



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur,
trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Grönt medarbetarskap

– En kvalitativ studie om medarbetarskap som organisationsfilosofi inom jordbrukssektorn.

Linn Hermansson

Linda Hammarhag



Grönt medarbetarskap – en kvalitativ studie om medarbetarskap som organisationsfilosofi inom jordbrukssektorn.

Green employeeship – a qualitative study of employeeship as a organizational philosophy in the agricultural sector.

Linn Hermansson
Linda Hammarhag

Handledare: Erik Hunter, SLU, Universitetslektor, Arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi.

Examinator: Lena Ekelund, SLU, Professor, Arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi.

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E

Kurstitel: Examensarbete inom affärsledarskap

Kurskod: EX0356

Program/utbildning: Lantmästare - kandidatprogram

Utgivningsort/institution: Alnarp, Institutionen för Arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Utgivningsår: 2014

Omslagsbild: Linda Hammarhag

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Medarbetarskap, medarbetare, ledarskap, jordbruk, arbetsgivare och ledare.



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur,
trädgårds- och växtproduktionsvetenskap
Institutionen för arbetsvetenskap,
ekonomi och miljöpsykologi

FÖRORD

Detta examensarbete i affärsledarskap är avslutningen på 3 års studier, studier som leder oss till en Lantmästarexamen med kandidat i ekonomi vid Sveriges Lantbruksuniversitet i Alnarp.

Det har varit intressant att beröra detta ämne, inte enbart på grund av eget intresse utan främst för att vi fick förmånen att intervjua kompetenta och drivna arbetsgivare på deras gårdar runt om i Skåne. Ett varmt tack till er för er tid och ert engagemang. Vår handledare Erik Hunter är värd ett stort tack, det för att du ställer frågorna som får oss att tänka till lite extra, det gör det inte alltid lätt men det är klart utvecklande.

Slutligen vill vi rikta ett varmt tack till våra förstående män som har lyssnat, ställt frågor och stöttat oss under detta examensarbete. Tack Magnus Hansson och Fredrik Gräns!

Alnarp, maj, 2014.

Linn Hermansson och Linda Hammarhag

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	1
SUMMARY	2
INLEDNING	3
BAKGRUND OCH PROBLEMFÖRMULERING	3
SYFTE OCH FRÅGEFORMULERING	5
AVGRÄNSNING	6
REFERENSRAM	7
MEDARBETARSKAP	7
<i>Historia till nutid</i>	7
<i>Medarbetarskap som begrepp</i>	9
<i>Medarbetarskapets definition</i>	10
MEDARBETARE OCH MEDARBETARSKAP	13
<i>Medarbetarskapets etik</i>	13
LEDARSKAP OCH MEDARBETARSKAP	14
<i>Vad innebär ledare respektive chef</i>	14
<i>Relationen mellan ledarskap och medarbetarskap</i>	15
MYNDIGT MEDARBETARSKAP	16
<i>Utveckling av ett myndigt medarbetarskap</i>	16
MEDLEDARSKAP	17
MEDARBETARSKAP I ORGANISATIONEN	18
<i>Organisationsfilosofi</i>	18
<i>Medarbetarskap praktiskt i organisationen</i>	18
<i>Svårigheter med utvecklandet av medarbetarskapet</i>	19
<i>Sammanfattning av referensramen</i>	20
MATERIAL OCH METOD	21
<i>Vetenskapligt förhållningssätt</i>	21
<i>Val av metod och urval</i>	22
<i>Insamling av data och intervju</i>	22
<i>Bearbetning av material och analysmetod</i>	23
<i>Validitet och reliabilitet</i>	24
<i>Studiens räckvidd och kvalitetsaspekt</i>	25
<i>Etiska aspekter</i>	26
RESULTAT	27
PRESENTATION AV VÅRA INTERVJUFÖRETAG	27
INTERVJURESULTAT	27
<i>Huvudfråga: Vad är medarbetarskap för arbetsgivaren?</i>	28

<i>Huvudfråga: Hur arbetar arbetsgivaren med medarbetarskap i verksamheten?</i>	30
<i>Huvudfråga: Hur avser arbetsgivaren att arbeta med medarbetarskap i verksamhetens fortsatta utveckling?</i>	34
<i>Medarbetarskapshjulet</i>	35
DISKUSSION.....	36
SLUTSATS	39
<i>Resultatens säkerhet</i>	40
<i>Egna tankar</i>	40
<i>Framtida studier</i>	42
REFERENSER.....	43
<i>Skriftliga</i>	43
<i>Muntliga</i>	44
BILAGOR	45
<i>Bilaga: 1</i>	45
<i>Bilaga: 2</i>	48

SAMMANFATTNING

Tiderna förändras, så även inom jordbrukssektorn. Effektiviseringen av jordbruket har medfört att det på senare tid bildats allt större enheter för att bibehålla god lönsamhet, vilket innebär växande enheter med fler medarbetare. Det innebär att den enskilde jordbrukarens uppgift förändras, från att ha ansvarat och arbetat med allt från ekonomi och djurskötsel till maskinkörning, till att bli chef och ledare med personalansvar. Behovet av medarbetarskap är tydligt då jordbrukaren inte klarar av att ensam ha full koll och kontroll över verksamheten när den växer och personalstyrkan likaså. Det medför även ett behov av att kunna etablera en god relation mellan chef och medarbetare, samt förmågan att som chef våga delegera ansvar och arbetsuppgifter.

Vi har i detta arbete genomfört en kvalitativ studie som syftar till att se hur arbetsgivarna inom jordbrukssektorn ser på medarbetarskap samt hur det används i verksamheten. Genom studien avser vi skapa en förståelse för medarbetarskap, hur man bygger upp medarbetarskap i organisationen och vilken effekt ett myndigt medarbetarskap kan bidra till.

Målet med studien går ut på att besvara tre frågeställningar:

- Vad är medarbetarskap för arbetsgivaren?
- Hur arbetar arbetsgivaren med medarbetarskap i verksamheten?
- Hur avser arbetsgivaren att arbeta med medarbetarskap i verksamhetens fortsatta utveckling?

Studien avser verksamheter inom jordbrukssektorn som bedriver verksamhet med två eller fler olika inriktningar. Vi har valt att begränsa oss till verksamheter med fem anställda eller fler för att det ska bli en tydlig bild hur arbetsgivaren arbetar med medarbetarskap. För att besvara våra tre huvudfrågor har vi intervjuat fem arbetsgivare om medarbetarskap, vi har sedan bearbetat informationen och genom användning av två modeller sammanställt ett resultat. Resultatet vi har fått fram av vår studie är att alla respondenter på olika sätt använder sig av medarbetarskap, de anser dessutom att det är tillräckligt viktigt för att fortsätta arbeta med medarbetarskap och dess utveckling inom organisationen även framöver. Med det resultatet har vi kommit fram till slutsatsen att medarbetarskap används inom jordbrukssektorn, det är en filosofi som bidrar till en välmående verksamhet och dess organisation.

Medarbetarskap bidrar till en god arbetsmiljö, personal som är självgående och som strävar efter att göra ett gott arbete, samtidigt som verksamheten arbetar för att bemöta medarbetarens behov och vilja till utveckling. Det leder till en mer välmående organisation som når sin målbild.

SUMMARY

Times change, so even in the agricultural sector. The purpose to maintain a high profitability has led to an increased efficiency of the agricultural industry through larger units. A larger business requires more employees, which means that the single farmer who used to manage everything from finances to the farms machinery, will also become manager. A clear need for employeeship is demonstrated when the growing business becomes so extensive that the farmer alone can no longer maintain a total control. The growing business also implies a need for the new manager to have the ability to establish a good relationship between the manager and employees, as well as the ability to delegate responsibility and tasks.

With this study we have conducted a qualitative study that seeks to examine what employers of the agricultural sector think about employeeship, and how it is implemented into their businesses. With the study we intend to create an understanding for employeeship, how it is established into the organization and what results a well-functioning employeeship may bring with it.

The main goal of the study is to answer three questions:

- What is employeeship for the employer?
- How does the employer use employeeship in the business?
- How does the employer intend to practice employeeship within the continued development of the business?

The study focuses on businesses in the agricultural sector with two or more orientations. To be able to create a clear idea of how employers are practicing employeeship, we have chosen businesses with five or more employees. To find answers for our three main questions, we have interviewed five different employers about their view on employeeship. The collected information has been used together with two different models to put together a final result. The results show that all of our respondents practice employeeship of some sort, and that employeeship is so important that they want to continue developing it along with the organization in the future. Our conclusion from the result is that employeeship is practiced in the agricultural sector. It's because the philosophy improves the work environment as well as motivates the employees to do a good job, at the same time as the employer strives to address his/hers employee's needs and wills for further development. It leads to a more prosperous organization that reaches its vision.

INLEDNING

Bakgrund och problemformulering

Det svenska jordbruket har genomgått en utveckling sedan 1950-talet då den ökade mekaniseringen lett till förbättrad produktivitet samt minskat behov av arbetskraft (Ulvenblad, Wall, Cederholm & Hedin, 2012). För att kunna bibehålla lönsamhet har det främst på senare tid bildats större enheter, vilket har lett till ett minskat antal jordbruksföretag (ibid.).

Idag verkar jordbruksföretagen och deras medarbetare i en komplex bransch och precis som företag i andra branscher, vars företagsklimat påverkas av förändringar som sker i snabb takt, gör det företagandet mer komplicerat (Ulvenblad et al. 2012). Detta innebär att företag som vill ligga i framkant måste vara uppmärksamma och anpassa sig till marknadens ständiga förändringar, förändringar i form av exempelvis konsumtionstrender och regelverk (ibid.). För att kunna hävda sig i konkurrensen är det viktigt att man tar tillvara på kompetensen som finns i företaget, inom jordbruket har det tyvärr enbart skett till en liten del, vilket innebär att det finns stora utvecklingsmöjligheter bland aktörerna i branschen (ibid.).

Dagens verksamheter inom jordbrukssektorn utvecklas vilket leder till bredare verksamheter och företag som växer (Ulvenblad et al. 2012). Denna utveckling medför i sin tur behov av att anställa medarbetare vilket innebär att ägaren både blir arbetsgivare och chef (ibid.). Som arbetsgivare är det ofta en svår omställning från att vara ensam företagare till att ta hänsyn och ansvar över fler personer än sig själv (ibid.). I takt med att verksamheterna får fler inriktningar och växer i storlek så blir det dessutom svårare för ägaren och arbetsgivaren att ha koll på allt som rör produktionen och samtidigt leda medarbetarna genom ett tydligt ledarskap och en god kommunikation (Andersson & Tengblad, 2009). Det medför att arbetsgivaren har behov av personal som har vilja att ta egna initiativ och handling som övergår deras ordinarie arbetsinstruktioner (ibid.).

Ulvenblad m.fl. (2012) uttrycker att förutom förmågan att leda sina medarbetare så kan det vara en utmaning att få dem engagerade, drivna och handlingskraftiga nog att ta egna beslut. En viktig del i det är att som arbetsgivare våga släppa kontrollen och delegera ut ansvars- och arbetsområde till sina medarbetare för att få fler inom företaget att ta på sig ansvar för arbetet (ibid.). Genom att använda sig av medarbetarnas kompetens så utvecklas de som personer, samtidigt som de utvecklar företaget och ledaren (ibid.). De som någon gång varit i en ledarposition har säkert

upptäckt hur svårt det är att uträtta saker ensam (Andersson & Tengblad, 2009). För att saker ska hända på en arbetsplats är det viktigt att ett samspel mellan chef och medarbetare uppstår (ibid.). Andersson och Tengblad (2009) anser det önskvärt med en stark kontakt mellan chef och medarbetare som skingrade gränserna mellan medarbetarskap och ledarskap.

Kunskapen inom ledarskap och organisation inom jordbruksföretagen är ofta otillräcklig och rådgivning till denna sektor har främst riktat sig mot företagets produktion och dess management, som styrning av mjölkproduktionen, vilket innebär förbättringsmöjligheter för jordbruksföretagen (Ulvenblad et al. 2012). Det finns behov för ökad kunskap avseende ledarskap, organisation och innovativt nytänkande (ibid.). I takt med att verksamheterna växer anställs personal och med denna utveckling ökar också kraven på arbetsgivaren (ibid.). Ulvenblad m.fl. (2012) anser att denna utveckling medför ett behov av en företagsledare samt ökat ledarskap inom verksamheten. Det gäller verksamheter oavsett bransch, för när verksamheten uppnått 5-10 anställda är verksamheten så komplex att du inte längre kan ha full kontroll och utföra allt arbete själv, du behöver således verka genom dina medarbetare (ibid.).

När strukturrationaliseringen av jordbruket ökar blir det tydligt att lärandet om organisationer och ledarskap behöver stärkas då det i många företag saknas kunskap samtidigt som organisationen blir med medarbetare (Ulvenblad et al. 2012). Familjejordbruken växer i storlek vilket gör att det blir fler anställda vilket ställer krav på ledaren och innebär ett ökat behov av ledarskap för att kunna leda fler än sig själv för att nå bättre effektivitet (ibid.). Ulvenblad m.fl. (2012) uttrycker att det finns arbetsgivare som anser att det är enklare att göra arbetsuppgifterna själv än att lära ut det till medarbetarna, men det är bara något som fungerar i en mindre organisation. En bredare organisation med många inriktningar ger ett ökat behov av ledarskap för att hela verksamheten ska fungera, det blir svårt att ha kontroll och kunskap över hela verksamheten när man själv inte är på plats (ibid.). Att växa innebär att fler tar ansvar för verksamheten, det betyder således att man behöver delegera arbetsuppgifterna vidare till medarbetarna (ibid.). Ulvenblad m.fl. (2012) tar upp en annan aspekt som är viktig, det är att inte göra sig själv oumbärlig, exempelvis: verksamheten måste kunna stå stadigt även om arbetsgivaren skulle bli sjuk under en period. Därför är det viktigt att låta medarbetarna ta ansvar för verksamheten och hur den ska utvecklas (ibid.). För att det ska vara möjligt så är det en förutsättning att det finns ett etablerat förtroende mellan medarbetarna och ledaren (ibid.).

Delegering får inte enbart den positiva effekten att ledaren får mindre arbetsuppgifter utan det ökar självförtroendet hos medarbetaren samt lär personalgruppen att ta ansvar för hur verksamheten drivs och utvecklas (Ulvenblad et al. 2012). Man får på så sätt medarbetare som är mer engagerade för sina arbetsuppgifter, som tycker arbetet

är intressant och meningsfullt, samtidigt som det är utmanande och utvecklande (ibid.). En tydlig och bra kommunikation är viktig oavsett situation, likaså inom ledarskap och medarbetarskap för att stärka relationen individerna emellan (ibid.). Det är således viktigt att förstå hur man själv kommunicerar för att nå en god kommunikation till sina medarbetare (ibid.). Ulvenblad m.fl. (2012) uttrycker att det tar tid att lära upp medarbetare till att bli självgående, men den tid och engagemang som investeras vinner företagaren tillbaka flera gånger om när medarbetaren är självgående i verksamheten.

Vi avser med avhandlingen att studera hur dagens jordbruksföretag ser på medarbetarskap som begrepp, hur företagen använder sig av medarbetarskap i verksamheten, samt i vilken utsträckning de använder sig av medarbetarskap. Empirin är hämtad från fem jordbruksföretag, som alla har gemensamt att deras verksamhet har två eller fler inriktningar samt att antalet anställda är fem eller fler.

Dagens jordbruksföretag har utvecklats framåt och nu börjar fokus hamna på organisationer, ledarskap, samt hur relationer och kommunikation fungerar i verksamheterna. Det visar på ett behov av medarbetarskap och intresse för ämnet inom jordbrukssektorn. Behovet är tydligt då jordbrukaren inte klarar av att ensam ha full koll och kontroll över verksamheten när den växer och personalstyrkan likaså. Jordbrukarens uppgift förändras från att ha varit allkonstnär till att bli chef och ledare med personalansvar. Med de rollerna kommer behovet av att kunna etablera en relation mellan sig som chef och verksamhetens medarbetare, dels för att våga delegera arbetsuppgifter och dels våga överlåta mer ansvar till medarbetaren. I arbetet med att få en mer välfungerande verksamhet kan medarbetarskap vara en filosofi som förbättrar relationen chef och medarbetare emellan. Denna studie tar upp medarbetarskap som begrepp, hur det används i verksamheten samt vad medarbetarskap kan bidra till för relationen mellan chef och medarbetare samt för verksamhetens organisation.

Syfte och frågeformulering

Syftet med arbetet är att se hur arbetsgivarna ser på medarbetarskap samt hur det används i verksamheten. Genom studien avser vi skapa en förståelse för medarbetarskap, hur man bygger upp medarbetarskap i organisationen och vilken effekt ett myndigt medarbetarskap kan bidra till.

Med studien avser vi att besvara följande tre frågeställningar:

- Vad är medarbetarskap för arbetsgivaren?

I tidigare studier har det visat sig att begreppet medarbetarskap inte har en tydlig betydelse, utan det uttrycks ett behov att förtydliga begreppets betydelse (Kilhammar, 2011; Warnerbring, 2013; Hällstén & Tengblad, 2006). Genom frågan avser vi beskriva användningen och kunskapen om medarbetarskap hos respondenten och dennes företag.

- Hur arbetar arbetsgivaren med medarbetarskap i verksamheten?

I arbetet och under våra intervjuer kommer vi behandla hur varje arbetsgivare använder sig av medarbetarskap i sin verksamhet. Genom den ställda frågeställningen kommer vi få tillräcklig information vilken ger oss bakgrund till att se vilken form av medarbetarskap deras organisation använder sig av i dagsläget.

- Hur avser arbetsgivaren att arbeta med medarbetarskap i verksamhetens fortsatta utveckling?

Slutligen kommer den tredje frågan beskriva den enskilde arbetsgivarens åsikt om medarbetarskap för dennes företag, om arbetsgivaren tänker arbeta aktivt för utvecklandet av medarbetarskapet framöver samt vad arbetsgivaren anser att det kan bidra till.

Avgränsning

Studien avser verksamheter inom jordbrukssektorn som bedriver verksamhet med två eller fler olika inriktningar. Vi har valt att begränsa oss till verksamheter med fem anställda eller fler för att det ska bli en tydlig bild av hur arbetsgivaren arbetar med medarbetarskap. Verksamheterna som vi har valt är placerade i Skåne län. Ytterligare en avgränsning är att vi inte kommer beröra medarbetarnas perspektiv om företagets medarbetarskap, utan det ses enbart ur arbetsgivarens synvinkel. Vi kommer inte heller beröra medarbetarnas åsikter om det som arbetsgivaren uttrycker.

REFERENSRAM

I detta kapitel kommer vi göra en genomgång av studiens referensram, det för att ge en bra förståelse för begreppet medarbetarskap och bidra till en stabil kunskapsgrund inom ämnet. I arbetets början beskrevs arbetsgivarens svårigheter som möter chefen när organisationen växer och företaget blir med personal, hur medarbetarskap kan bidra och påverka organisationen beskrivs i detta kommande kapitel. För att ge en bakgrund till varför, hur och vad som har påverkat begreppet medarbetarskap så börjar kapitlet med en historisk återblick vilket leder fram till dagens arbetsituation. Kapitlet leder sedan fram till att förtydliga definitionen av medarbetarskapet, "*Med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet.*" (Hällstén & Tengblad, 2006). Efter det tar kapitlet upp de modeller som vi använder oss av i intervjuarbetet samt i bearbetningen av densamma. Kapitlet leder oss vidare via ledarskap och relationen mellan ledar- och medarbetarskap samt vad medarbetarskapet kan bidra till i organisationen, för att slutligen ta upp svårigheter med både implementeringen samt själva begreppet medarbetarskap som sådant.

Medarbetarskap

Historia till nutid

Medarbetarskap har använts inom svenskt näringsliv med början på 1950-talet och har sedan dess använts med olika tolkning och betydelse beroende på tillfället och dess användare. Vid användandets början användes begreppet "medarbeterskap" istället för "medarbetarskap" (Kilhammar, 2011).

En utmaning som är tidlös i organisationer är hur arbetsgivaren på bästa sätt kan skapa och upprätthålla medarbetarnas drivkrafter och vilja för att åstadkomma goda prestationer på arbetet (Hällstén & Tengblad, 2006). Sätten på vilka detta har gjorts har varierat efter tid (ibid.). Den första tiden efter kriget var det vanligt förekommande med ackordslön för arbetare medan tjänstemän hade vissa anställningsförmåner dock med krav om lojalitet, det för att kunna knyta tjänstemännen närmare företaget och på så vis skapa effektivare organisationer (ibid.). Det var samtidigt en betoning på frihet och decentralisering i näringslivet, samt för den enskilde individen fokus på personens självförverkligande (Kilhammar, 2011). Arbetsgivarna var till en början kritiska till medarbetarskapsbegreppet då det ansågs som ett medel att ge de anställda en mer framträdande position gentemot cheferna (ibid.). Den kritiken försvann när arbetsrättens lagstiftning ändrades, arbetsgivarna formade då en medarbetarstrategi för att stärka de anställdas relation till företaget (ibid.). Metoderna har sedan dess haft

mer fokus på att delegera ansvar samt en strävan att åstadkomma meningsfulla arbeten, genom det vill man skapa medarbetarengagemang och en vilja till att ta ansvar (Hällstén & Tengblad, 2006).

Vid 1990-talet ansåg svenska arbetsgivare att en uppdelning mellan tjänstemän och arbetare utgjorde ett hinder för verksamheten, det fick effekten att arbetsgivarna strävade efter en förändring (Kilhammar, 2011). Det ledde till att all personal skulle kallas medarbetare och ha samma anställningsvillkor oavsett tjänst (ibid.). Arbetsgivarna använde sig främst av begreppet medarbetarskap som en del i att öka verksamhetens effektivitet och som medel för verksamhetens organisationsförändringar (ibid.). Vid den tiden blev det även ett ökat fokus på förändring från hierarkiska organisationer till platta, det medförde att organisationerna minskade antalet chefer och att arbetsgrupper bestående av medarbetare dels ökade i antal och dels blev större (Hällstén & Tengblad, 2006; Tengblad, 2003). Det ledde till att arbetsgrupperna fick ansvar att tillsammans med andra medarbetare ansvara för verksamheten (ibid.). Det var under denna senare period som begreppet medarbetarskap börjades användas mer frekvent, då handlade det mest om att öka medarbetarnas vilja till ansvarstagande och genom det utveckla verksamheten och göra den mer effektiv (ibid.). Chefens roll ansågs under den tidsperioden främst bestå av att vara "coach" och genom det stötta sina medarbetare i deras beslutstagande (ibid.). Genom denna förändring förväntades medarbetarna ta ansvar för att utveckla både det egna och det gemensamma arbetet, något som tidigare varit arbetsledarens ansvar och arbetsuppgifter (ibid.). Det har inneburit att rollen som arbetsledare i hög grad blivit delegerad till medarbetaren, både som enskild individ och som arbetsgrupp (ibid.). Tengblad (2003) berättar att det har lett till en utveckling av samspelet mellan ledarskap och medarbetarskap, med kravet att rollerna interagerar med varandra.

Enligt statistik befinner sig övervägande delen av de individer som är anställda mellan enkla låglönejobb och högkvalificerade toppbefattningar (Hällstén & Tengblad, 2006). Det är en orsak till att man bör intressera sig för hur man bäst kan använda sig av samt utveckla dessa individers vilja, kunskaper och kompetens som en utveckling av arbetslivet (ibid.). Hällstén och Tengblad (2006) anser att det svenska arbetslivet går att utveckla, bara det finns en vilja och god kunskap om hur det kan samt bör utvecklas.

Arbetstagaren i dagens samhälle har högre krav och förväntningar än tidigare på arbetet, det räcker inte enbart med en bra lön, trots att det fortfarande är en viktig faktor (Hällstén & Tengblad, 2006). Medarbetaren vill också ha en bra chef, goda möjligheter till utveckling samt kunna utöva inflytande på sitt arbete och bli behandlade på ett värdigt sätt (ibid.). Enligt Hällstén och Tengblad (2006) har det även inneburit att arbetet som källa för personens identitet har minskat.

I takt med att företagen växer blir verksamheten mer beroende av den kunskap som varje individ besitter, vilket får effekten att individen i sin tur ställer krav på självständigt agerande (Kilhammar, 2011). Det bekräftas av Brunsson och Holmblad Brunsson (2009) som uttrycker att varje individ är mer självständig än tidigare, de vill gärna själva bestämma hur de ska bete sig samt vad de ska göra och passar därför sämre in i organisationer där de förväntas vara underordnade.

Medarbetarskap som begrepp

Medarbetarskap som begrepp har funnits sedan 1900-talets början men det är inte förrän på 1990-talet och fram till idag som begreppet har använts mer frekvent (Kilhammar, 2011). Enligt Bertlett (2011) är medarbetarskap ett begrepp som främst använts i talspråk, snarare än att begreppet använts och varit aktuellt i vetenskaplig forskning.

När det kommer till begreppet medarbetarskap så är forskning en relativt ny företeelse (Kilhammar, 2011). Då medarbetarskap är ett nordiskt begrepp har det medfört att det inte finns någon direkt motsvarighet i det engelska språket (ibid.). Det har lett till att det inte finns någon direkt motsvarande praktik eller forskning tillgängligt om ämnet internationellt (ibid.). I Sverige har forskning om medarbetarskap pågått vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet sedan 1999, vilket har resulterat i flera studier samt ny litteratur om ämnet (Tengblad 2003).

Begreppet medarbetarskap har inte en rak och tydlig betydelse (Kilhammar, 2011). Det finns ett uttryckt behov för att förtydliga vad medarbetarskap betyder allmänt, vad medarbetarskap betyder för individen respektive för arbetsgruppen (Warnerbring, 2013). Det bekräftas av intervjupersoner medverkande i studier utförda av Hällstén och Tengblad, enligt studierna är begreppet medarbetarskap och dess betydelse okänt för de flesta intervjupersonerna (Hällstén & Tengblad, 2006).

Hur begreppet medarbetarskap används och dess tolkning beror på sammanhanget det används i, samt vem som använder det och i vilket syfte (Kilhammar, 2011). Mycket litteratur inom begreppet medarbetarskap belyser främst hur medarbetare ska agera för att vara maximalt attraktiva för arbetsgivarna, medan Tengblads forskning inriktar sig på att undersöka på vilket sätt medarbetarna i verkligheten utövar sitt medarbetarskap (Tengblad, 2003). Han menar att medarbetarskap är värt att studera ytterligare eftersom det utgör en stor källa till kunskap som borde kunna ge mer än att enbart bistå som ett komplement till ledarskap- och organisationsutveckling. Medarbetarskap är ett positivt klingande ord som indikerar att medarbetare har en aktiv och skapande position vilket också går bra ihop med de medarbetarideal som på senare tid vuxit fram i det svenska arbetslivet (Tengblad, 2003). Till skillnad från

begreppet medarbetarskap menar Tengblad (2003) att ord som personal, arbetskraft och arbetstagare är begrepp som syftar på motsatsen och medverkar till att medarbetaren uppfattas som opersonlig resurs och att denne passivt tar emot det arbete som de blivit tilldelade. Att skapa motivation för att på så vis få medarbetare att utföra en god arbetsprestation är ett oändligt arbete för organisationer och företag (Hällstén & Tengblad, 2006).

Medarbetarskapets definition

För att beskriva begreppet medarbetarskap är det viktigt att skilja mellan en *beskrivande* definition och en *normativ* definition (Hällstén & Tengblad, 2006). Den *beskrivande* definitionen innebär all slags medarbetarskap, oavsett hur väl den fungerar (ibid.). Den *normativa* definitionen innebär en beskrivning av hur ett väl fungerande medarbetarskap ser ut (ibid.). Hällstén & Tengblads *beskrivande* definition är:

”Med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet.” (Hällstén & Tengblad, 2006 s.10).

Det Hällstén och Tengblad (2006) avser beskriva med relationen till *”det egna arbetet”* är till vilken grad medarbetarna tar ansvar, hur individen leder sig själv, balansen mellan arbetsliv och privatliv, samt hur individen förhåller sig till arbetsgivaren, andra medarbetare och andra personer som ex. kunder. Enlig definitionen ovan framhålls medarbetarskap som en egenskap hos den individuella medarbetaren, en egenskap som utvecklas i relationen till arbetsgivaren, sina arbetskamrater och till arbetet (ibid.). Det betyder således de strategier, beteenden och förhållningssätt som utvecklas i relationen parterna emellan (ibid.). Medarbetarskap kan förutom att enbart ses från den enskilde medarbetaren även ses från en organisatorisk nivå, där man ser hur medarbetarskap utövas beroende på hur verksamheten är organiserad (ibid.). Enligt Hällstén och Tengblad (2006) finns det fem olika typer av medarbetarskap i organisationer:

- *Traditionellt medarbetarskap* är ett medarbetarskap där ansvaret ligger hos chefer och arbetsledare, medan medarbetarna utför arbetsuppgifter de får tilldelat enligt order och instruktioner.
- *Organisationsorienterat medarbetarskap*, det innebär att inom och enligt organisationen fastlagda riktlinjer och arbetsmetoder ges medarbetarna ett relativt stort ansvar samt befogenheter till medarbetarna.
- *Grupporienterat medarbetarskap*, där verkar arbetsgrupper relativt självständigt med att gemensamt planera och lägga upp arbetet för den egna verksamheten, vilket innebär att de tar stort ansvar för kvalitet, leveranssäkerhet och ekonomi.

- *Individorienterat medarbetarskap* är ett medarbetarskap som kännetecknas av ett individuellt förhållningssätt i form av ett enskilt ansvarstagande och ett förhållandevis självständigt arbete.
- *Ledarlöst medarbetarskap* är en form av medarbetarskap där det inte finns några formella chefer, eller att chefen mest ges en administrativ roll. (Hällstén & Tengblad, 2006)

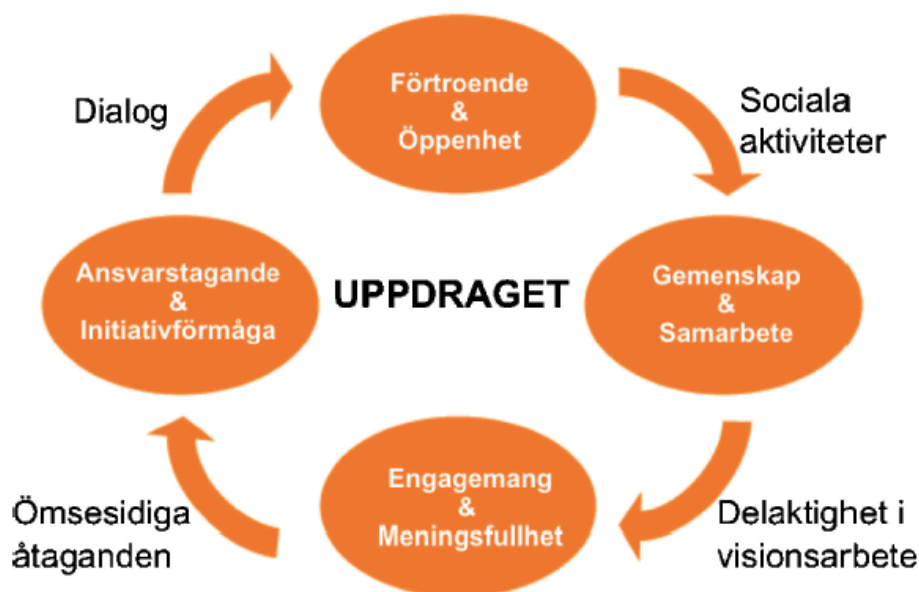
Det vanligaste är att en form av medarbetarskap är den dominerande, men en form utesluter inte en annan så kombinationer är förekommande (Tengblad 2003). Denna modell med dess olika typer av medarbetarskap kommer vi använda oss av i diskussionen (s. 36-42). Vi kommer att ta hänsyn till varje intervjupersons svar för att med hänsyn till den informationen placera det företags arbete med medarbetarskap enligt någon av de fem förekommande medarbetarskapstyperna avseende organisationen.

Hällstén och Tengblads (2006) beskrivning av den *normativa* definitionen avseende begreppet medarbetarskap är baserad på medarbetarens förmåga att bete sig på ett ansvarsfullt sätt samt att upprätthålla en god balans mellan medarbetarens rättigheter och skyldigheter. Hällstén och Tengblad beskriver ett utvecklat så kallat "myndig medarbetarskap" som följer:

"Det myndiga medarbetarskapet är baserat på ett stort värdesättande av goda och förtroendefulla och ansvarstagande relationer mellan chefer och medarbetare, vilket kan skapa en god grund för den väsentliga uppgiften att stärka medarbetarnas förmågor att agera som ansvariga subjekt med moralisk integritet och att tillsammans med chefer och andra medarbetare utveckla goda vanor och handlingsmönster."

(Hällstén & Tengblad, 2006 s.14).

Tengblad har tagit fram en modell som visar vad som kännetecknar det myndiga medarbetarskapet (Andersson & Tengblad, 2009; Hällstén & Tengblad, 2006). Medarbetarskapshjulet består av fyra sammanlänkande begreppspår, där varje par är nödvändiga och beroende av varandra för att organisationen ska uppnå ett myndigt medarbetarskap (ibid.). Det är viktigt att alla fyra begreppspåren finns med samt att begreppspåren existerar inom organisationens alla nivåer (ibid.). En förutsättning för att ett gott medarbetarskap ska kunna utvecklas är att både ledning och medarbetare tar ansvar för medarbetarskapet i organisationen (ibid.).



Medarbetarskapshjulet (Hällstén & Tengblad, 2006).

Förtroende och öppenhet: Det finns ett ömsesidigt förtroende emellan medarbetare, liksom mellan medarbetare och chefer. Det är en öppen och ärlig dialog emellan chefer och medarbetare. Meningsskiljaktigheter respekteras och man strävar efter att på ett konstruktivt sätt arbeta för goda lösningar på problem. Företagets ledning strävar efter att hålla en öppen dialog med medarbetarna samt att arbeta för att få medarbetarnas förtroende (Hällstén & Tengblad, 2006).

Gemenskap och samarbete: Medarbetare upplever arbetsplatsen som trivsam och känner tillhörighet. Medarbetare hjälper varandra och varje medarbetare tar sin del av arbetsbördan. Medarbetare samarbetar utöver sitt arbetsområde och värdesätter andra medarbetares kompetenser. Arbetsledningen arbetar för att stärka gemenskap och samarbete i verksamheten (Hällstén & Tengblad, 2006).

Engagemang och meningsfullhet: Arbetsuppgifterna och arbetet upplevs som meningsfulla för medarbetarna. Medarbetarna upplever en stolthet för att de är en del av verksamheten och medarbetarna strävar efter att göra ett gott arbete. Arbetsledningen tar reda på vad enskilda individer upplever som meningsfullt och engagerande (Hällstén & Tengblad, 2006).

Ansvarstagande och initiativförmåga: Att medarbetaren har förmågan att själv ta ansvar för sitt eget arbete och dess resultat. Att medarbetaren har initiativförmåga samt att denne har befogenheter att ta initiativ som utvecklar verksamheten. Att medarbetaren har förmågan att balansera ansvarstagande och initiativ med sin fysiska och psykiska hälsa samt sitt välbefinnande över tid. Arbetsledningen tar reda på i vilken

utsträckning som enskilda individer vill och kan ta ansvar, samt att arbetsledningen gör det möjligt (Hällstén & Tengblad, 2006).

När medarbetaren uppnått ett myndigt medarbetarskap blir medarbetarens val och förhållningssätt mer eftertänksamma och medvetna, samtidigt som de blir mer sammanfogade med medarbetarens personliga värderingar (Hällstén & Tengblad, 2006).

Modellen *Medarbetarskapshjulet* har vi använt under våra intervjuer genom att respondenten har fått se till modellen från dennes företags synvinkel. De svaren har sedan varit bidragande till vårt resultat samt efterföljande diskussion.

Medarbetare och medarbetarskap

Begreppen medarbetare och medarbetarskap har en nära relation till varandra, medarbetare är kopplat till personer medan medarbetarskap kan ses som ett begrepp av en mer generell och avpersonifierad form (Kilhammar, 2011). Medarbetarskap påverkas i hög grad av omgivande faktorer såsom ledarskap, organisationens uppbyggnad, relationer på arbetsmarknaden och samhällsliga värderingar (Hällstén & Tengblad, 2006). En förändring som berör arbetstagarna är att de inte enbart är arbetstagare i dagens samhälle utan de ska samtidigt vara medarbetare med de krav som följer begreppet (ibid.).

Medarbetarskapets etik

För att åstadkomma en framgångsrik organisation med välmående medarbetare är det viktigt att studera etiken i medarbetarskapet (Hällstén & Tengblad, 2006). Medarbetarskapets etik grundar sig i de tre perspektiven dygd, plikt och nytta (ibid.). Genom att ha kunskap om etiken kan man få en bättre relation individer emellan samt ett mer utvecklat medarbetarskap (ibid.). Etiken innefattar syftet som främjar organisationens mål samtidigt som det innefattar en förmågebaserad tanke om "att handla väl" för att på så vis skapa eget välmående (ibid.). För att skapa ett kontinuerligt och långsiktigt arbete med medarbetarskap är det enligt Hällstén och Tengblad (2006) viktigt att man fokuserar på tillit och förtroende inom organisationen.

Hällstén anser att medarbetare som har förmågan att "välja väl" kommer att vilja ta ansvar, medarbetaren kommer sträva efter att skapa och vidmakthålla förtroende samt att arbeta för att främja gemenskapen och det som är det bästa för verksamheten (Hällstén & Tengblad, 2006). Det är således inte enbart till nytta för individen utan

också till nytta för organisationen (ibid.). Hällstén anser att genom en positiv medarbetarrelation kan man ta tillvara på det handlande som existerar, låta det vidareutvecklas och låta det i sin tur bilda en medarbetarpolicy. Genom att göra så lyfter man fram relationen där alla är medarbetare i grunden, vilket ska ses som ett medarbetarskapande över en längre tid som är förankrat i gemenskapen och handlingsmönstren (Hällstén & Tengblad, 2006). Ett medarbetarskap som är byggt på relationer och dess samverkan är alltid att föredra mot ett chefsstyrt medarbetarskap (ibid.). Hällstén och Tengblad (2006) uttrycker att ett relationsbetonat medarbetarskap kan utvecklas om man tar hänsyn till etik samt att man eftersträvar tillit och förtroende, en viktig del i det är att ledare och medarbetare för en dialog med varandra.

Ledarskap och medarbetarskap

Vad innebär ledare respektive chef

I ledarskapslitteratur beskrivs ledaren ofta som karismatisk och med en förmåga att motivera, engagera och inspirera andra människor (Brunsson & Holmblad Brunsson, 2009). En ledare följer sin vision och arbetar målmedvetet för att förverkliga den (ibid.). Ledare beskrivs som fria, kreativa och rika på initiativ medan chefen beskrivs som en blekare gestalt som måste förhålla sig till budgetar, strategier och hierarkier (ibid.). Enligt Brunsson och Holmblad Brunsson (2009) definieras chefer av position, inte av personlighet. Ytterligare en skillnad mellan chef och ledare är att en chef har underordnade och en ledare har efterföljare (ibid.).

Det är viktigt att man inte ser sina medarbetares roll som att enbart bli ledda av chefen, även om chefen är betydelsefull så är chefens handlande inte det enda skälet till att medarbetare vill göra ett gott arbete (Hällstén & Tengblad, 2006). Många medarbetare anser det förnedrande med en chef som tror att medarbetarna är helt beroende av chefens uppmuntrande ord och klapp på axeln med syfte att skapa motivation och tillfredsställelse (ibid.). Hällstén och Tengblad (2006) anser att i ett myndigt medarbetarskap bör ledarskapet vara fördelat mellan chefen och medarbetarna, det för att myndiga medarbetare kan ta ett personligt ansvar för att arbetsklimatet ska bli konstruktivt likaså kan medarbetarna bedriva ett gemensamt utvecklingsarbete och bör då få del av ansvaret.

Relationen mellan ledarskap och medarbetarskap

En förekommande åsikt bland chefer i organisationer är tron att chefen själv behöver fatta beslut, som sedan ska motiveras ut i organisationen (Andersson & Tengblad, 2009). Genom att istället se ledarskap som en möjlighet för varje individ att öka sin förmåga till initiativ samt att stödja samarbetet mellan medarbetarna, kommer det leda till ett större ansvarstagande och individuell utveckling vilket ger självgående medarbetare (ibid.). Utvecklandet av ledarskapet bör ske av ledare och medarbetare tillsammans, där medarbetaren kan ses som ett komplement till ledarskapet och att de tillsammans utvecklar en ömsesidig relation till varandra (Tengblad, 2003). Relationen som medarbetarskapet har till ledarskapet finns beskrivet både inom praktik och forskning, en relation som anses grundläggande för hur medarbetarskapet är utformat och dess utveckling (Hällstén & Tengblad, 2006). Beroende på vilket personalansvar som råder på en arbetsplats tillsammans med medarbetarnas normer och sätt att handla på, resulterar det i olika typer av ledarskap (Tengblad, 2003). Det chefsglesa personalansvaret bidrar till att medarbetarna får en friare och mer självständig funktion inom dennes arbetsområde (ibid.). För att ett bra medarbetarskap ska växa fram är det inte bara för chefen att lämna den direktstyrande rollen, närvaro och stöttning krävs för att ett grundligt medarbetarskap ska kunna arbetas fram (ibid.).

Medarbetarskap har en viktig betydelse för chefs- och ledarskap, det är en grund oavsett om man är chef, ledare eller "vanlig medarbetare" genom att vi i första hand, oavsett roller är medarbetare i en organisation (Hällstén & Tengblad, 2006). Alla individer som ingår ett anställningskontrakt, oavsett om det är en marknadschef eller en "vanlig" arbetare, kan betraktas som medarbetare och alla medarbetare behöver utveckla ett gott medarbetarskap i relationen till sin arbetsgivare (ibid.). Det innebär att en chef aldrig enbart är en chef för andra, utan individen måste också förhålla sig till överordnade, som i form av en styrelse, samt kollegor och andra intressenter (ibid.). Det medför att chefen bör ses som en medarbetare som behöver ha kunskap och färdigheter avseende medarbetarskap, chefen behöver således vara skicklig på både medarbetarskap och ledarskap för att anses duglig (ibid.). Det finns en etisk dimension mellan medarbetarskap och ledarskap som är ömsesidig genom att båda begreppen inkluderar hur människor inom en organisation utvecklar och hanterar relationen dem emellan (ibid.).

Beroende på vilken form av medarbetarskap som finns i en organisation krävs det olika typer av ledarskap (Hällstén, 2007). Det är på så vis en förutsättning att chefen tillåter ansvarstagande och delegerar arbetsuppgifter till medarbetarna, om de ska ha möjlighet att kunna ta ansvar samt vara med och påverka i verksamheten (Hällstén och Tengblad, 2006). Studien av Kilhammar (2011) bekräftar Hällstén och Tengblad, hennes studie visar att oavsett organisationsnivå så är det viktigt att chefen inte är alltför

styrande och auktoritär, då medarbetarna måste få utrymme för delaktighet, självständighet och påverkan. Den aspekten av ledarskap kallar Kilhammar "tillåtande och delegerande ledarskap" (Kilhammar, 2011). Personerna i organisationsnivån i Kilhammars studie beskriver ett behov av ett "stödande eller coachande ledarskap" under sitt utvecklande av sin roll som medarbetare (ibid.). Det bekräftas av Hällstén och Tengblad (2006), där det uttrycks att medarbetarna behöver ett aktivt stöd i rollen som medarbetare och under utvecklingen av den. Medarbetarna behöver även tydlig vägledning i utvecklandet av ett fungerande medarbetarskap, dels i form av ramar och dels i form av riktlinjer där ledningen uttrycker inom vilka medarbetarna kan utvecklas (Hällstén, 2007). Behovet av ramar och övergripande riktlinjer för medarbetarna i deras arbete kallar Kilhammar (2011) ett behov av "vägledande ledarskap". Hällstén och Tengblad (2006) uttrycker att tydliga riktlinjer och regelverk skapar tydliga förväntningar på vad som behöver göras, på vilket sätt det ska genomföras samt vem som är ansvarig för vad. Det är dock en förutsättning att riktlinjer och regelverk upplevs som ett stöd av medarbetarna och inte som ett hinder i deras arbete (ibid.).

Man ska inte se ledarskap och medarbetarskap som en motsatsrelation, utan tvärtom är det en relation där det ena förutsätter det andra (Hjalmarsson, 2003; Hällstén & Tengblad, 2006). Med det menar de att en chef inte kan uppnå goda resultat om personalens medarbetarskap inte är bra nog, likaså kan inte heller medarbetare utvecklas i sitt medarbetarskap om inte chefen är en god ledare. Medarbetarskap och ledarskap som samverkar kan benämnas *medledarskap*, i vilket medarbetarna är delaktiga i ledarskapet och där chefens viktigaste uppgift är att stärka de anställdas medarbetarskap (Hällstén & Tengblad, 2006).

Myndigt medarbetarskap

Utveckling av ett myndigt medarbetarskap

Ett myndigt medarbetarskap eller ett medledarskap är baserat på medarbetarens förmåga att verka på ett myndigt sätt, samt att chefen i verksamheten har förmågan att bemöta medarbetarna som myndiga (Hällstén & Tengblad, 2006). För att uppnå ett myndigt medarbetarskap eller medledarskap krävs det engagemang under en lång tid, processen är inget som uppstår direkt genom ett beslutstagande och inte heller något som kan beordras fram i form av enstaka reformer (ibid.). Råder det en balans mellan hur mycket ansvar medarbetaren kan, vill och får ta ansvar för så är det en bra grund för ett konstruktivt medarbetarskap (ibid.). Hällstén och Tengblad (2006) uttrycker att vid för hög arbetsbelastning så kan det förutom att innebära en hälsorisk för medarbetarna dessutom bli kontraproduktivt för verksamheten. Medarbetarnas nivå av ansvarstagande bör vara kopplat till den enskilde medarbetarens utveckling samt

kompetensnivå, samtidigt som uppgifterna behöver upplevas som meningsfulla (ibid.). Tengblad och Hällstén (2006) framhåller att det är viktigt att medarbetarna upplever medarbetarskapet som något som "ägs" av var och en, det är en förutsättning för att skapa ett äkta medledarskap. Det innebär att medarbetare och chefer utövar ett gemensamt ledarskap, de verkar i nära samverkan trots att de innehar olika roller och uppgifter (ibid.). Lyckas man inte förmedla att det är den enskilde medarbetaren som "äger" sitt medarbetarskap finns risken att processen motverkar sitt eget syfte i utvecklingen av ett myndigt medarbetarskap eller ett medledarskap (ibid.).

Medledarskap

Medarbetarskapet och chefskapet bör stödja varandra i utvecklandet av ett medledarskap som består av ett professionellt chefskap likaså som av ett professionellt medarbetarskap (Hällstén & Tengblad, 2006). Chefen bör sträva efter att behärska ledarskap, det i form av att skapa målbild, delaktighet, engagemang samt ett bra arbetsklimat (ibid.). Chefen bör också behärska chefskap i form av att representera arbetsgivaren, hantera företagsinformation och utöva personalansvar samt verksamhetskontroll (ibid.).

I medledarskapet är medarbetarna medverkande i besluten som avser den egna gruppen, medarbetarna tar även ansvar för att gruppen följer det som beslutats (Hällstén & Tengblad, 2006). Chefen har ansvar att se till att medarbetarna medverkar i diskussioner samt att deras åsikter påverkar fattandet av de gemensamma besluten, chefen bör också vara medverkande i medarbetarnas vardag för att på så vis ha en god insikt om hur arbetet blir utfört (ibid.). Chefen bör vara tillräckligt engagerad och tillgänglig för medarbetarna i deras vardag för att chefen ska kunna medverka i uppgifter som medarbetaren har svårigheter med (ibid.). Hällstén och Tengblad (2006) uttrycker att det är av stor vikt att chefen kan delegera ansvar och befogenheter, annars blir det svårt för chefen att hinna med alla uppgifter som hör till chefskapet. Det för att genom delegering får medarbetarna en ledande roll inom vissa ansvarsområden, utifrån varje individs förmåga och vilja att ta ansvar (ibid.).

Medarbetarskap i organisationen

Organisationsfilosofi

Medarbetarskap bör ses som en organisationsfilosofi, inte som en styrteknik, en filosofi som är baserad på samarbete, ansvarstagande och engagemang samt ett ömsesidigt förtroende mellan medarbetare samt mellan medarbetare och arbetsledning (Hällstén & Tengblad, 2006).

Medarbetarskap praktiskt i organisationen

Hur man arbetar inom verksamheter med relationen mellan anställda och organisationen varierar stort, en del lägger ner mycket tid på att skapa relationer medan andra tar hjälp utifrån och använder sig av någon managementteknik och försöker påverka på distans (Hällstén & Tengblad, 2006). Enligt Hällstén och Tengblad (2006) skiljer sig management-idealet från ledarskap genom att det tonar ned eller utesluter den relation som medarbetarskap och ledarskap är baserad på. I verkligheten finns det, och bör så vara, i alla organisationer en kombination av management och ledarskap (ibid.). I organisationer behöver man således både administrativa och styrande tekniker likaså som man behöver använda sig av motiverande mänskliga interaktioner för att organisationen ska vara välmående och för att medarbetarskapet ska kunna utvecklas (ibid.).

För att utveckla medarbetarskapet är inläring en viktig strategi, det för att inläring förutsätter att medarbetaren vill lära sig mer och öka sin kompetens, vilket i sin tur förutsätter att medarbetaren har god kunskap och är engagerad (Kinlaw, 1995). Det medför att om verksamheten inte ger möjlighet till karriärsutveckling så blir det svårt att motivera medarbetarna att arbeta på ett engagerat och meningsfullt sätt (ibid.). Kinlaw (1995) uttrycker att utveckling av medarbetarskap ska naturligt stimulera medarbetaren till inläring vilket ger individer som engagerar sig för att utveckla sin kompetens, men de behöver samtidigt stödjas i sitt beteende. Det är viktigt att chefen ger feedback på vad individen respektive arbetsgruppen gör, annars kan inte ett fullt utvecklat medarbetarskap uppnås (ibid.). En förutsättning för att arbetet med medarbetarskap ska bli framgångsrikt är att göra medarbetarna delaktiga i beslut och genom att synliggöra deras arbete, det är även viktigt att förklara och tydliggöra mål, både för den enskilde medarbetaren samt för arbetsgruppen (Warnerbring, 2013).

Svårigheter med utvecklandet av medarbetarskapet

Svårigheter uppstår när en organisation inte inser och erkänner behovet av ledarskap och medarbetarskap, att det finns ett behov för relationer dem emellan, samt att det inte avsätts tillräckligt med tid för att relationerna ska hinna utvecklas och etableras (Hällstén & Tengblad, 2006). Kilhammar (2011) framhåller att satsning på medarbetarskap och hur väl man lyckas implementera det i verksamheten beror på hur väl man identifierat verksamhetens behov och hur man tänker utforma utvecklingen. En avgörande faktor är hur väl man integrerar begreppet i verksamhetens dagliga drift, det är viktigt att det ges tillfälle för reflektion under utvecklingsarbetets gång (ibid.). Det innebär en svårighet med de variationer som finns inom organisationer avseende ledares och medarbetares interaktion, handlingskraft samt vilja att ta ansvar (Hällstén & Tengblad, 2006). För att undvika ovan beskrivna svårigheter är det viktigt att uppmuntra kontinuerlig interaktion och främja att relationer utvecklas, en del i det är att lyfta fram de positiva exempel som finns i organisationen (ibid.). Hällstén och Tengblad (2006) uttrycker slutligen att man måste inse att införa ett relationsorienterat ledar- och medarbetarskap inte är något som sker på kort sikt för då finns risken att det enbart resulterar i en pappersprodukt, utan man behöver inse att det är en långsiktig process.

Oavsett organisation så finns det mer eller mindre inkonsekventa signaler, order och plikter eller dess motsatser som kräver tolkning och handling av de inblandade parterna, där handlandet kommer innebära att parten inte kan undvika att stöta sig med någon person eller något beslut (Hällstén & Tengblad, 2006). I sådana situationer krävs det mod, vilja och förmågan att trots det agera (ibid.). I flertalet organisationer har inte medarbetare och ledare de dygder och förmågor som behövs (ibid.). Det har enligt Hällstén och Tengblad (2006) medfört att individen har fastnat i ett beteende som innebär att man förväntar sig att andra ska ta ansvar för besluten, i sådana organisationer skapas passivitet och rädsla, vilket inte är en bra förutsättning för ett aktivt och samtidigt myndigt medarbetarskap.

Som tidigare beskrivet kräver en utveckling av medarbetarskapet även att ledarskapet behöver utvecklas på motsvarande sätt, det ställer krav på ledaren och dennes ledarskap (Kilhammar, 2011; Hällstén & Tengblad, 2006). Ledaren behöver klara av att driva utvecklingen av medarbetarskapet och samtidigt skapa bra förutsättningar för lärande i organisationen, ledaren behöver även anpassa sitt ledarskap så det utvecklas på samma sätt som medarbetarskapet (Kilhammar, 2011). I utvecklingsarbetet behöver medarbetarna få stöd i att anpassa sitt medarbetarskap, samma behov finns rimligtvis även hos cheferna i att anpassa sitt ledarskap, ett ledarskap som ska kunna stödja ett utvecklat medarbetarskap i organisationen (ibid.).

Medarbetarskap beskrivs som den ansvarstagande medarbetaren som verkar med en coachande och förtroendegivande ledare, medan i verkligheten så ser det ofta annorlunda ut (Hällstén & Tengblad, 2006). Medarbetaren kan sakna viljan att ta på sig ökat ansvar vilket kan bero på en redan hög och ojämn belastning av arbetsuppgifter, det kan även finnas hinder i form av administrativa kontrollrutiner (ibid.). Det medför att arbetsgrupperna inte utvecklas och att planen för ett utvecklat medarbetarskap inte blir verklighet utan att idén stannar kvar på pappret (ibid.). För chefens del är det vanligt att man fastnar i administrativa arbetsuppgifter vilket medför att chefen inte medverkar i medarbetarens vardag på arbetsplatsen, vilket medför att medarbetaren går miste en coachande chef som stödjer medarbetaren att mäta med det ökade ansvaret (ibid.). För att lyckas utveckla ett myndigt medarbetarskap så är det viktigt att chefer och medarbetare öppet vågar kommunicera och diskutera frågor och brister som rör utvecklingen av medarbetarskapet (Tengblad, 2003). Det är en viktig del för att kunna ta medarbetarskapets betydelse på allvar (ibid.).

Sammanfattning av referensramen

Med referensramen som utgångspunkt, så har arbetet utvidgat Hällstén & Tengblads (2006) definition av medarbetarskapet, *"Med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet."* Vi vet att medarbetarskap inte ska användas som en styrteknik, utan att medarbetarskapet bör användas som en organisationsfilosofi på företaget (Hällstén & Tengblad, 2006). Likaså har kapitlet tagit upp vad som menas med att medarbetarskapet har uppnått, en enligt Hällstén & Tengblad (2006), så kallad myndig nivå. Att det innebär en medarbetare som tar medvetna beslut och har ett mer eftertänksamt förhållningssätt, samt att det krävs ett etablerat förtroende och en bra tillit mellan chef och medarbetare för att man ska lyckas nå dit (ibid.). Det är en komplex relation mellan chef och medarbetare där båda parter är beroende av den andra för att både ledarskap och medarbetarskap ska utvecklas optimalt, varför vi avslutar referensramen med att ta upp svårigheter som kan utgöra hinder för utvecklandet av ett myndigt medarbetarskap. Med detta som grund kommer vi i resultatet beskriva hur fem olika företag inom jordbrukssektorn ser på, och använder sig av medarbetarskap i sin respektive organisation, samt hur de avser att använda sig av det framöver.

MATERIAL OCH METOD

I detta avsnitt presenterar vi hur vi har gått tillväga för att genomföra vår studie. Vi beskriver hur vi har tänkt och motiverar val av metod samt vilka problem det medför att använda denna metod.

Vetenskapligt förhållningssätt

Till skillnad från naturvetenskapen är human-, beteende- och samhällsvetenskapen helt olika att studera (Patel & Davidsson, 1997). Naturvetenskapernas studie är mer konstanta, resultat förändrar sig inte över tiden och är inte beroende av hur vi uppfattar objekten (ibid.). Human-, beteende- och samhällsvetenskapen däremot är objekt som är i ständig förändring och som förändras av sin egen inneboende kraft samt av påverkan av ny vetenskaplig kunskap (ibid.).

I boken forskningsmetodikens grunder presenterar Patel och Davidsson (1997) flera olika vetenskapliga förhållningssätt där vi tycker att det hermeneutiska synsättet speglar vår metod och vårt syfte bäst. Det är dessutom ett av de vanligaste synsätten inom human-, beteende- och samhällsvetenskapliga ämnen vid kvalitativa studier eftersom en hermeneutiker menar att man genom språk kan få kunskap om det utpräglade mänskliga (ibid.). Författarna beskriver att det går att förstå människor och vår egen livssituation genom att tolka hur mänskligt liv kommer till uttryck i tal- och skriftspråk, mänskliga handlingar och genom livsyttringar (ibid.). Hermeneutikern är inte intresserad av att få fram den absoluta sanningen eftersom denna inte existerar (ibid.). Man vill i stället förstå andra människor genom att uppfatta saker utifrån deras perspektiv eftersom intentioner, avsikter och yttringar speglar sig i språk och handling som det går att tolka och förstå innebörden av (ibid.). Ett hermeneutiskt forsknings sätt ser objektet från sin helhet utifrån sin egen förståelse och ser tankar, känslor och kunskap som något positivt (ibid.). Detta kallas holism och menar att helheten är större än delarna tillsammans (ibid.). Genom att ställa helheten mot delarna och växla däremellan försöker man få en så djup förståelse som möjligt (ibid.). Att växla mellan intervjuaren och objektets synvinkel kommer ge en övergripande och god förståelse vilket ger en möjlighet till att få fram en tydlig bild av det som studerats (ibid.).

I vår studie har vi valt att använda oss av ett hermeneutiskt synsätt eftersom vår undersökning utgår ifrån analyser av personliga intervjuer med respondenterna. Våra slutsatser av denna studie kommer att bygga på resultatet av intervjuerna som genomförts varför vi har varit mycket noggranna när vi har analyserat och tolkat innehållet (Patel & Davidsson, 1997). Vi har valt att koncentrera intervjuerna enbart till chefer, ägare eller driftsledare av jordbruksföretaget. Det ger inte en komplett

helhetsbild men kursens omfattning och tidsaspekten gör det inte möjligt för oss att få med även medarbetarnas syn på frågeställningen.

Val av metod och urval

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod eftersom denna metod är lämplig när man eftersträvar en djupare förståelse för den intervjuades värld. Det är en fördel att använda sig av kvalitativ metod när man arbetar med ord och inte med siffror (Kvale, 1997). Den kvalitativa metoden är användbar när man vill förstå hur människor resonerar och reagerar på frågor som ställs (ibid.). När man fokuserar på de erfarenheter och uppfattningar som den personen man intervjuar upplever kallas det för fenomenologisk ansats, vilket betyder att vi studerar individernas synsätt för att förstå innehållet av deras åsikter (ibid.).

Datainsamlingen vid kvalitativ metod koncentrerar sig på "mjuk" data genom djupare intervjuer (Patel & Davidsson, 1997). Vi vill med denna studie undersöka hur arbetsgivarna inom jordbrukssektorn ser på medarbetarskap, om arbetsgivarna använder sig av medarbetarskap och på vilket sätt det används i deras verksamhet. Det hade varit svårt att mäta och skapa sig en grundlig förståelse genom att använda sig av en kvantitativ metod. Kvalitativ metod ger en bättre helhetsbild, tydligare insikt i sociala processer och ökar hela tiden förståelsen av frågeställningen (Holme & Solvang, 1997).

Urvalet av medverkande till vår studie har skett genom att vi har riktat in oss på företag inom jordbrukssektorn som har fem eller fler anställda samt fler än en verksamhetsinriktning. Det är positivt om företagen har fler än en verksamhetsinriktning eftersom det försvårar arbetet för chefen att ha fullständig kontroll och kunskap med fler inriktningar och ett större företag. Beslutet till kravet fem anställda eller fler är grundat på att vi önskar att få en tydlig bild av hur arbetsgivaren använder sig av medarbetarskap inom verksamheten. Det tror vi inte är tillräckligt väl utvecklat i en verksamhet med färre än fem medarbetare. Vi har intervjuat företag som har mellan 6-25 anställda för att få en varierad bild av medarbetarskapet.

Insamling av data och intervju

Vi har valt att använda oss av intervjuer som datainsamlingsmetod. Efter fem utförda intervjuer kände vi att vi hade tillräckligt med material för att genomföra vår studie. För att verkligen få ett rättvisande och mer säkert resultat hade vi förmodligen behövt göra ytterligare ett antal intervjuer. Detta fanns det inte utrymme för i denna kurs. Vi kontaktade våra fallföretag via telefon där de blev informerade om studiens syfte och

frågeställningar samt blev tillfrågade om de kunde tänka sig att ställa upp på en intervju. Därefter skickade vi ett introduktionsmail med en kort definition av medarbetarskap innebär och intervjufrågor (se bilaga 1) så att de kunde förbereda sig inför den kommande intervjun. För att säkerställa att vi ställde rätt frågor till respondenterna testade vi våra intervjufrågor på två företag inom jordbruksbranschen.

Anledningen till detta var för att vi ville säkerställa att våra frågor var tydliga nog, samt gav oss den information vi behövde för att kunna besvara studiens huvudfrågor. Vi besökte de utvalda företagen och utförde intervjuerna på arbetsplatsen. Vi bad om lov att få spela in intervjuerna och informerade respondenten om att allt insamlat material till studien kommer att behandlas anonymt, med fiktiva namn på företag och personer som deltar. Alla lämnade sitt godkännande till inspelning utom ett företag. Det accepterade vi givetvis och tog istället mycket noga anteckningar för hand under intervjun.

När vi gjorde intervjufrågorna ville vi kunna ge respondenterna möjlighet att fritt kunna prata om ämnet och utveckla sina åsikter, men för att det skulle bli någon form av röd tråd för oss att förhålla oss till när vi intervjuade de olika respondenterna tyckte vi att den semistrukturerade intervjun passade bäst för vår studie. Den semistrukturerade intervjun lämnar plats för respondenten att prata om saker som går utöver intervjufrågorna och man kan ställa följdfrågor samt be respondenten att utveckla svaren närmre. Den semistrukturerade intervjun ger detaljrika resultat och visar hur respondenterna tänker och känner för ämnesområdet (Denscombe, 2000).

Bearbetning av material och analysmetod

För att få en fullständig kontroll av vad som sades på intervjuerna spelades dessa in med hjälp av diktafon i alla intervjuer utom en. Inspelningen av intervjuerna gav oss möjlighet att koncentrera oss mer på intervjun och respondenten, samt vad denna ville förmedla. Vi var båda två närvarande vid samtliga intervjuer och tog noggranna anteckningar. Efter varje avslutad intervju, lyssnade vi igenom intervjun och skrev in all information i ett dokument som vi sedan använde i analyseringsarbetet. All information som inte är relevant för vår studie har vi valt att sortera bort. Vi har varit noga med att hålla sekretess på all insamlad data och inte röja någons identitet.

Vid intervjuens genomförande följde vi den mall med intervjufrågor som vi tidigare förberett och skickat ut till de företag vi ville intervjua. I slutet av varje intervju presenterade vi en modell för hur ett myndigt medarbetarskap ser ut (se bilaga 2). Vi intresserade oss för modellen när vi läste litteraturen till vår litteraturstudie, vi bad respondenten att titta på modellen och ställde frågor kring den. Respondenten fick sedan svara på vad denne ansåg var viktigast med modellen, om företaget helt

uppfyllde eller delvis följde modellen, samt om det fanns några svårigheter med modellen.

Efter avslutad intervju, lyssnade vi igenom det som var inspelat och skrev sedan in all data i ett dokument. Därefter sammanställde vi svaren på intervjufrågorna och skickade tillbaka dem till respondenten i ett mail. Detta för att vi ville ge respondenten möjlighet att ge synpunkter på om något uppfattats felaktigt, samt för att säkerställa att vi uppfattat svaren korrekt vid intervjutillfället.

Validitet och reliabilitet

För att säkra kvaliteten i en studie talar man om begreppen validitet och reliabilitet. Begreppet validitet gäller hela forskningsprocessen igenom när det handlar om kvalitativa studier. Om man jämför kvalitativ med en kvantitativ studie har reliabiliteten en helt annan betydelse. Om man ställer samma fråga till samma person vid olika tillfällen och får olika svar, anses detta som låg reliabilitet vid en kvantitativ undersökning. Det behöver inte tvunget vara så vid en kvalitativ undersökning eftersom den personen man intervjuat kan svara olika över tid på grund av exempelvis, nya lärdomar, insikter, och ny kunskap. Reliabiliteten i en kvalitativ metod handlar mer om att lyckas hitta det unika vid ett intervjutillfälle än att svaren ska vara identiska om man frågar vid ett flertal tillfällen (Patel & Davidsson, 1997).

Kvalitativa studier kan variera väldigt och det är svårt att hitta förhållningsregler och kriterier för att uppnå en god kvalitet (Patel & Davidsson, 1997). Därför har vi båda deltagit i intervjuerna, tagit anteckningar samt efter tillåtelse från respondenten spelat in intervjuerna för att inte missa viktig information eller bedöma den intervjuades ord på fel sätt. Detta ger oss även möjlighet att delta på ett bättre sätt i intervjun och vi kan uppleva nyanser i kroppsspråk och tonläge utan att vara konstant upptagna med att anteckna. Enligt Denscombe (2000) kan användning av diktafon påverka respondenterna negativt och hämma dem i deras svar. De fyra personer vi intervjuade med diktafon verkade obekymrade och vi uppfattade inte respondenterna som obekväma av den anledningen. Vi kan inte med säkerhet fastslå att inspelningen inte har påverkat respondenterna och att de svarat helt sanningsenligt på frågorna. Ett av våra fallföretag motsatte sig till att vi spelade in intervjun, detta försökte vi kompensera genom att båda två ta extra noggranna anteckningar samt att respondenten anpassade sig till detta och repeterade svar vid behov. Ytterligare en möjlighet vid inspelning av intervjuerna är att vi fritt kan gå tillbaka och lyssna exakt på vad som sades vid behov. För att öka vår trovärdighet har en sammanställning av intervjuerna skickats till respondenten, denna kontroll har vi velat göra eftersom den mänskliga faktorn kan uppfatta saker fel. De som har svarat har tyckt att vi återspeglat intervjun på ett mycket bra sätt.

Om studien skulle genomföras igen skulle resultaten troligtvis inte bli helt lika, detta på grund av att verkligheten hos de intervjuade företagen är i ständig förändring, de tidigare respondenterna kan komma att ändra sina svar över tid beroende på nya insikter, forskning och kunskaper, samt på grund av det faktum att vi kan uppfatta svaren annorlunda gentemot andra. Det gör det svårt att styrka reliabiliteten men som vi nämnde ovan har en kvalitativ studie en helt annan betydelse av reliabilitet än en kvantitativ studie. Vidare kan det vara svårt för oss författare att helt objektivt stå i relation till respondenternas svar varför även detta kan påverka reliabiliteten negativt. Ytterligare en brist i vår studie är att vi inte haft möjligheten att intervjua så många företag som vi hade önskat. Kursens omfattning tillsammans med en ekonomisk aspekt har inneburit att vi behövt hålla oss inom våra avgränsningar. I vår undersökning har vi utfört fem intervjuer med företag som uppfyller vårt krav om fler än fem anställda samt två eller fler verksamhetsinriktningar, vi är medvetna om att vi inte kan säkerställa några säkra slutsatser av vår studie men däremot menar Denscombe (2000) att man kan åskådliggöra det generella genom att undersöka enskilda fall. Denna insikt har vi försökt att ta med oss under hela studien.

För att hålla vår studie så trovärdig och tillförlitlig som möjligt, har vi noggrant förklarat hur vi genomfört vår studie praktiskt men också hur tagit ställning till ämnet. Larsson (2005) anser att, för att resultaten av undersökningen ska vara tillförlitlig krävs en god empirisk förankring och att våra tolkningar bygger på en verklighet som studerats. Relevant data utgör grunden så att en bra bild av det som ska studeras byggs upp. Vi har samlat relevant fakta som vi knyter hela studien till, utöver det har vi kompletterat med personliga intervjuer av företag som är relevanta för vårt syfte och våra frågeställningar. Vi har dessutom sammanställt intervjuerna och skickat tillbaka dessa till de personer som vi intervjuat, för att säkerställa att vi inte uppfattat något felaktigt vid intervjutillfället. En grundlig sammanställning av resultaten tillsammans med teoretiska perspektiv har hjälpt oss i vårt arbete att tolka informationen vi samlat in. Vi har valt att relatera vår studie till tidigare forskning inom ämnet medarbetarskap även om det inte direkt har berört jordbrukssektorn. Vår förhoppning och önskan med studien är att den ska ha ett praktiskt värde för de som har intresse för ämnet i verkligheten.

Studiens räckvidd och kvalitetsaspekt

Vi är medvetna om att framförallt tidsaspekten, men även bristen på finansiella medel, har begränsat storleken på vår studie. Enligt Kvale (1997) kan en kvalitativ studie där urvalet inte gjorts slumpmässigt och där antalet deltagare är få, inte vara föremål för statistisk generalisering som direkt kan överföras på andra organisationer. Vi är medvetna om att resultaten från vår studie inte med säkerhet kan appliceras på andra

jordbruksföretag men vi tror trots det att resultaten kan vara gällande utöver de företag som vi studerat.

Etiska aspekter

För att hålla så hög kvalitet som möjligt vid vår studie har vi innan påbörjade intervjuer tagit del av forskningsrådets kompendie från 2002, *Forskningsetiska frågor inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Vi kommer att följa individsskyddskravet som består av fyra grundläggande huvudkrav som lyder; informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav och nyttjandekrav.

För att uppfylla informationskravet informerades respondenterna om deras roll i undersökningen, studiens upplägg, syfte och frågeställningar. Samtyckeskravet betyder att medverkan är frivillig och således ska respondenterna fritt kunna avsluta sin medverkan om så önskas. Frågan om konfidentialitet handlar om hur vi hanterar personuppgifter och sekretess. Respondenten har rätt att få sin identitet skyddad och givetvis kommer även företaget att vara skyddat. Vi uppfyllde detta krav genom att inte röja namn på medverkande företag och gav respondenterna fiktiva manliga namn för att heller inte avslöja könet på respondenten. Det fjärde huvudkravet är nyttjandekravet, vilket innebär att alla insamlade uppgifter inte får användas för kommersiellt bruk eller icke vetenskapliga syften. Vi har efter att ha transkriberat intervjuerna erbjudit respondenterna att ta del av deras intervju som rör studien. Alla medverkande kommer utöver detta att få tillgång till hela studien när den färdigställts och upplysas om var arbetet kommer att publiceras (Vetenskapsrådet, 2002).

RESULTAT

Presentation av våra intervjuföretag

Vi har genomfört intervjuer på fem företag där vi har intervjuat ägare och driftsledare som har huvudansvaret för medarbetarna inom respektive företag. Vi har intervjuat både kvinnor och män, som i studien alla har fått fiktiva manliga namn för att undvika att röja deras identitet. De personer vi har intervjuat har fått namnen *Anders*, *Björn*, *Carl*, *Dennis* och *Erik*. För att förenkla och förtydliga har företagen fått ett fiktivt namn som börjar på samma bokstav som företaget har som presentationsbokstav.

Företag A - Representeras av ägaren, som vi i studien kallar för *Anders*.

Företaget har 2 verksamhetsinriktningar, 10 anställda samt timanställda vid behov.

Företag B - Representeras av en av delägarna, som vi i studien kallar för *Björn*.

Företaget har 4 verksamhetsgrenar och 6 anställda.

Företag C - Representeras av driftsledaren, som i studien kallas för *Carl*.

Företaget har 4 verksamhetsgrenar och 24 anställda.

Företag D - Representeras av en av ägarna, som vi i studien kallar för *Dennis*.

Företaget har 4 verksamhetsgrenar, 6 heltidsanställda samt timanställda som omräknat till deltidstjänster inklusive de heltidsanställda blir 15 anställda.

Företag E - Representeras av ägaren, som vi i studien kallar *Erik*.

Företaget har 4 verksamhetsgrenar, 20 heltidsanställda samt 5 timanställda.

Intervjuresultat

Vi har valt att presentera resultatet av våra intervjuer med våra fem respondenter genom att bygga svaren på våra frågeställningar. Därefter kommer vi att presentera företagens åsikter kring medarbetarskapshjulet, modellen vi visade i slutet av de intervjuer som utfördes (se bilaga 2). I vår litteraturstudie tar vi upp fem olika typer av medarbetarskap ur organisationens perspektiv (Hällstén & Tengblad, 2006). Vi kommer med hjälp av våra intervjuer och medarbetarskapshjulet (Hällstén & Tengblad, 2006) placera företagen inom någon av dessa.

Huvudfråga: Vad är medarbetarskap för arbetsgivaren?

Under våra intervjuer har vi försökt att ta reda på vad begreppet medarbetarskap innebär för arbetsgivaren.

För *Anders* och *Dennis* betyder medarbetarskap att medarbetarna är delaktiga i arbetet, ansvarstagande och självgående.

”Medarbetarskap är viktigt, det betyder ansvarstagande, delaktiga och självgående medarbetare. Verksamheten står och faller om inte detta fungerar” Anders.

Carl använder fotboll som en metafor för medarbetarskap. Medarbetarskap innebär att hela laget ska vara med och spela, upptäcka hoten och tillsammans hjälpas åt att se till att den som är bäst lämpad, kan spela bollen i mål. Medarbetarna är mycket självständiga och har företagets mål väldigt klart för sig. *Erik* menar i sin tur att medarbetarskap innebär att medarbetarna har förståelse för verksamheten samt att de visar lojalitet både mot företaget och mot övriga medarbetare. Det ska vara roligt att gå till jobbet, men det ska även kännas roligt att vara arbetsgivare.

”Medarbetarskap innebär att medarbetarna har förståelse för verksamheten och visar lojalitet både gentemot företaget och övriga medarbetare. Vid ett välfungerande medarbetarskap ska det vara roligt att gå till jobbet, men det ska i sin tur vara lika roligt att ha anställda” Erik.

Björn tycker att medarbetarskap står för god kommunikation. Han poängterar vikten av att kommunikationen fungerar väl, både mellan medarbetare och ägare, men också medarbetare emellan. *Björn* menar att ett gott medarbetarskap bidrar till positiv stämning mellan medarbetarna samt mellan medarbetarna och ägarna, det är dessutom en förutsättning för att tillsammans kunna nå målen som är uppsatta för företaget.

Anders och *Dennis* är eniga om att medarbetarskap bidrar till att klimatet blir bättre på arbetsplatsen. Samtliga respondenter tycker att medarbetarskap leder till att medarbetarna blir mer självgående och ansvarstagande. *Erik* tycker att medarbetarskap leder till att medarbetarna känner att företaget bryr sig om sina medarbetare. Vid ett välfungerande medarbetarskap blir arbetsplatsen mer attraktiv vilket innebär att medarbetarna vill stanna längre, detta ser *Erik* bara fördelar med eftersom det är en stor kostnad att lära upp nya medarbetare.

Dennis tycker att medarbetarskap är när medarbetarna känner sig stolta över sitt arbete och att arbetet i sin tur är självförverkligande. Vid ett välfungerande medarbetarskap ska relationen vara så god att medarbetaren vill arbeta lika hårt inom verksamheten som om denne skulle arbetat för sig själv. För *Dennis* innebär

medarbetarskap att medarbetaren arbetar av fler anledningar än att bara få lön, han arbetar därför konsekvent med att vara öppen samt att få medarbetarna att vilja kommunicera, även när det gäller saker som inte alltid är så bekväma att ta upp.

"Ett gott medarbetarskap bidrar till att medarbetarna vill arbeta lika hårt för någon annan såsom om de skulle arbeta för sig själv" Dennis.

Huvudfråga: Hur arbetar arbetsgivaren med medarbetarskap i verksamheten?

Alla fem företagen använder sig av tydliga riktlinjer där arbetet är välstrukturerat. Samtliga respondenter är eniga om att det gör medarbetarna trygga i arbetet samt att de blir mer effektiva och självgående. Gemensam nämnare för alla företagen vi har intervjuat är att medarbetarna i väldigt hög grad har individuella arbetsuppgifter som de själva har ansvar för. Alla företagen ger också sina medarbetare möjlighet att i stor utsträckning kunna påverka beslut som tas i det dagliga arbetet som rör medarbetarnas arbetsområde. *Anders* har en filosofi att med hjälp av tydliga riktlinjer skapar man större möjlighet för medarbetarna att ta större ansvar för sitt arbete. I företaget som *Björn* driver tänker man på att ha rätt man på rätt plats, därför arbetar medarbetarna med sina personliga intresseområden vilket innebär att de är mycket engagerade. Där har arbetsgivarna tillsammans med medarbetarna strukturerat upp tydliga checklistor som gör arbetet enklare, smidigare och framförallt säkrare.

”Tydliga riktlinjer leder till att medarbetarna arbetar mer självständigt. Medarbetarna har personliga ansvarsområden som de ”värnar om” och tar väl hand om. Detta märks mellan kollegorna och alla anstränger sig för att hålla sitt område på topp” Björn.

Det finns många olika sätt att kommunicera med sina medarbetare på, och alla fem företagen vi har intervjuat använder sig av dagliga morgonmöten. *Dennis* gör ofta även en kort uppföljning på lunchen för att höra att allt fungerar som det ska. Alla företag som medverkat i våra intervjuer har årligen återkommande möten som rör företagets ekonomi utom *Anders*. Han anser att det inte har någon betydelse för hur hans medarbetare arbetar, och om någon vill veta så är siffrorna inte hemliga. Skulle han få frågor från medarbetarna svarar han självklart på dessa. Detta skiljer sig från företaget som *Carl* driver, de har ekonomisk uppföljning vid två tillfällen per år. *Carl* tycker att den ekonomiska biten är extremt viktig eftersom företaget är starkt målstyrt och utan mål, vet ingen åt vilket håll de ska sträva åt. Vid de ekonomiska genomgångarna tar *Carl* upp betydelsen av hur omvärldsfaktorer påverkar företaget och dess resultat. Man diskuterar även utveckling framåt samt en plan för hur man ska kunna kringgå eventuella hot.

”Det är omöjligt att gå någonstans om man inte vet vart man ska” Carl.

Dennis och *Erik* har utöver årliga uppföljningar, möte en gång i månaden. *Dennis* har tillsammans med de ansvariga för respektive verksamhetsgren ett månadsmöte där de diskuterar ekonomi samt tar upp andra frågor som är aktuella för perioden. *Erik* samlar alla medarbetare från alla verksamhetsgrenar till ett gemensamt möte som dokumenteras. Detta möte medför att information når alla samtidigt samt att alla ska känna samhörighet över arbetsområdena och delaktighet i hela verksamheten. *Björn*, *Dennis* och *Erik* anser medarbetarna behöver ha insikt i företagets ekonomiska mål för

att kunna behålla motivationen och arbeta för att uppnå målen. De tycker att medarbetarna verkar uppskatta informationen om hur företaget ser ut och tänker framåt.

"Att som medarbetare vara insatt i ekonomin ser jag som en självklarhet. Det är något alla medarbetare bara ska ha med sig" Erik.

I alla företag utom det som drivs av *Dennis*, sker den största delen av arbetet individuellt. Gruppen kan ha ett övergripande mål eller en uppgift att lösa, men var och en bidrar med sin bit till pusslet till dess att uppgiften är klar. *Dennis* menar att i den del av verksamheten som till stor del består av timanställda är det en stor fördel att grupparbete förekommer. Det skapar trivsel och effektivitet. *Björn* tycker att det varierar från person till person om grupparbete fungerar bra eller inte. Alla trivs inte med enskilda arbetsuppgifter och ansvarsområde, men det finns även några bland deras medarbetare som föredrar enskilt arbete. *Björn* menar att arbetet lätt blir ineffektivt och att *"det blir mycket snack och lite verkstad"* i vissa fall. Då händer det att han går i mellan och styr upp medarbetarna. För det mesta är det dock inget problem utan arbetet flyter på smidigt. *Erik* har en verksamhetsgren där medarbetarna arbetar individuellt och en verksamhetsgren som för det mesta består av arbete i grupp. Han tycker att det fungerar bra och att det arbetet som sker i grupp är väldigt väl strukturerat vilket innebär att medarbetarna lätt kommer överens och att arbetet löper smidigt.

Anders tycker att det till mycket stor del beror på medarbetarnas personlighet huruvida det går att påverka medarbetarskapet i företaget eller ej. Är de framåt och har vilja menar *Anders* att mycket fungerar bra av bara farten. De absolut viktigaste egenskaperna tycker *Anders* är intresse och ett personligt engagemang, utan dessa egenskaper är det mycket svårt att få medarbetarna till att vilja bli självgående.

"Medarbetarnas personlighet avgör hur lätt det är att påverka medarbetarskapet i verksamheten. De viktigaste egenskaperna är vilja och intresse, finns bara det löser sig mycket av sig själv" Anders.

Alla respondenter är eniga om att för att få en god kommunikation, krävs det är man som chef är tillgänglig för medarbetarna. *Björn* menar att hans viktigaste uppgift förutom att vara en god ledare är att arbeta aktivt för en god kommunikation. Utan kommunikation finns ingen verksamhet. *Anders* och *Dennis* tror på att stötta medarbetarna i det dagliga arbetet medan *Erik* arbetar med ständig återkoppling och uppföljning. *Erik* tycker att hans främsta uppgift handlar om att leda medarbetarna i rätt riktning, entusiasmera samt att vara en god förebild. *Carl* anser att det viktigaste i arbetet som chef utan tvekan är att sätta tydliga mål. Hur dessa på bästa sätt sedan

uppnås är en fråga som ventileras med alla medarbetarna. Målen blir med tidens gång större, vilket medför ett ökat ansvar för medarbetarna. Det svåra med ansvar tycker *Carl* är att veta hur mycket de olika medarbetarna klarar av. Det är viktigt att inte göra situationen obekvämt för medarbetaren, det kommer leda till en ovilja till att ta ansvar på sikt.

”Den främsta uppgiften som chef är utan tvekan att sätta tydliga mål. Därefter kommer delegera, motivera, entusiasmera och kontrollera att målen nås” Carl.

Men *Carl* håller också delvis med *Erik* då han anser att näst efter att sätta tydliga mål kommer att delegera ansvar och arbetsuppgifter till medarbetarna, motivera, entusiasmera och kontrollera att målen uppnås. Det är av mycket stor vikt att ha system för att kunna nå målen. Annars försvinner medarbetarnas motivation till att vilja uppnå dem.

Alla respondenter är positiva till medarbetarskap, trots att det finns tillfällen då de tycker att det kan kännas svårt att utveckla. *Anders* och *Björn* menar att det till mycket stor del har med medarbetarnas personlighet att göra. Om viljan inte finns är det mycket svårt att påverka medarbetaren att vara aktiv, självgående och ansvarstagande. Lantbruket är en tuff bransch som tidvis kräver ett stort intresse av medarbetaren. *Dennis* tycker att det kan vara svårt att få medarbetarna att våga vara ärliga och ta upp saker som kanske känns obekväma. Han betonar vikten av att tänka på sättet man förmedlar information till medarbetarna att man är auktoritär på ett ödmjukt men ändå tydligt sätt för att få alla att våga lyssna och förstå.

Carl menar att det är väldigt viktigt med olika personligheter inom teamet. Olika egenskaper krävs för att få ett dynamiskt team som kompletterar varandra. Även olika kunskaper efterfrågas, allt för att skapa en bra balans. *Carl* anser att det är ett stort problem idag att få medarbetarna att vilja ta på sig ansvar. Det är inte alltid en löneökning är nog för att motivera medarbetarna, företaget försöker arbeta aktivt för att få medarbetarna att vilja ta större ansvar.

”Medarbetarna är den viktigaste resursen som finns! Grejer kan köpas och säljas efter önskemål, men att finna kompetenta, ansvarstagande och drivna medarbetarna är betydligt svårare” Carl.

Erik är inne på samma spår som *Anders* och *Björn*, han tycker att medarbetarskap kan vara svårt att påverka. Finns inte viljan är det svårt att få de anställda att ta ansvar och prestera väl. Företaget försöker dock hela tiden arbeta för att utveckla medarbetarskapet genom att visa att de bryr sig om sina anställda. De får lov att utbilda sig och gå kurser och trots att det innebär en kostnad för företaget är han

övertygad om att det lönar sig på sikt och att det bidrar till att medarbetarna vill stanna längre inom verksamheten. *Carl* menar att ett välfungerande medarbetarskap är en färskvara som behöver underhållas och arbetas med.

”Att utveckla medarbetarskap innebär ett ständigt hårt arbete, det är ingenting som ger sig själv, man måste hela tiden hitta på nya metoder och mål” Carl.

Huvudfråga: Hur avser arbetsgivaren att arbeta med medarbetarskap i verksamhetens fortsatta utveckling?

Samtliga respondenter är eniga om att medarbetarskap är något som man verkligen vill fortsätta att arbeta med. Det är ingen av de intervjuade personerna som har uttryckt någon form av negativitet om begreppet.

"Det är en självklarhet för oss att arbeta med medarbetarskap i framtiden, det är den absolut viktigaste delen i vår verksamhet" Carl.

Trots att det inte alltid är så enkelt, är alla respondenter tillsammans eniga om att medarbetarskap är en förutsättning för att verksamheten ska fungera framöver. Alla tycker att vid ett välfungerande medarbetarskap fungerar hela verksamheten bättre. Både när det gäller effektivitet men också personlig utveckling och trivsel. Det är många parametrar som ingår i begreppet och alla har en liten betydelse i det stora hela. *Anders, Björn* och *Dennis* förväntar sig självständiga medarbetare som trivs med arbetet. *Erik* hoppas på att få hålla kvar medarbetarna längre inom företaget och att medarbetarna tycker att arbetet känns roligt och meningsfullt. *Carl* som anser att medarbetarskap är det viktigaste för hela organisationen rundar av intervjun med följande ord;

"Förväntad effekt är enbart högre lönsamhet, men för den sakens skull är vi inte beredda att öka lönsamheten utan att öka trivseln. Vi är övertygade om att detta har ett starkt samband"
Carl.

Ytterligare en gemensam nämnare för de fem företagen är att alla stora beslut som rör företagets framtid tas utan medarbetarnas medverkan. I de flesta fall har dock besluten introducerats för medarbetarna innan beslutet tas, eftersom alla är noga med att poängtera att man vill lyssna på medarbetarnas synpunkter. Det är enbart *Erik* som en gång för flertalet år sedan lät medarbetarna hjälpa till att besluta i ett val som helt var avgörande för företagets fortsatta verksamhet.

Medarbetarskapshjulet

Vi har avslutat varje intervju med att visa respondenten en modell som kännetecknar ett "Myndigt medarbetarskap". Modellen beskrivs noggrant i vår litteraturstudie s.11-13. Se bilaga 2.

Anders och *Dennis* tycker att alla begreppspar i medarbetarskapshjulet är lika viktiga. De tycker att deras företag följer medarbetarskapshjulet bra. *Björn* anser också att medarbetarskapshjulet följs, det finns en tydlig öppenhet inom företaget, både ekonomiskt men också en i övrigt välfungerande kommunikation. Gemenskapen är god inom företaget och *Björn* menar att hans medarbetare är engagerade och beslutsfattande.

Carl menar att förtroende och öppenhet är ett begreppspar som är extremt viktigt i modellen. Utan det fungerar ingenting i verksamheten. Sociala aktiviteter är roligt och bra för gemenskapen men det är viktigt att det sker på ett vettigt sätt och att företaget kan stå för de aktiviteter man väljer. Han anser också att delaktighet i visionsarbetet och målsättning är lika viktigt som förtroende och öppenhet. Det som är svårast i medarbetarskapshjulet är att få medarbetarna att vilja vara ansvarstagande. *Carl* menar att det är ett stort problem idag. En löneförhöjning är inte motivation nog alla gånger, och människor är i allmänhet lite rädda för förändringar. Han tycker att det var lättare att få medarbetare att vilja axla ansvar förr än i dag och ser detta som en stor utmaning framåt.

Erik tycker att medarbetarskapshjulet är en sammanfattning av allt man vill att ett bra medarbetarskap ska vara. Alla begreppspar används idag inom verksamheten, vissa mer och vissa mindre. *Erik* tycker att förtroende och öppenhet samt ansvarstagande är lite mer viktiga än de andra begreppsparen i modellen.

DISKUSSION

I litteraturstudien har vi beskrivit Hällstén och Tengblads fem olika typer av medarbetarskap (s. 10-11). Efter genomförda intervjuer har vi tittat på dessa fem medarbetarskapstyper. Utifrån svaren från våra intervjuer kommer vi att placera de fem företagen i en eller flera typer som vi anser de tillhör.

I företag A är *Anders* ytterst ansvarig för verksamheten där flera av medarbetarna varit anställda under flertalet år. Medarbetarna är väldigt självgående och styr till stora delar sitt arbete själv. Vi anser att *Anders* verksamhet har ett tydligt *organisationsorienterat medarbetarskap*. Åsikten grundas på att medarbetarna delges ganska stort ansvar och befogenheter som är strukturerade efter tydliga riktlinjer såsom personliga ansvarsområden. Ytterligare en faktor som pekar på att företaget har ett *organisationsorienterat medarbetarskap* är att *Anders* menar att hans främsta uppgift inom företaget är att leda och fördela arbetet. Detta tyder på att medarbetarna inväntar övergripande instruktioner från *Anders* när det inte är högsäsong och alla är helt självgående. Medarbetarskapet är i övrigt väl utvecklat inom organisationen och det är tydligt att alla hjälps åt att stötta varandra. Ett gott betyg är att medarbetarna stannar länge och att de verkar ha en mycket god stämning på arbetsplatsen. För att utveckla medarbetarskapet ytterligare skulle det vara en fördel om medarbetarna var insatta i det ekonomiska läget mer noggrant, vilka mål *Anders* vill uppnå och hur de ska arbeta för att utveckla verksamheten framåt och inte enbart hålla den rullande.

I *Björns* företag arbetar medarbetarna inom olika verksamhetsgrenar. Deras kompetens samt hur länge de har arbetat inom verksamheten har betydelse för hur mycket ansvar de har i sina respektive arbetsområden. I grunden anser vi att *Björns* företag använder sig av *organisationsorienterat medarbetarskap*, det finns tydliga riktlinjer för medarbetarna att förhålla sig till och de har olika ansvar och befogenheter efter personlighet, anställningstid och kompetens. *Björn* försöker att hela tiden ha en god kommunikation med medarbetarna och anpassar sättet han instruerar efter vilka personligheter medarbetarna har. En av verksamhetsgrenarna tycker vi sticker ut lite från den generella bilden vi får av *Björns* verksamhet, där anser vi att ett *individorienterat medarbetarskap* är mer korrekt. Medarbetaren som är ansvarig för denna gren har enligt *Björn* stort intresse för sitt arbete och är mycket kompetent. Medarbetaren arbetat självständigt, och sköter själv kontakt med leverantörer och liknande. Överlag verkar medarbetarskapet vara väl utvecklat, *Björn* tycker det är viktigt med kommunikation och ger medarbetarna fria händer när arbetet väl är delegerat. Ständig uppföljning ger kontroll över verksamheten och tydlig feedback till personalen så de vet vad som är bra respektive vad som kan förbättras till nästa gång.

I företag C, där *Carl* är driftsledare använder de sig av kunskapsbaserad ledning. Det finns specialister inom varje verksamhetsgren som är utvalda för sin kompetens. *Carl* menar att spetskompetens är en förutsättning för att nå goda resultat samt att det är viktigt att kombinera kunskap om verksamheten med kunskap om människor. *Carl* uttrycker fortsatt med att ansvar måste kombineras med att ge rätten till att ta beslut, det fungerar inte att delegera om man inte litar på den man ger ansvar till. Till den största delen består företag C av *individorienterat medarbetarskap*. Medarbetarna har väldigt tydliga mål, både personliga samt övergripande mål för verksamheten och ansvarsområdena delegeras för att på bästa sätt uppnå målen. Medarbetarna har en tydlig ekonomisk inblick och känner mycket väl till företagets ekonomiska mål. Vi anser att verksamheten ger intryck av att sträva efter ständig utveckling, de inser vikten av att ha något att erbjuda medarbetarna. *Carl* berättar att idag är det viktigare för en medarbetare att kunna utvecklas på sin arbetsplats än att få en hög lön. Vi anser att verksamheten inte enbart använder sig av *individorienterat medarbetarskap* utan även av *organisationsorienterat medarbetarskap*. Företaget har idag en ganska platt organisation som är en effekt av att jordbruket har rationaliserats. Det upplever *Carl* inte som något hinder på grund av att verksamheten har specialister som har övergripande ansvar. Det medför att verksamheten får tydliga riktlinjer och att det finns något utöver medarbetarna som har huvudansvaret för driften.

Företag D har en organisation som är uppbyggd med flera olika verksamhetsinriktningar som vardera har olika anställningsformer, det medför att vi kommer placera detta företag i flera kategorier av medarbetarskap. De som är heltidsanställda tycker vi passar väl in i det som Hällstén och Tengblad (2006) benämner som ett *grupporienterat medarbetarskap*. Anledningen till det är att bland de heltidsanställda finns det olika arbetsgrupper vilka har egna ansvarsområden. Varje verksamhetsgren inom gruppen ansvarar för kvalitet, leveranssäkerhet och ekonomi. Detta följs upp i återkommande möten där alla heltidsanställda deltar. Den andra kategorin av medarbetare är timanställda. De har inte samma typ av ansvar för verksamheten som den del av medarbetarna som använder sig av *grupporienterat medarbetarskap* har. I stället blir det en kombination av *traditionellt- och organisationsorienterat medarbetarskap*. Vi baserar vårt påstående på att ansvaret ligger hos chefen som instruerar medarbetarna. *Dennis* berättar att det ofta är återkommande timanställda, vilket gör att de redan från början har stor kunskap om verksamheten samt att de är väldigt självgående och duktiga på att ta ansvar. Därför är de ganska fria i det dagliga arbetet och har både eget ansvar samt möjlighet att påverka beslut som rör deras egna ansvarsområden. Med vetskapen om detta anser vi att medarbetarskapet är en kombination av *traditionellt- och organisationsorienterat medarbetarskap*.

Företag E har under årens lopp förändrat sin organisation från hierarkisk till platt, för att under senare tid återgå till en form som är mer åt det hierarkiska hållet. Anledningen till att förändringen genomförts har varit medarbetarnas önskan om att ha en chef att vända sig till. Medarbetarna uttrycker ett behov av att bli sedda för sitt arbete, kunna diskutera lösningar samt ha någon att få återkoppling från. Ytterligare en anledning är att verksamheten är mycket större och mer effektiv idag, det har resulterat i att det finns en ansvarig för respektive verksamhetsgren. Vi tycker att *Eriks* företag har ett tydligt *organisationsorienterat medarbetarskap*. Medarbetarna har tydlig inblick i verksamheten, både ekonomiskt och praktiskt. De har tydliga riktlinjer och arbetsområden samt att alla har ett personligt ansvar och befogenheter inom deras ansvarsområde. Ägaren har ett nära arbete med de ansvariga för respektive verksamhetsgren, vilka vidarebefordrar informationen till medarbetarna.

Vi anser att de företag vi har besökt förmedlar ett gott medarbetarskap, var och en på sitt sätt, gestaltat i olika former. Det är något som är individuellt på varje arbetsplats och som påverkas av en mängd olika faktorer. Allt ifrån hur länge medarbetarna varit anställda, kompetens och utbildning till vilka personligheter både ledare och medarbetare har. Personkemi har en stor betydelse när man arbetar nära varandra. Vi ser tydliga likheter, men också stora skillnader mellan våra respondenter i sättet att arbeta. Samtliga arbetsgivare försöker ta hand om sina medarbetare på ett bra sätt och arbetsgivarna talar om att man måste vara chef både i med- och motgång. Detta gäller inte bara företagets resultat utan även medarbetarnas hälsa. Fungerar inte privatlivet påverkar detta arbetet i sin tur, och finns det möjlighet hjälper arbetsgivarna gärna till på det sätt de kan.

Det som skiljer våra fem respondenter markant ifrån varandra, är hur pass tydligt de väljer att presentera företagets mål för medarbetarna. Några av våra respondenter ger en hint av att mål finns, men att det är något som mer fungerar som en riktlinje och ett stöd ute i periferin. Några gör precis tvärt om, målet är det mest centrala och det finns ingen som inte skulle kunna redogöra för dessa oavsett vilken tid på dygnet de efterfrågas. Vilket som är bäst lämnar vi åt respektive arbetsgivare att avgöra, det enda vi kan konstatera är att samtliga anser att begreppet medarbetarskap är mycket viktigt, och att det framöver kommer att spela en allt större roll i arbetet att attrahera och behålla kompetenta medarbetare.

Slutsats

Det finns olika sätt att se på medarbetarskap inom en organisation. Är det en egenskap som behöver finnas hos individen och som sedan utvecklas med hjälp av relationen till arbetsgivaren, arbetet och medarbetarna? Eller är det företagets organisation och ledarskap som ska implementera begreppet och därigenom påverka medarbetarna? Antagligen är det en kombination av dessa båda. För att få medarbetare engagerade och drivna inom en verksamhet är det en förutsättning att de förstår varför man agerar på ett särskilt sätt samt att de är mycket väl insatta i mål och vart man vill komma med verksamheten. Om inte dessa förutsättningar är uppfyllda blir det svårt för medarbetarna att engagera sig i det som ledaren önskar uppnå. Medarbetarskap handlar om varje medarbetares personlighet och hur denne står i förhållande till arbetet och arbetsplatsen. Det förutsätter att individen har kapacitet att ta ansvar och kunna arbeta självständigt. På grund av ett flertal orsaker fungerar detta inte alltid av sig själv. Det kräver att ledarskapet anpassas efter olika situationer och personligheter, men också tilliten till att våga delegera arbetsuppgifter. Det krävs även av medarbetaren att våga ta emot ansvaret. Således är det ett flertal parametrar som behöver mötas på mitten, och ett gott medarbetarskap måste tillåtas växa fram. Det är inget som kommer över en dag utan något som ständigt behöver utvecklas.

Hällstén och Tengblad (2006) menar att man måste undersöka mer än medarbetarnas engagemang och ansvarstagande för att se vilka möjligheter medarbetarskap har inom en organisation. Det krävs även kännedom om verksamhetens värderingar och omgivningar samt ledarens handlande för att få en övergripande bild av medarbetarskapet. Vi har därför försökt ta reda på så mycket vi kunnat om verksamheterna som helhet. Vi har tittat på organisationens uppbyggnad, vilket ledarskap som används, ansvarsområde och i vilken grad medarbetarna är delaktiga i olika beslut som fattas. Sedan har vi riktat in oss på lite djupare frågor som hur man arbetar, delegerar och delar med sig av företagets resultat, målsättningar och visioner. Vi tycker att resultaten från intervjuerna har gett oss kunskap nog om att besvara våra tre frågeställningar. Alla respondenter har delgett oss sin syn på medarbetarskap samt tydligt redogjort för oss hur de arbetar med medarbetarskap inom sin verksamhet, vad medarbetarskapet har bidragit till och vad arbetsgivaren förväntar sig att medarbetarskapet kommer leda till framöver. Alla fem respondenterna uttrycker att medarbetarskap är något som de kommer fortsätta att arbeta med i framtiden. En av våra respondenter menar att det är det absolut viktigaste i deras verksamhet och det tar vi som ett tydligt bevis på att ämnet vi lyfter är intressant och väl värt att forskas vidare inom.

Resultatens säkerhet

Som vi nämnt tidigare i vårt kapitel material och metod är det svårt att hitta förhållningsregler och kriterier för att uppnå en god kvalitet i en kvalitativ studie. Trovärdighet kan i en kvalitativ studie ses som ett försök att hitta det unika i varje intervjutillfälle (Patel & Davidsson, 1997). Innan vi skickade ut våra intervjufrågor genomförde vi två kontroll-intervjuer på företag med samma krav som de vi har med i den verkliga studien. Kontroll- intervjuerna hjälpte oss att säkerställa att vi ställde rätt frågor för att kunna besvara våra huvudfrågor i studien. Efter utförda intervjuer har vi inom kort tid skickat en skriftlig sammanfattning av intervjun så att respondenten får möjligheten att påpeka eventuell felaktig fakta. Av respondenterna som svarat på intervjusammanfattningen hade ingen något direkt att ändra eller tillägga.

För att få ett mer rättvisande resultat är det möjligt att vi hade behövt utföra ytterligare intervjuer, men vi är mycket nöjda med hur intervjuerna har utvecklats och resultaten har gjort att vi haft fakta att bygga vår studie kring. För att få en mer rättvisande bild av medarbetarskap inom jordbrukssektorn skulle vi däremot önska att vi även kunde intervjuat även medarbetarna. Tiden och kursens utformning på 15 hp har tyvärr begränsat oss.

Vi kan inte kontrollera att cheferna har gett oss hela bilden och att medarbetarna skulle gett oss samma bild av verkligheten som arbetsgivaren gjort. Därför skulle det vara väldigt intressant för framtiden att se om medarbetarnas historia överensstämmer med arbetsgivarens i en studie, och studera vad som skulle kunna förbättras om den inte gjorde det. Att titta på frågan genom triangulering vore det mest optimala för att få fram ett tydligt resultat. Vi kan inte veta säkert om arbetsgivarna verkligen arbetar så som de gör sken utav. Däremot tror vi att genom att hålla dem anonyma, kommer de vara mindre benägna om att hålla inne information om saker som inte fungerar som de önskar inom verksamheten. Anonymiteten kan också komma att bidra till att arbetsgivarna svarar friare i frågorna som berör hur de arbetar. Att det dessutom är företag som har varit verksamma under lång tid samt har flertalet anställda talar för vår trovärdighet. Vi har heller ingen anledning att misstro våra respondenter, samtliga har efter bästa förmåga besvarat våra frågor samt visat personligt engagemang och intresse för ämnet.

Egna tankar

Vi tror att medarbetarskap är ett begrepp som verkligen ligger i tiden. Idag räcker det inte som arbetsgivare att enbart erbjuda arbete, utan företag får ofta frågan vad de i sin tur skulle kunna göra för medarbetaren. Tidigare var det snarare tvärtom, vad medarbetaren kunde göra för arbetsgivaren. Trender inom forskning av begreppet

medarbetarskap pekar på att det inte är något som företag kan välja, det är snarare ett krav i dagens samhälle. På sikt tror vi att en kultur kommer växa fram där företagen kommer försöka ta tillvara på medarbetarnas kompetens bättre. De kommer se medarbetarna som företagets viktigaste resurs och arbeta för att tillvarata kompetensen. Detta kommer i sin tur ställa helt nya krav på ledarskapet, som behöver bli mer coachande för att kunna möta ett utvecklat medarbetarskap. Framöver kommer det även att leda till plattare organisationer eftersom det är en förutsättning för att medarbetarskap ska kunna fungera.

Vi tror att medarbetarskap kommer spela en mycket viktig roll i arbetet med att attrahera medarbetare. Vi menar inte enbart hygieniska faktorer som trivsel och gemenskap, utan möjligheten till utbildning och att utvecklas inom arbetet. Vi tror att medarbetarskap kommer bli en stor del av många företags organisationsfilosofi framöver. Fokus behöver ligga på att locka till sig nya medarbetare, samt behålla tidigare anställd personal. Företag behöver lära sig att sälja in sig själva för att attrahera de mest kompetenta och bäst lämpade medarbetarna. För att lyckas med detta behöver företaget ta reda på vad medarbetarna önskar bli erbjudna och matcha det med vad företaget kan erbjuda medarbetaren. Ett välutvecklat medarbetarskap kan, förutom att bidra till en mer välfungerande verksamhet, även bidra till att motivationen ökar, vilket i sin tur medför att medarbetaren vill stanna längre i företaget. Det är en kostsam process att lära upp nya medarbetare varför vi anser det som en viktig fråga att lyfta inför framtiden.

När vi genomfört intervjuer till studien har vi uppmärksammat att arbetsgivarna anser att det är ett väldigt viktigt ämne, inte bara för sin egen skull. Vi anser att ett välutvecklat medarbetarskap kan leda till avlastning för ägaren. Tillit tillsammans med vetskapen om att ens medarbetare både är kunniga, initiativtagande och ansvars-kännande ger utrymme för ägaren att fokusera på egna och nya arbetsområden som kan utveckla företaget framåt. För medarbetarna innebär det i sin tur att arbetet blir mer utvecklande och friare, vilket medför att varje medarbetare strävar efter att genom sitt arbete även utveckla verksamheten. Vi och våra respondenter anser att medarbetarskap starkt bidrar till positiva egenskaper som högre trivsel och gemenskap på arbetsplatsen. Medarbetarskap är inget snabbfix, men det kan bidra till en väl fungerande organisation med självgående och ansvarstagande medarbetare som verkar i en god relation till sin omgivning, där alla strävar efter att nå verksamhetens uppsatta mål för framtiden.

Framtida studier

Framöver vore det intressant att undersöka om medarbetarskap har något samband med god lönsamhet inom jordbrukssektorn. Vi förstår att det kan bli svårt att mäta, men med hjälp en större studie där man undersöker medarbetarskap utifrån flera olika parametrar är det säkert inte omöjligt. Det vore även intressant med studier som i allmänhet lyfter medarbetarskapsbegreppet utifrån medarbetarnas perspektiv, för att undersöka om det som medarbetarskapet medför, underlättar även för medarbetarna och inte enbart för arbetsgivaren inom företagen.

Hällstén och Tengblad (2006) anser att det mest intressanta framöver inom medarbetarskapsforskning är att se hur de anställda ställer sig i relation till förväntningarna på dem som medarbetare inom organisationen, hur medarbetaren definierar sin roll samt hur denne upprätthåller sin roll. Vi säger inte emot.

REFERENSER

Skriftliga

Andersson, T., Tengblad, S. (2009). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv förmåga. I Jönsson, S & Strannegård, L (Red.). *Ledarskapsboken* (pp. 245-268). Malmö: Liber AB.

Bertlett, J. (2011). *An employeeship model and its relation to psychological climate: A study of congruence in the behavior of leaders and followers*. Doktorsavhandling, Lunds Universitet, Institutionen för psykologi.

Brunsson, N., Holmblad Brunsson, K. (2009). Konsten att vara chef. I Jönsson, S & Strannegård, L (Red.). *Ledarskapsboken* (pp. 213-244). Malmö: Liber AB.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Hjalmarsson, B. (2003). *Medledarskap: Arbetsglädje genom delat ansvar*. Stockholm: Ekerlid.

Holme, I-M. & Solvang, B-K. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Hällstén, F. (2007). Medarbetarskap i praktiken – karta och kompass för förändring. I Tengblad, S., Hällstén, F., Ackerman, C. & Velten, J. *Medarbetarskap. Från ord till handling* (s 136-152). Malmö: Liber AB.

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

Jarrick, A. & Josephsson, O. (2008). *Från tanke till text: En språkhandbok för uppsatsskrivande studenter*. Lund: Studentlitteratur.

Kilhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap: En studie av en idé resa in i och genom två organisationer*. Doktorsavhandling, Linköpings Universitet, Institutionen för pedagogik.

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

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

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

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund

Tengblad, S. (2003). *Medarbetarskap i det nya arbetslivet – en kraft för utveckling och förnyelse?* Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Ulvenblad, P., Wall, A., Cederholm, J. & Hedin, E. (2012). *Ledarpraktikan – Konsten att leda Mig själv, Mina medarbetare och Min verksamhet*. LRF.

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

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (tillgänglig 2014-05-07).

Warnerbring, J. (2013). *Medarbetarskap som redskap för verksamhetsutmaningar – En kvalitativ studie ur ett medarbetarperspektiv*. Lunds Universitet, Institutionen för psykologi.

Muntliga

Under våra intervjuer medverkade fem personer, deras medverkan i arbetet är anonymt. Intervjuerna genomfördes den 14 maj 2014 till den 21 maj 2014.

BILAGOR

Bilaga: 1

Vår definition av medarbetarskap

Vi har valt att använda oss av definitionen som Stefan Tengblad (2003) definierat i uppsatsen *Medarbetarskap i det nya arbetslivet: en kraft för utveckling och förnyelse?* Medarbetarskap innebär hur medarbetaren förhåller sig i relationen till sin arbetsgivare och sina arbetskamrater (ibid). Med det avses medarbetarens förmåga att tillsammans med andra medarbetare och chefer lösa svårigheter, samt verka för en god kommunikation (ibid.). Medarbetaren ansvarar för egna handlingar och sin egen utveckling, samt har en strävan att bemöta andra med respekt och att arbeta tillsammans med andra mot gemensamma mål (ibid.). Med medarbetarskap belyser Tengblad (2003) vikten av att kunna balansera mellan arbete och privatliv, likaså mellan att vara lojal mot både arbetsgivare, arbetskamrater liksom mot sig själv som individ. Enligt Hällstén & Tengblad (2006) finns det fem former av medarbetarskap avseende organisationer, formerna bygger på hur arbetet i verksamheten är organiserat samt verksamhetens specifika förutsättningar.

Växande jordbruk med flera inriktningar innebär att fler behöver ta ansvar för verksamheten. Det betyder således att man behöver delegera arbetsuppgifterna vidare till medarbetarna (Ulvenblad, Wall, Cederholm & Hedin, 2012). För att kunna överlämna arbetsuppgifter och ansvar till medarbetaren för verksamhetens drift är det en förutsättning att det finns ett etablerat förtroende mellan medarbetarna och ledaren (Ulvenblad et al. 2012). Vid ett väl fungerande medarbetarskap har chefen tillsammans med medarbetarna ett gemensamt ansvar till initiativtagande, där personalen har möjlighet att utvecklas och ges möjlighet att dela på ansvarstagandet (ibid.). Delegering får inte enbart den positiva effekten att ledaren får mindre arbetsuppgifter utan det ökar även självförtroendet hos medarbetaren samt lär personalgruppen att ta ansvar för hur verksamheten drivs och utvecklas (ibid.). Man får på så sätt medarbetare som är mer engagerade för sina arbetsuppgifter, som tycker arbetet är intressant och meningsfullt samtidigt som det är utmanande och utvecklande (ibid.). Det tar tid att lära upp medarbetare till att bli självgående, men den tid och engagemang som investeras vinner företagaren tillbaka flera gånger om när medarbetaren är självgående i verksamheten (ibid.).

Intervjufrågor:

Information till respondentent.

- Presentation av författarna samt syftet med studien.
- Konfidentiellt, fingerade namn, respondentent får avbryta ifall det är några oklarheter.

Frågor

- Namn:
- Företagets namn:
- Verksamhetsinriktningar:
- Antal anställda:

- Hur är verksamhetens organisation uppbyggd?
- Hur kommer det sig att verksamheten är uppbyggd på det sättet?

- Hur ser ledarskapet ut i verksamheten?
- Varför har ni valt att använda er av den typen av ledarskap?
- Har ni haft problem med ert sätt att driva organisationen?

- Vad anser du är din främsta uppgift som chef?

- Hur är ansvarsfördelningen i verksamheten?
- Varför ser ansvarsfördelningen ut på det sättet i er verksamhet?

- I vilken mån är medarbetarna delaktiga i dagliga beslut avseende individens arbetsområde?

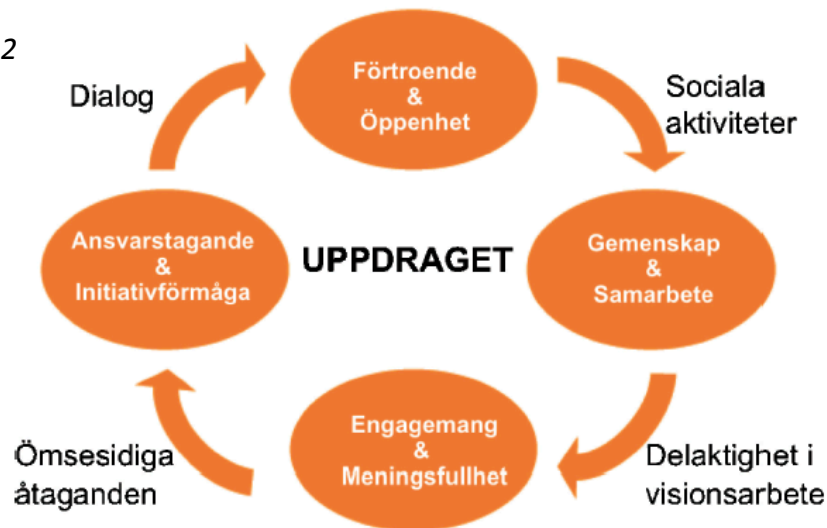
- Hur delges arbetsuppgifter till medarbetaren?

- Har medarbetarna en tydlig inblick i information som berör verksamheten, såsom dess ekonomiska resultat? Varför?

- Till vilken del kan medarbetarna vara med och påverka beslut som tas i verksamheten?

- Finns det tydliga riktlinjer och ramar för verksamheten där personalen sedan kan verka inom?
- Vilka effekter har det fått för medarbetarens självständighet?
- Vad har personalen för befogenheter?
- Anser du att personalen arbetar individuellt eller är det grupporienterat?
- Vilken effekt har det fått på verksamheten?
- Hur pass självständiga är medarbetarna när det gäller deras arbetsuppgifter?
- Vad innebär medarbetarskap för dig?
- Använder du dig av medarbetarskap inom verksamheten idag?
- Om inte, vad är anledningen till att det inte används?
- Hur arbetar du som arbetsgivare med medarbetarskap inom verksamheten?
- Hur pass delaktiga är personalen i frågor som rör verksamhetens framtid?
- Vad anser du att medarbetarskap kan bidra till?
- Ser du några svårigheter i utvecklandet av medarbetarskapet? I så fall vilka?
- Framöver, anser du att man bör arbeta med medarbetarskap i verksamheten?
- Om ja, vilken effekt förväntas?

Bilaga: 2



Medarbetarskapshjulet (Hällstén & Tengblad, 2006).

Förtroende och öppenhet:

- Det finns ett ömsesidigt förtroende emellan medarbetare, liksom mellan medarbetare och chefer.
- Det är en öppen och ärlig dialog emellan chefer och medarbetare.
- Meningskiljaktigheter respekteras och man strävar efter att på ett konstruktivt sätt arbeta för goda lösningar på problem.
- Företagets ledning strävar efter att hålla en öppen dialog med medarbetarna samt att arbeta för att få medarbetarnas förtroende.

Gemenskap & Samarbete:

- Medarbetare upplever arbetsplatsen som trivsamt och känner tillhörighet.
- Medarbetare hjälper varandra och varje medarbetare tar sin del av arbetsbördan.
- Medarbetare samarbetar utöver sitt arbetsområde och värdesätter andra medarbetares kompetenser.
- Arbetsledningen arbetar för att stärka gemenskap och samarbete i verksamheten.

Engagemang och meningsfullhet:

- Arbetsuppgifterna och arbetet upplevs som meningsfulla för medarbetarna.
- Medarbetarna upplever en stolthet för att de är en del av verksamheten och medarbetarna strävar efter att göra ett gott arbete.
- Arbetsledningen tar reda på vad enskilda individer upplever som meningsfullt och engagerande.

Ansvarstagande och initiativförmåga:

- Att medarbetaren har förmågan att själv ta ansvar för sitt eget arbete och dess resultat.
- Att medarbetaren har initiativförmåga samt att denne har befogenheter att ta initiativ som utvecklar verksamheten.
- Att medarbetaren har förmågan att balansera ansvarstagande och initiativ med sin fysiska och psykiska hälsa och välbefinnande över tid.
- Arbetsledningen tar reda på i vilken utsträckning som enskilda individer vill och kan ta ansvar, samt att arbetsledningen gör det möjligt.