat. Vi undviker att ha bråttom på arbetet och strävar efter att göra arbetet effektivt utan att ha bråttom. I små företag, som består av ett par individer, finns det mycket olika dagar.

Mats: När vi pratar om arbetsrelaterade ärenden så är det tydligt.

Mats: Vi kan inte prata fritt. Familjföretagens problem är ofta att människor inte vill prata om sina personliga saker på arbetsplatsen då där arbetar utomstående, vilket skapar spänning.

Mats: Spänt, stängt och brådslande.

6. *Lärande och utveckling på arbetsplatsen*

6.1 *Hur upplever du att du har möjlighet till utbildningar eller kompetensutveckling? På vilket sätt?*

6.2 → *Har du haft nytta av dina tilläggskunskaper i ditt arbete?*

Kaj: Jag har inte möjlighet till utbildningar eller kompetensutveckling.

Kaj: Jag har inte kunnat utnyttja mina tilläggskunskaper i mitt arbete.

Nisse: Vi har inte deltagit i externa utbildningar. Det kunde vara nyttigt. Annars kan vi studera vid sidan om arbetet om vi inte har bråttom. I allmänhet lär man sig i det praktiska arbetet.

Nisse: Varje dag kan man utnyttja nya saker som man har lärt sig i sitt arbete.

Johanna: Största delen av lärandet sker vid sidan om det egna arbetet genom praktiska arbetssituationer. Ibland besöker vi branschens mässor. Men vi har inte haft egentliga utbildningsevenemang. Vi har haft intern utbildning i företaget t ex. när vi övergick till ett nytt faktureringsprogram.

Johanna: Eftersom största delen av lärandet sker genom praktiska arbetssituationer, är lärandet omedelbart. Den information som vi har fått av leverantörer och nya system utnyttjas i kundsituationer. Vi har kunnat berätta om olika tillgängliga möjligheter för kunder.

Mats: Om jag skulle vilja skulle företaget organisera kompetensutveckling och utbildning för mig genom att anmäla mig till olika utbildningsdagar/kurser.

Mats: Information som jag har fått från byggnadsteknikstudier har jag kunnat utnyttja lite i mitt arbete.

Informellt och formellt lärande?

Formellt lärande menar att man lär sig genom att gå på kurser eller utbildningar i form av föreläsningar, lektioner och kurslitteratur. → Informellt lärande är ofta spontant lärande, t ex. på arbetsplatsens kaffepauser eller på lunch, genom fri kommunikation och genom småprat.

6.3 *Upplever du att du kan utnyttja informellt lärande och formellt lärande på arbetsplatsen? På vilket sätt?*

6.4 *Kan du ge ett exempel om en arbetssituation där du utnyttjar informellt och/eller formellt lärande?*

Kaj: Vi kan börja med gemensamma kaffepauser. Varje fredag har vi en gemensam lunch som har fungerat som en bra början för informellt lärande. Formellt lärande borde inkluderas i det årliga programmet.

Kaj: Under senaste fredagslunch pratade vi om en fasad och denna ”gamla gubbe” fick höra att det istället för pelare lönar sig att fundera på utsprång och större väggar i nutidens arkitektur. Då använde jag mig av den informationen i mitt arbete på eftermiddagen och det gav väldigt bra resultat.

Nisse: Ja, Jag kan! Informellt lärande verkar effektivare eftersom den frågade saken oftast har en koppling till en arbetsuppgift. Följaktligen hålls saker och ting bättre i minnet.

Nisse: Ett exempel på formellt lärande är RT-modellen som man kan utnyttja i planeringsarbetet.

Man har insamlat en omfattande mängd material om planeringsriktlinjer och -föreskrifter till den här modellen. Denna modell kan användas om man vill kolla vissa arbetsaker t. ex. rekommendationer som gäller dimensionering. Informellt lärande sker dagligen genom att vi diskuterar om projekt. Dessutom kan man alltid fråga råd om man inte vet själv. I allmänhet har åtminstone någon information om ärendet.

Johanna: Informellt lärande har jag kunnat utnyttja på arbetsplatsen. T ex. om någon myndighetspraxis har förändrats så att den som upptäcker det berättar om det till alla medarbetarna och efter det tar vi alla det i beaktande. Formellt lärande representeras av ett nytt faktureringsystem som vi fick för ett par månader sedan. Efter företagsintern utbildning måste man fråga många gånger råd från arbetskamraterna. Slutligen börjar inskrivningen av arbetstimarna fungera på det nya sättet. Jag har förstått att det nya sättet som vi har lärt oss också har underlättat arbetet. T ex, att skapa ett kundprojekt och en fas, övervakning av arbetet och mottagande, fakturering, faktureringsuppföljning fungerar nuförtiden smidigare och med mindre arbete.

Johanna: När vi sänder kunden en så kallad SketchUp-modell (tredimensionell modell av en byggnad som kunden kan köra på sin dator, och genom det kan han/hon också gå in i rummen). För att skapa en sådan modell kräver det en mångfaldig inspelningsprocess. Mina arbetskamrater har gjort en tydlig modell av denna process, som jag själv har skrivit upp. Varje gång jag skapar en SketchUp modell tar jag fram mina anteckningar och genomför varje fas genom mina egna uppskrivna instruktioner. Även om jag inte minns modellen utan mina instruktioner genomförs arbetet varje gång snabbare och smidigare.

Mats: Ofta diskuterar vi med arbetskamraterna om Archicad-programmet, om hur man ska göra någon sak eller på vilket sätt det skulle löna sig att göra.

Mats: VD:s har många möten i mötesrummen som jag kan höra väl när jag sitter på min arbetsplats. Via detta har jag lärt mig mycket om t ex. om projektkontroll som helhet.