



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

***Medarbetarskapet i fokus:
En studie om skillnader i små och medelstora
organisationer***

**Johan Claesson
Karl Holmkvist**

Kandidatuppsats ht 2012

Handledare: Johan Bertlett

Sammanfattning

Syftet med denna studie var att undersöka medarbetarskapet på ett antal butiker inom samma koncern med olika storlek för att se om det förelåg skillnader beroende på organisationernas storlek. Vidare undersöktes också om det förelåg någon skillnad mellan organisationerna i det upplevda medarbetarskapet beroende av arbetsledning med personalansvar, arbetsledning utan personalansvar eller ingen arbetsledning. Med detta ville vi tillföra ny kunskap på medarbetarskapets förhållande till organisationsstorlek då det tidigare finns begränsad forskning inom detta. Studien genomfördes på åtta små och tre medelstora butiker i Malmö stad och Lunds kommun. Materialet om medarbetarskapet samlades in genom frågeformuläret Work-Oriented Relationships and Knowledge-based Investigation Questionnaire (WORK-IQ) (Bertlett & Arvidsson, 2009), vilket innehåller följande åtta dimensioner: Kunskap och färdighet, psykologisk mognad, lärande, inomgruppskommunikation, mellangruppskommunikation, sociala relationer, demokratiska processer och slutligen tillit- lojalitet och respekt. Totalt samlades 115 komplett ifyllda formulär in. Resultaten visar att det finns signifikanta skillnader mellan små och medelstora organisationer i dimensionerna lärande och demokratiska processer men i övrigt verkar inte organisationsstorlek ha någon större inverkan på medarbetarskapet. Enligt resultatet verkar inte organisationens storlek heller påverka det upplevda medarbetarskapet beroende på om man har arbetsledning eller inte. Däremot verkar arbetsledning påverka medarbetarskap.

Nyckelord: Medarbetarskap, organisationsstorlek, arbetsledning, personalansvar

Innehållsförteckning

Introduktion	4
Inledning.....	4
Medarbetarskap.....	4
Organisationsstorlek.....	7
Medarbetarskap och organisationsstorlek.....	8
Syfte.....	9
Hypoteser.....	10
Metod	10
Deltagare.....	10
Organisationerna i studien.....	10
Material.....	11
Procedur.....	13
Statistisk analys.....	14
Resultat	14
Resultat hypotes 1.....	14
Resultat hypotes 2.....	15
Diskussion.....	16
Diskussion hypotes 1.....	16
Diskussion hypotes 2.....	18
Brister i studien.....	20
Framtida forskning.....	21
Referenser	22

Introduktion

Inledning

Syftet med denna studie är att undersöka om det finns skillnader i hur anställda upplever medarbetarskapet beroende av om de jobbar i små eller medelstora organisationer. Vi vill även se om det finns några skillnader mellan små och medelstora organisationers medarbetarskap beroende på om medarbetarna har någon arbetsledning eller inte och i så fall med eller utan personalansvar.

Ledarens roll har förändrats från att vara den som tar beslut och delegerar till att ta ett steg tillbaka och istället entusiasmera och frigöra outnyttjad potential och engagemang hos de anställda (Nilsson, Wallo, Rönqvist, Davidson, 2011). Medarbetarnas inställning till att arbeta har förändrats från att endast vara ett ekonomiskt incitament till att idag vilja ha mer än bara lön som drivkraft. Genom att få mer kontroll över sina arbetsuppgifter, mer ansvar och tydlig feedback från en ledare fullföljs arbetstagarens inre motivatorer (Jacobsen & Thorsvik, 2002; Kilhammar, 2011). I detta behöver även organisationerna anpassa sig. Genom att skapa nya företagskulturer försökte man att ta tillvara på arbetstagarnas nya behov (Tengblad, 2009).

Med den här förändringen att arbeta har begreppet medarbetarskap vuxit fram. I medarbetarskapet omdefinieras den gamla underställda anställde till en medarbetare. Medarbetaren ska i större grad få mer friheter än tidigare. Inom forskning kring arbetsliv och organisation har det lagts ner stort fokus på ledarens betydelse, så stort att det idag är ett av de allra mest studerade områden inom hela samhällsvetenskapen (Nilsson et al, 2011). Vi tycker därför att det finns ett behov av att byta fokus och att istället rikta ett ljus mot medarbetarskapets betydelse.

Medarbetarskap

Medarbetarskap är ett mångtydigt och tämligen utforskat begrepp. Kilhammar (2011) definierar dock en gemensam kärna kring de föreställningar som finns kring begreppet medarbetarskap: ”Medarbetarskap berör medarbetares identitet, förhållningssätt och beteende i arbetet och på arbetsplatsen” (s. 13). Medarbetarskap som begrepp växte i Sverige under 1980- och 90-talen med de samhälleliga förändringar som skedde där organisationer decentraliserades, cheferna blev färre vilket i sin tur gav ett större inflytande och ansvarstagande bland medarbetarna. Medarbetarna skulle nu tillsammans ta ett större ansvar än tidigare (Hällsten & Tengblad, 2006; Bertlett, Johansson, Arvidsson, Jern, 2012).

Medarbetarskap, med sitt innehåll om ansvar och mer frihet för varje medarbetare, blev nu populärt då det sågs som en möjlighet för att forma den nya arbetstagaren som organisationerna behövde efter sina stora förändringar (Hällsten & Tengblad, 2006).

En av pionjörerna kring begreppet medarbetarskap var Møller (1994). Han relaterar begreppet till empowerment, ett ledarskapsbegrepp som går ut på att öka medarbetarnas självständighet genom ökat ansvar (Hällstén & Tengblad, 2006). Møller (1994) tar upp att en vanlig tanke är att ledaren är ansvarig för allt som rör organisationen och detta gör att allt fokus även ligger på hur ledaren presterar, motiverar, delegerar och organiserar. Detta är en snedvriden bild enligt Møller som menar att fokus istället behöver förflyttas till att ledaren endast är delvis ansvarig och istället är det ledaren och medarbetarna, och framförallt samspelet mellan dem, som ligger till grund för organisationens framgång.

Ansvarstagande, lojalitet och initiativ är tre karaktäristiska drag hos en bra medarbetare och en grund för ett bra medarbetarskap. Det viktigaste fundamentet för ett fungerande medarbetarskap av dessa är enligt Møller (1994) ansvarstagande. Lojalitet och initiativ bygger båda på att medarbetaren tar ansvar. En medarbetare med ansvarskänsla för organisationen och dess resultat kommer att visa lojalitet mot organisationens mål och försöka att bibehålla ett gott arbetsklimat för företagets bästa. Den kommer även att ta initiativ som är till gagn för organisationen och dess utveckling. För ett ökat ansvarstagande hos alla medarbetare behöver dock organisationen ge en handlingsfrihet till de anställda.

Hällstén och Tengblad (2006) menar, likt Møller, att ledarskap och medarbetarskap behöver studeras i relation till varandra. ”En chef kan inte nå goda resultat ifall de anställdas medarbetarskap är undermåligt och medarbetare ges ringa möjligheter att utvecklas i sitt medarbetarskap ifall chefen inte klarar av sin uppgift” (s. 19).

Hällstén och Tengblad (2006) beskriver hur medarbetarskap bör vara, och benämner det som det myndiga medarbetarskapet:

1. Förtroende och öppenhet – Det finns en öppen och ärlig dialog mellan chefer och medarbetare och förtroendet däremellan är ömsesidigt.
2. Gemenskap och samarbete – Medarbetare upplever tillhörighet, kan samarbeta mellan flera yrkes- och avdelningsgränser och uppskattar varandras kompetenser, det finns aktiviteter för att stärka banden och samarbeten mellan medarbetarna.
3. Engagemang och meningsfullhet – Medarbetarna upplever meningsfullhet över arbetsuppgifterna, ser en stolthet till organisationen och strävar efter att utföra ett gott arbete.

4. Ansvarstagande och initiativförmåga - Medarbetarna tar ansvar för sitt eget arbete och är kapabel att ta initiativ för verksamhetens utveckling.

Tidigare forskning av medarbetarskap har mestadels tagit upp vad medarbetarskap är och hur det uttrycks i organisationen. Bertlett (2011) byter fokus till att istället studera hur individen uttrycker medarbetarskap på sin arbetsplats.

Bertlett (2011) beskriver medarbetarskapet som uppdelat på två grunder: social förmåga och kompetens för att utföra uppgiften. Social förmåga handlar om individens psykologiska möjlighet att hantera sociala interaktioner. Kompetens för att utföra uppgiften handlar om att individen har den kunskap och färdighet som krävs för det dagliga arbetet. Utifrån dessa definierar Bertlett medarbetskap som ”De beteenden som utgör den dynamiska processen av ömsesidiga arbetsrelationer mellan två eller flera anställda baserat på deras sociala förmåga och kompetens att utföra uppgiften” (s. 50).

Baserat på sin definition av medarbetarskap har Bertlett (2011) tagit fram en modell, Employee-ship-Leadership-Relationship Model (ELR-modellen), där ledarskapsperspektivet integreras i medarbetarskap. ELR-modellen innehåller medarbetarskapets tre perspektiv: ledarskaps-, arbetskamrats- och ledar-följareperspektiven. Ledar-följare är det perspektiv som synliggör den ömsesidiga relationen mellan ledaren och dess medarbetare, följare. Tidigare ledarskapsforskning kretsar vanligtvis kring antingen ”top-down”, ledare till följare, eller ”bottom-up”, följare till ledare. Bertlett väger istället in en helhet där han studerar medarbetarskapet både horisontellt och vertikalt där han också tittar på medarbetares relationer till varandra. En överenskommelse mellan ledaren och följaren behöver förtydliga hur ledaren ska leda och hur följaren ska följa. ”Ledarskap är inte bara att leda, det är också att följa” (Bertlett, 2011, s. 43).

I ELR-modellen beskrivs fyra nivåer av beteenden från arbetsorienterat till personorienterat medarbetarskap.

- *Task-professional employeeship and leadership* – Passar anställda med låg uppgifts- och social förmåga där det finns ett behov av formellt ledarskap.
- *Collegial-professional employeeship and leadership* – Passar anställda som behöver ett ledarskap men som är på väg att skapa sin identitet inom yrkeslivet.
- *Socio-collegial employeeship and leadership* – De anställda har de kunskaper som krävs där effektivitet och utveckling sker genom ömsesidiga utbyten.

Socio-emotional employeeship and leadership – De anställda har de kunskaper som krävs där effektivitet och organisatorisk utveckling sker genom ömsesidiga utbyten (Bertlett et al., 2012).

Organisationsstorlek

Det första man måste ta ställning till är hur man definierar en organisations storlek. Den vanligaste definitionen är att titta på antalet anställda i en organisation (Child, 1973). Andra exempel på att definiera en organisations storlek kan annars vara antalet enheter som produceras, omsättning eller hur stor spridning den har geografiskt (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Den europeiska kommissionens definition av organisationsstorlek regleras i EU-rätten, rättsakt 2003/361/EG där storlek på organisation definieras både utifrån personalstyrka och efter omsättning. Vi har i denna studie valt att jämföra små och medelstora organisationer efter denna definition. Ett litet företag har färre än 50 anställda och en omsättning som inte överstiger 10 miljoner euro per år medan ett medelstort företag har färre än 250 anställda och en omsättning som inte överstiger 50 miljoner euro per år (Kommissionen, 2003). De organisationer som jämförs i studien har en personalstyrka på 10-20 anställda och 80-120 anställda och kommer därför hädanefter att omnämnas som små och medelstora företag.

Enligt Mintzberg (1979) har anställda i en mindre organisation mer personlig kontakt med varandra. När organisationerna blir större blir det svårt att upprätthålla kontakten i det ökade antalet relationer. Istället har större organisationer mer regler och rutiner för samordning mellan medarbetarna. Fungerar reglerna så har alla medarbetare möjlighet att veta vad alla andra i organisationen arbetar med (Mintzberg). Fler anställda, fler nivåer och större grupper, som i en större och mer komplex organisation, skapar även en potentiell risk för ett ökat antal konflikter (Talacchi, 1960). Det finns även fler specialister i större organisationer än i små. I mindre organisationer behöver en specifik anställd vara ansvarig för ett flertal områden, exempelvis både personalansvar, inköp och marknadsföring. I större organisationer finns det totalt sett fler ledare som alla anställda behöver förhålla sig till. Det ökade antalet av specialister och ledare får till följd att det behöver upprättas ett skikt av mellanchefer då det skulle bli omöjligt för alla anställda och specialister att rapportera till en ledare. Informationsflödet i en stor organisation blir mer formaliserat och styrt än i små (Child, 1973).

I den större organisationen behöver information som delges ta sig förbi olika nivåer utan att förändras. Hierarkin i en större organisation försvårar organisationens kapacitet att behandla information från medarbetarna uppåt i organisationen (Ekvall, 1999). Ju större organisation, ju längre tid tar det för informationen att passera alla nivåer. När information ska behandlas neråt i hierarkin kan det finnas en risk att mellanchefer tolkar informationen på

ett speciellt sätt. Ledaren kan situationsanpassa informationen utifrån hur den ska tillvaratas för den egna avdelningen av organisationen. Mellanchefen kan även medvetet hålla inne på informationen, manipulera eller förvränga den (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Storleken bidrar även till att ledaren har mindre möjlighet till personlig kontakt med sina anställda. Möjligheter att uppmuntra samt vägleda anställda som har problem med sina arbetsuppgifter minskar samtidigt som forskning visar att dessa ledare i större utsträckning hanterar problem med sina anställda på ett mer opersonligt sätt, som genom bestraffningar och varningar (Goodstadt & Kipnis, 1970). Forskning visar också att ledare i större organisationer i mindre grad använder sig av ledarbeteenden som ingår i dimensionen hänsynstagande som definierades vid ledarskapsstudierna i Ohio (Ford, 1981). I ett hänsynstagande ledarskap visar ledaren att den bryr sig om sina medarbetare och dess känslor och behov och den behandlar sina underställda som jämlikar till ledaren. Ledaren tar sig tid att lyssna på problem, rådgör med sina medarbetare i viktiga frågor samt stödjer och försvarar dem vid behov (Yukl, 2012). Att hänsynstagande ledarskap används mindre frekvent i större organisationer skulle kunna förklaras genom att antalet underställda är fler (Ford, 1981).

Det ökade antalet formella ledare i större organisationer resulterar i att de blir befordrade på grunder som exempelvis att de har en expertkunskap inom en viss avdelning. De informella ledare som finns inom organisationen skapas istället på rent relationsmässig basis vilket skulle kunna leda till stora skillnader mellan formella och informella ledare i större organisationer. I små organisationer är ledare ofta både formell och informell, då det endast finns ett fåtal med högre befogenheter inom organisationen (Talacchi, 1960).

Medarbetarskap och organisationsstorlek

Medarbetarskap i förhållande till organisationsstorlek är ett tämligen outforskat område. Tidigare forskning har studerat samband mellan organisationsstrukturer, som organisationsstorlek, och ledarskap vilket man till viss del kan koppla till medarbetarskap. Det finns dock några tidigare studier på medarbetarskap och gruppstorlek.

I en svensk undersökning som undersökte medarbetarskap i gruppstorlekar identifierades ett negativt samband där större grupper hade medarbetare med en lägre grad av engagemang, mindre fungerande samarbeten och mindre ansvarstagande. Forskarna utgick från att en orsak till detta var att medarbetare i större grupper fick mindre uppmärksamhet från sin chef i jämförelse med medarbetare i mindre grupper. En annan orsak till den lägre graden av ansvarstagande hos medlemmar i större grupper skulle enligt forskarna kunna vara att det

är svårare att ta initiativ och ha ett inflytande i en större grupp. Detta bekräftas även i en annan studie där resultatet visade att gruppens storlek var viktig för resultatet av implementering av medarbetarskap (Hällstén & Tengblad, 2006).

Som vi tidigare nämnt är det svårare för information att gå uppåt från medarbetare i större organisationer. Fler nivåer och en större grad av formalitet är en orsak till detta (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Detta skulle kunna peka på att medarbetare i större organisationer känner en lägre grad av medarbetarskap inom två av de dimensioner, inomgruppskommunikation och mellangruppskommunikation, som kan mätas med hjälp av det instrument, Work-IQ, som används i denna studie. Dessa dimensioner syftar till kommunikation och informationsspridning mellan chefer och medarbetare och mellan organisationens olika avdelningar och nivåer. Dessa presenteras mer ingående under metoddelen. Ledaren i större organisationer har även en minskad och mer opersonlig kontakt med sina medarbetare (Goodstadt & Kipnis, 1970). Även detta skulle kunna kopplas till WORK-IQ:s dimension om inomgruppskommunikation.

Svårigheterna att föra information uppåt i en stor organisation skulle även kunna peka på en lägre känsla av möjlighet till beslutsfattande vilket påverkar dimensionen demokratiska processer som innefattar möjligheten för medarbetare att framföra sina åsikter och deras möjlighet att påverka beslut. Detta skulle även kunna kopplas till att man som medarbetare uppfattar det som svårare att ha ett aktivt lärande på sin arbetsplats och känna att organisationen är mindre öppen för att man som medarbetare kan ifrågasätta delar som har med sina arbetsuppgifter att göra. Detta mäts i dimensionen lärande i Work-IQ. Även dimensionen tillit, lojalitet och respekt skulle kunna upplevas som sämre i en större organisation där man i mindre grad använder sig av hänsynstagande ledarskap. Att ledarskap i större organisationer mer bygger på expertkunskap än på att utveckla relationer mellan formell chef och medarbetare skulle kunna kopplas till att man som medarbetare upplever en mindre trygghet på arbetsplatsen vilket också påverkar möjligheten att våga och försöka att ta upp nya idéer och åsikter. Detta mäts även i dimensionen demokratiska processer.

Syfte

Syftet med denna undersökning är att studera möjliga skillnader i det upplevda medarbetarskapet, i de åtta dimensioner som vårt instrument mäter, mellan medarbetare inom små och medelstora organisationer. Vidare vill vi även studera om det, beroende på organisationsstorlek, föreligger skillnader i medarbetarskap relaterade till om man har

arbetsledning med personalansvar, arbetsledning utan personalansvar eller ingen arbetsledning.

Hypoteser

1. Upplevt medarbetarskap är lägre för medarbetare i medelstora organisationer än för medarbetare i små organisationer.
2. Det finns en skillnad i upplevt medarbetarskap hos anställda mellan små och medelstora organisationer beroende på om de har arbetsledning med personalansvar, arbetsledning utan personalansvar eller ingen arbetsledning.

Metod

Deltagare

Alla deltagare i studien arbetade inom samma koncern i butiker som drevs av franchisetagare. Vid studiens tidpunkt ingick organisationerna i en koncern som var ett av Nordens ledande företag i sin bransch och hade funnits i över hundra år. Deras butiker fanns i olika storlekar och profilerade sig olika beroende på storlek. Gemensamt var att de oavsett storlek arbetade efter samma övergripande värderingar där ett av målen var att vara en god arbetsgivare för befintliga och framtida medarbetare (organisationens hemsida).

Deltagare från sju små organisationer och tre medelstora medverkade i studien och totalt lämnades 315 enkäter ut. Av dessa delades 205 ut till medelstora organisationer och 110 till små organisationer varav 84 respektive 37 enkäter, totalt 120, återlämnades. Av dessa sorterades 5 bort som inte var fullständigt ifyllda. Det totala antalet komplett ifyllda enkäter i studien blev 36 i små organisationer och 79 i medelstora, totalt 115, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 37 %.

Hur många av deltagarna som hade arbetsledning, med och utan personalansvar, och ingen arbetsledning presenteras i Tabell 1.

Tabell 1. *Arbetsledning*

	Ja, med personalansvar	Ja, utan personalansvar	Nej
Små organisationer	6	18	12
Medelstora organisationer	14	7	58

Material

Enkäten vi använde oss av inleddes med frågor gällande deltagarnas bakgrundsvariabler: kön, ålder, anställningstid både rörande anställningstid på nuvarande arbetsplats och total anställningstid inom koncernen och arbetsledning (ja, inklusive personalansvar, ja, utan personalansvar och nej) och vilken deras befattning var.

Instrumentet vi använde oss av var Work-Oriented Relationships and Knowledge-based Investigation Questionnaire (WORK-IQ) vilket är framtaget av Bertlett och Arvidsson (2009) specifikt för att mäta medarbetarskap. Instrumentet var relativt oprövat och inte fullt validerat och reliabilitetstestat. Det var uppbyggt av 56 påståenden som besvarades med en fyragradig skala, från 1. *Instämmer inte alls* till 4. *Instämmer helt*. Enkäten innehöll totalt åtta dimensioner i medarbetarskap uppdelat på två psykologiska förutsättningsdimensioner och sex psykosociala interaktionsdimensioner.

Förutsättningsdimensioner

1. Kunskap och färdighet.

Beskriver vad, hur och i vilken utsträckning personalen kan bidra. Kunskap innebär den teoretiska insikten och erfarenheten att utföra arbete. Med färdighet menas förmågan att omsätta denna kunskap till praktisk handling. Högt på denna dimension betyder att personalen kan tillföra kunskap och färdighet som i sin tur leder till positiva lösningar. Detta pekar på en utvecklande och utmanande arbetsplats där personalen får utrymme att tillföra kunskap.

Påstående exempel: *"Jag har den kunskap som krävs för att sköta alla delar av mitt arbete"*

2. Psykologisk mognad.

Här mäts psykologisk färdighet att hantera sociala relationer. Beskriver till skillnad från ovan *på vilket sätt som* personalen bidrar, tillför och drar nytta av varandra i olika interaktioner för att dra nytta av varandras styrkor och på bästa sätt utföra sina uppgifter. Högt på denna dimension pekar på öppenhet där stöd, säkerhet, stabilitet och samarbeten ligger till grund för relationerna.

Påstående exempel: *"Jag lyfter fram andras lyckade insatser lika mycket som jag lyfter fram mina egna"*

Interaktionsdimensioner

1. Lärande.

De organisatoriska förutsättningarna som ges och den personliga vilja och förmåga att ta till sig kunskap och färdighet. Även organisationens öppenhet som syftar till att kunna ifrågasätta

för att förbättra specifika uppgifter och verksamheten generellt berörs i denna dimension. Högt på denna dimension innebär att personalen har som mål att både utveckla sig själva men även verksamheten. En öppenhet i organisationen där man drar nytta av personalens kunskap och åsikter visar också högt på denna dimension.

Påstående exempel: *"Jag ifrågasätter arbetsmetoder på företaget som jag anser kan förbättras"*

2. Inomgruppskommunikation.

Kommunikation och informationsspridning mellan chefer och medarbetare för att utföra arbetsuppgifter berörs i denna dimension. Högt på denna dimension visar att personalen både ger och får den information de behöver för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett effektivt sätt. Kommunikationen fungerar tillfredställande.

Påstående exempel: *"Jag får från min närmaste chef den information jag anser mig behöva för att utföra mitt arbete på ett bra sätt"*

3. Mellangruppskommunikation.

Denna dimension beskriver ur ett organisatoriskt perspektiv hur information sprids och kommuniceras mellan organisationens olika avdelningar, funktioner och nivåer. Högt här visar att kommunikationen mellan funktioner som är viktiga för att verksamheten kan bedrivas effektivt fungerar på ett tillfredställande sätt.

Påstående exempel: *"Jag bidrar till att kommunikationen fungerar tillfredsställande mellan olika avdelningar i organisationen"*

4. Sociala relationer.

Denna dimension undersöker den anställdes förmåga att interagera med sina arbetskamrater för att lösa uppgifter och förmåga att fungera som socialt stöd. Här undersöks även hur väl den sociala relationen sträcker sig utanför arbetet. Högt på denna dimension betyder att arbetsorienterade situationer även ges möjlighet att innefatta övergripande personliga frågeställningar. Detta är viktigt för att förstå individers begränsningar och förmågor och att kunna skapa en gemensam bild om mål och vägen dit. Detta främjar även öppen och informativ kommunikation och skapar tillit och har positiv inverkan på effektiv problemlösning.

Påstående exempel: *"Jag har lätt för att samarbeta med mina arbetskamrater"*

5. Demokratiska processer.

Innefattar öppenhet vilket ger personalen möjlighet att framföra sina åsikter, transparens som handlar om synlighet i beslut rörande personalen och deltagande vilket ger personalen en möjlighet att aktivt påverka. Högt på denna dimension innebär att personalens kunskap och erfarenhet görs delaktig i beslutstagandet. Detta leder till ökad acceptans, motivation och engagemang bland personalen när det gäller att verkställa de tagna besluten.

Påstående exempel: *"Jag har ofta möjlighet att påverka beslut som berör min arbetssituation"*

6. Tillit, lojalitet och respekt.

I denna dimension avser tillit personalens upplevda känslomässiga trygghet i relationer som påverkar i vilken grad man vågar frambringa idéer och åsikter. Lojalitet och respekt syftar på viljan att stötta och hjälpa varandra i större utsträckning än vad som krävs och förväntas. Detta syftar på relationen mellan arbetskamraterna och mellan personalen och organisationen. Högt på denna dimension visar att personalen visar ömsesidig uppskattning, hänsyn och förståelse för varandra. Personalen visar också förståelse för att deras arbetskamraters behov är av samma betydelse som deras egna.

Påstående exempel: *"Jag är inte rädd för att göra fel i mitt arbete"*

Procedur

Ansvarig för respektive butik kontaktades per telefon för en kort beskrivning av studien och studiens syfte. Vid godkännande för studiens genomförande träffade vi respektive ansvarig vid ett personligt möte för att ytterligare beskriva studien och besvara eventuella frågor. Här informerades även om respondenternas anonymitet och frivillighet att delta i studien. Vid detta möte överlämnades även enkäterna i pappersformat tillsammans med en förseglad låda med en öppning att lägga besvarade enkäter i till ansvarig för respektive butik. Lådorna var markerade med en etta eller två beroende av butikens storlek. Tillsammans med varje enkät fanns även ett försättsblad som informerade om studiens syfte, garanterade respondenternas anonymitet och att inga svar skulle kunna härledas till enskild individ. Lådorna hämtades in i respektive butik på utsatt datum, vilket gav respondenterna ca två veckor att fylla i enkäterna.

Statistisk analys

All data matades in i IBM SPSS Statistics 20 där samtliga analyser genomfördes. Före några analyser gjordes så kontrollerades datamaterialet med de rekommendationer som finns i Tabachnick och Fidell (2006). Deltagare med mer än 5 % missing values exkluderades. Dessa var totalt 5. För de respondenter som hade 5 % eller färre missing values ersattes deras missing values med medelvärdet inom respektive aktuella dimension (Tabachnick & Fidell). Poäng som avvek mer än 1.5 mot kvartilavstånd (interquartile range) identifierades som outliers och raderades (Upton & Cook, 1996). I dimensionen mellangrupskommunikation togs 1 deltagare bort från små organisationer och 3 deltagare från medelstora, i Kunskap och färdighet togs 1 deltagare bort från små organisationer och 2 deltagare från medelstora, i demokratiska processer togs 1 deltagare bort från små organisationer och 2 deltagare från medelstora och från tillit, lojalitet och respekt togs 1 deltagare bort från medelstora organisationer. Sedan gjordes en kontroll för intern konsistens med Cronbachs Alpha, se Tabell 2. Enligt Pallant (2010) räknas värden över .70 som acceptabla, dock är värden över .80 att föredra.

Tabell 2. *Cronbachs Alpha för Work-IQ*

Dimension	Cronbachs Alpha
Kunskap och färdighet	.69
Psykologisk mognad	.71
Lärande	.67
Inomgruppskommunikation	.71
Mellangrupskommunikation	.66
Sociala relationer	.70
Demokratiska processer	.66
Tillit- lojalitet-respekt	.74

Resultat

Resultat hypotes 1

Oberoende T-test användes för att studera de åtta dimensioner som undersöktes i medarbetarskap mellan små och medelstora organisationer. Där fanns skillnader i dimensionerna lärande och demokratiska processer för vilka små organisationer erhöll statistiskt signifikanta högre värden. Värdena presenteras närmare i Tabell 3.

Tabell 3. *Medelvärden, standardavvikelser, frihetsgrader och t-värden per medarbetarskapsdimension för små och medelstora organisationer*

	Små org.		Medelstora org.		<i>df</i>	<i>t</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Kunskap & Färdighet	1.87	0.36	1.91	0.35	110	-0.62
Psykologisk mognad	1.94	0.54	1.80	0.59	112	1.16
Lärande	1.58	0.50	1.35	0.48	112	2.30*
Inomgruppskommunikation	1.64	0.78	1.41	0.78	113	1.48
Mellangruppskommunikation	2.28	0.47	2.27	0.38	109	0.12
Sociala relationer	1.80	0.49	1.77	0.49	113	0.27
Demokratiska processer	1.71	0.60	1.51	0.51	110	1.84*
Tillit- lojalitet-respekt	2.04	0.62	2.02	0.60	112	0.20

Notering: * = $p < 0.05$

Resultat hypotes 2

För att mäta om upplevelsen av medarbetarskap inom små och medelstora organisationer interagerar med om man har arbetsledning eller inte användes en faktoriell ANOVA. Deltagarna delades in i tre grupper: Grupp 1, *arbetsledning med personalansvar*, grupp 2, *arbetsledning utan personalansvar* och grupp 3, *ingen arbetsledning*.

Det fanns ingen signifikant interaktionseffekt mellan effekterna av arbetsledning på organisationsstorlek. Det fanns heller ingen huvudeffekt på organisationsstorlek inom någon dimension. Det fanns däremot signifikanta huvudeffekter på arbetsledning inom fem dimensioner: psykologisk mognad $F(2,108) = 4.42, p = .014$, lärande $F(2,108) = 3.28, p = .042$, mellangruppskommunikation $F(2,105) = 3.19, p = .045$, inomgruppskommunikation $F(2,109) = 3.87, p = .024$, och demokratiska processer $F(2,106) = 6.44, p = .002$. Genom Tukey HSD post hoc-test visade det sig att det i psykologisk mognad fanns skillnader där grupp 1, arbetsledning med personalansvar ($M = 2.16$) och grupp 2, arbetsledning utan personalansvar ($M = 2.06$) var signifikant högre än grupp 3, ingen arbetsledning ($M = 1.74$). I lärande var grupp 1 ($M = 1.60$) och grupp 2 ($M = 1.61$) signifikant högre än grupp 3 ($M = 1.33$). I demokratiska processer var grupp 1 ($M = 1.89$) och grupp 2 ($M = 1.75$) signifikant högre än grupp 3 ($M = 1.40$). I inomgruppskommunikation var grupp 1 ($M = 1.86$) signifikant högre än grupp 3 ($M = 1.27$).

Diskussion

I denna diskussion kommer resultaten att tolkas och utvärderas utifrån de hypoteser som studien baserar sig på. Hypoteserna har sin grund i den teoretiska bakgrund som har presenterats i inledningen där forskning kring medarbetarskap har kopplats samman med forskning kring organisationsstorlek. Medarbetarskapet mäts genom de åtta dimensioner (kunskap och färdighet, psykologisk mognad, lärande, inom och mellangruppskommunikation, sociala relationer, demokratiska processer och tillit-lojalitet-respekt) som vårt instrument mäter. Dessa jämförs med organisationsstorlek som delas upp i små och medelstora organisationer där små har mindre än 50 anställda och medelstora har från 50 till 250 anställda.

Diskussion hypotes 1

Hypotesen var; *Upplevt medarbetarskap är lägre för medarbetare i medelstora organisationer än för medarbetare i små organisationer.* Skillnaderna mellan grupperna beräknades med t-test. Resultaten bekräftade till viss del hypotes 1 då två av våra åtta dimensioner skiljer sig signifikant åt där lärande och demokratiska processer upplevs lägre i medelstora organisationer. Detta får också stöd i de teorier vi presenterade tidigare.

Enligt en tidigare studie använder sig ledare i medelstora organisationer i mindre utsträckning av ett hänsynstagande ledarskap vilket skulle kunna vara en förklaring till skillnaden i dimensionen lärande. Ledaren har en viktig roll för att det ska finnas ett kontinuerligt lärande i organisationen och ett uppgiftsinriktat ledarskap är mindre personligt och mer övervakande än ett hänsynstagande och skulle därför kunna leda till ett sämre lärande.

Enligt Ellström (1996) kan lärandet bli lidande av att man gör enformiga arbetsuppgifter, vilket hämmar en medarbetares handlingsutrymme. Han beskriver att handlingsutrymmet innebär att en uppgifts lärandepotential beror på dess relation till mångsidighet, helhet, praktiska betydelse och vilken möjlighet det finns till återkoppling (Ellström). Detta pekar på att det behövs stimulerande och mångsidiga arbetsuppgifter för att ett lärande ska ske kontinuerligt. Denna mångsidighet skulle kunna vara ett problem för den större organisationen som behöver tydliga rutiner och styrning för att behålla sin effektivitet. Det är kanske ändå just detta som den måste förändra på något sätt för att möjliggöra ett bättre lärande för medarbetarna.

För att stimulera ett aktivt lärande på arbetsplatsen kan det vara nödvändigt för de större organisationerna att frånga den hierarkiska uppbyggnad som oftast finns för att undvika att medarbetarna arbetar med liknande arbetsuppgifter varje dag.

Studien visade även på att medarbetare i medelstora organisationer upplevde en lägre grad av medarbetarskap inom dimensionen demokratiska processer, vilket även det stödjer vår teoretiska ansats. Denna dimension fångar in beslutsprocessens transparens och möjligheten för medarbetare att framföra sina åsikter och deras möjlighet att påverka beslut.

Som vi tidigare nämnt kan större organisationer med fler hierarkiska nivåer lättare tendera att bli tröga när det kommer till informationsflödet. Dimensionen demokratiska processer innefattar bland annat medarbetarnas möjligheter att föra fram åsikter. Möjligtvis ställer detta i större utsträckning högre krav på den större organisationen som har områdesansvariga under ledaren. Dessa första linjens chefer bör alla ha samma inställning till att göra informationsflödet så enkelt så möjligt vilket blir svårare desto större organisationen är. Skulle fallet vara som vi tidigare nämnt att befordringar och anställningar enbart görs på expertkunskaper finns risken att organisationen får en produktkunnig ledare men inte nödvändigtvis en skicklig teamledare. Detta skulle kunna påverka bland annat organisationens informationshantering i negativ riktning. Det skulle kunna vara så att en mindre organisation inte är lika känslig för detta då personalen troligtvis arbetar närmre sin chef och skulle därför kunna ha lättare att personligen framföra sina åsikter.

I en organisation med större chefsområden hamnar ledaren ofta längre ifrån det dagliga arbetet och fastnar i administrativa uppgifter vilket påverkar möjligheten att närvara i medarbetarnas vardag negativt (Hällstén & Tengblad, 2006). Detta kan i sin tur försvåra synligheten för medarbetarens arbetsprestation. Transparens och synlighet i beslut som tas rörande personalen omfattas också av dimensionen demokratiska processer. I en större organisation där arbetsuppgifter är mer specifikt knutna till individer eller grupper skulle detta kunna bli speciellt tydligt då man inte vet vad som händer förutom på sitt specifika område. I en mindre organisation är det mer troligt att medarbetare arbetar närmre både varandra och sin chef och att detta på ett naturligt sätt gör att beslut synliggörs. När personalens kunskap och erfarenhet tas tillvara och det finns en möjlighet att aktivt påverka besluten får personalen också en större acceptans och motivation att genomföra besluten.

Som chef gäller det att ta reda på vad som kan få lågt motiverade medarbetare att blir mer engagerade och att uppmuntra dem när de visar tecken på engagemang (Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten, 2007). En närvarande chef är en nödvändighet för att få medarbetare motiverade och engagerade. Detta skulle kunna bli en problematik i större

organisationer där chefen i större omfattning har lättare att fastna i mer administrativa uppgifter då denne är ansvarig för fler medarbetare under sig. En konsekvens av detta skulle då bli att medarbetarskapet blir sämre vilket skulle kunna ha en inverkan på de resultat vi fått.

Även om studien visade på skillnader i dimensionerna lärande och demokratiska processer så var det en mindre skillnad i det upplevda medarbetarskapet mellan små och medelstora organisationer än vad vi med stöd av våra teorier trodde. Att det inte fanns skillnader i mellangruppskommunikation och inomgrupskommunikation skulle kunna förklaras med att den medelstora organisationen lyckas balansera upp de risker som finns med hur informationen förflyttar sig inom hierarkin. Det kan inte heller uteslutas att ledaren i den mindre organisationen som ofta ensam ansvarar för många olika funktioner också fastnar i administrativa uppgifter och därför ändå hamnar längre ifrån personalen än vad vi tror. Liknande resultat fick även en studie av le Grand, Szulkin och Tåhlin (1994) där det inte fanns något stöd för att en större organisation leder till mindre variation i arbetsuppgifter hos medarbetarna. Detta kan förklara varför skillnaderna inte var större i studien.

Diskussion hypotes 2

Hypotesen var; *Det finns en skillnad i upplevt medarbetarskap hos anställda inom små eller medelstora organisationer beroende på om de har arbetsledning med personalansvar, arbetsledning utan personalansvar eller ingen arbetsledning.* Skillnaden mellan grupperna beräknades med en faktoriell ANOVA. Resultatet från analysen visade att det inte fanns statistiskt signifikanta skillnader mellan grupperna beroende på organisationens storlek. Detta resultat förkastar hypotes 2. Resultatet visade dock en huvudeffekt i arbetsledning på organisationsstorlek i fem av de åtta dimensioner vårt instrument mäter. I tre av dimensionerna återfanns en skillnad där arbetsledning både med och utan personalansvar var signifikant högre än ingen arbetsledning. I en dimension var arbetsledning med personalansvar signifikant högre än ingen arbetsledning. I den femte fanns ingen signifikant skillnad. Resultatet skulle kunna peka på att det är arbetsledningen i sig som gör att man upplever sitt medarbetarskap som bättre oberoende av organisationens storlek.

Svarsfrekvensen i studien visar att en stor del av deltagarna har arbetsledning. I medelstora organisationer finns det dubbelt så många som har arbetsledning med personalansvar än som har arbetsledning utan personalansvar. I små organisationer finns det betydligt fler som har arbetsledning, med och utan personalansvar, än som inte har någon arbetsledning. Fördelningen kan vara ett resultat av att medarbetare med arbetsledning i större grad var intresserade av att delta i studien. Om fördelningen speglar hur organisationerna

faktiskt ser ut kan det visa på att man i små organisationer har en hög ansvarsfördelning där medarbetare upplever att de har en arbetsledande ställning. Att fler har arbetsledning med personalansvar i medelstora organisationer skulle kunna förklaras i komplexiteten med begreppet personalansvar. Personalansvar kan definieras olika beroende på befattning. Att personalansvar decentraliseras längre ner i organisationer kan göra att fler medarbetare har personalansvar än tidigare och även medarbetare som inte har något formellt personalansvar, och är medvetna om det, kan ändå anse att man har någon form av informellt personalansvar (Hällstén & Tengblad, 2002). Denna komplexitet av begreppet personalansvar i kombination med att det som vi tidigare nämnt ofta tillkommer informella ledare i större organisationer skulle kunna vara en förklaring till fördelningen av personalansvar i förhållande till arbetsledning i större organisationer.

Medarbetare med arbetsledning upplever sitt medarbetarskap högre i dimensionerna mellangruppskommunikation och inomgrupskommunikation vilket skulle kunna förklaras med att de är närmre information som delas inom organisationen. Man har troligtvis en tätare kontakt med ledare högre upp och är även med och aktivt påverkar beslut för organisationen. Troligtvis förmedlar de även besluten nedåt i organisationen vilket skulle kunna förstärka deras delaktighet i besluten. Detta stöds även i dimensionen demokratiska processer som hade en signifikant skillnad mellan medarbetare med arbetsledning, både med och utan personalansvar, och medarbetare utan arbetsledning. Arbetsledningen leder således till att man får en ökad möjlighet att påverka organisationen. Ansvarstagande och initiativtagande är enligt Hällstén och Tengblad (2006) viktigt för ett bra medarbetarskap. Samtidigt behöver medarbetaren känna förtroende, öppenhet, gemenskap, samarbete, engagemang och meningsfullhet. Att medarbetare med personalansvar har högre upplevelse av att få vara med vid beslutsfattande skulle kunna peka på att man har en centraliserad beslutsprocess där medarbetarna utan arbetsledning endast till liten del kan vara med och påverka sin arbetssituation. Det är logiskt att medarbetare med arbetsledning upplever sig mer delaktiga i beslutsfattandet och att det är svårare att involvera övriga medarbetar desto större organisationen är. Ett sätt skulle kunna vara täta möten i respektive avdelning där idéer och tankar diskuterades som senare fördes vidare till beslutsfattande instanser. Detta skulle kunna resultera i både ökad känsla för delaktighet i besluten men även ett sätt för organisationen att tillskansa sig personalens kunskap och funderingar. Detta skulle troligen även stärka andra delar i medarbetarskapet.

Även dimensionen psykologisk mognad upplevs som lägre när medarbetaren inte har någon arbetsledning jämfört med de som har arbetsledning. Medarbetare med arbetsledning

upplever därför en högre grad av att kunna hantera sociala relationer och att ta nytta av arbetskamrater när det behövs. Detta är drag som man kan tänka sig upplevs som bra hos ledare. Är det då naturligt att medarbetare som på något sätt har stått ut lite, visat framfötterna och blivit befordrade, har högre kompetens inom det som ryms i psykologisk mognad? Kanske är skillnaden ett resultat av organisationens rekrytering där medarbetare som har bättre förmåga att hantera sociala relationer och ta nytta av arbetskamrater befordras till arbetsledande positioner. Ett annat alternativ kan vara att medarbetare som befordras drar nytta av den chansen och utvecklar sin psykologiska mognad för att klara av de nya arbetsuppgifter och ansvar som uppstår. Psykologisk mognad är en av grunderna till ett medarbetarskap och lågt på denna dimension kan peka på att det finns konflikter och samarbetsvårigheter inom organisationen och därför är det en viktig dimension att arbeta med för att nå ett bra medarbetarskap.

Även dimensionen lärande upplevs som bättre hos medarbetare med arbetsledning än medarbetare utan arbetsledning. Då arbetsuppgifter som arbetsledare har ofta är av mer varierande karaktär kan det förklara att de upplever sitt lärande högre. Som vi beskrivit under diskussionsdelen för hypotes 1 krävs det för ett aktivt lärande att medarbetaren har mångsidiga och stimulerande arbetsuppgifter, vilket man kan anta att arbetsledare har jämfört med medarbetare utan arbetsledning.

Enligt Hällsten och Tengblad (2002) beror organisationers sätt att utöva personalansvar till stor del på hur medarbetarna tar ett eget ansvar i sin yrkesutövning. De anser att personalansvar och medarbetarskap alltid utövas i ett samspel. I detta synsätt blir storleken på organisationen mindre väsentlig då fokus istället hamnar på att sättet att utöva personalansvaret i stor utsträckning grundas i medarbetarnas beteende. Denna relation mellan personalansvar och medarbetarskap ger också stöd åt resultatet där organisationsstorleken inte spelade någon större roll.

Brister i studien

Som vi tidigare nämnt hade respondenterna möjlighet att fylla i sin befattning på enkäten för bakgrundsdata. Vi lämnade en rad tom med en förhoppning om att fånga in företagets uppsatta befattningar. Dock visade det sig att det blev öppet för fri tolkning och gick inte alltid hand i hand med hur de fyllt i på arbetsledning. Exempelvis kunde två personer som båda angivit kassatjänst som sin befattning ha kryssat i olika gällande arbetsledning. Med facit i hand hade det underlättat om vi hade gjort ett mer omfattande förarbete där vi identifierat företagets olika områden och istället haft förutbestämda alternativ som val. Detta

hade gett oss en mindre spridning på befattningarna och en större möjlighet att skapa tydliga grupper som hade varit jämförbara med varandra för att identifiera eventuella skillnader.

En annan brist med vår studie är även de många tester vi har gjort då vi har mätt och jämfört åtta olika dimensioner. Med fler tester ökar risken för att typ I-fel uppstår, att nollhypotesen felaktigt har förkastats. Ett alternativ för att dämpa risken hade kunnat vara att endast mäta de dimensioner som vi ansåg vara viktiga för de hypoteser vi vill besvara, eller att ha en lägre signifikansnivå på varje test.

Reliabiliteten för vårt instrument är också en brist då fyra av våra dimensioner inte uppfyllde gränsen för att kvalificeras som acceptabla alfavärden. Detta bidrar till att resultaten för studien kan ifrågasättas. Pallant (2010) tar dock upp att det är svårt att nå bra reliabilitet i skalor som har mindre än 10 items, vilket sju av våra åtta dimensioner har.

Gällande anställningstid och total anställningstid har vi gjort misstaget att lägga in samma anställningstid vid mer än ett alternativ, exempelvis 0-3 år och 3-6 år. Detta gör att det är svårt att dra några slutsatser kring eventuella resultat gällande anställningstid då deltagare med treårig anställningstid kan befinna sig i båda grupperna.

Framtida forskning

Det finns inte mycket tidigare forskning om medarbetarskapet i relation till organisationsstorlek. Detta kan delvis förklaras genom att det inte finns någon omfattande forskning kring medarbetarskapet i sig då detta är ett förhållandevis nytt fenomen.

En kvalitativ undersökning skulle kunna användas som komplement till vår studie för att få en ökad förståelse för vad som ligger till grund för respondenternas svar och på vilka olika sätt man arbetar beroende på organisationens storlek. Det kan inte uteslutas att man jobbar på olika sätt i en liten jämfört med en medelstor organisation. I en medelstor organisation är arbetet uppdelat i olika ansvarsområden och det skulle kunna vara så att man känner tillhörighet inom sitt ”lag” och att skattningar på enkäten gjorts efter laget istället för organisationen. Detta skulle en kvalitativ metod i form av intervju kunna identifiera. Man skulle även kunna ta reda på vad det är som gör att lärandet och demokratiska processer upplevs lägre i medelstora organisationer och om det finns andra brister eller styrkor inom de två organisationsformerna som inte fångas in i denna studie.

Enligt många forskare går medarbetarskapet hand i hand med ledarskapet. Det hade varit intressant att se en vidare forskning där ledarskap vägs in som en variabel för att se vilken eventuell effekt ledarskapet har på det upplevda medarbetarskapet beroende på storlek på organisationen.

Referenser

- 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.
- Bertlett, J., & Arvidsson, M. (2009). *Work-oriented relationship and knowledge-based investigation questionnaire (Work-IQ)*. Opublicerat frågeformulär. Lunds Universitet, Sverige.
- Bertlett, J., Johansson, C. R., Arvidsson, M., & Jern, S. (2012). A two-way approach of congruent behavior between leaders and staff in the employeeship concept: Test of model, questionnaires, and influence on climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), 428 – 446.
- Child, J. (1973). Predicting and understanding organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 18(2), 168 - 185
- Ellström, P.-E. (1996). *Arbete och lärande - förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Ekvall, G. (1999). Creative climate. In M. A. Runco & S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of Creativity* (Vol. 1, pp. 403-412). San Diego, CA: Academic Press.
- Ford, J. D. (1981). Departmental context and formal structure as constraints on leader behavior. *Academy of Management Journal*, 24(2), 274-288.
- Goodstadt, B., & Kipnis, D. (1970). Situational influences on the use of power. *Journal of Applied Psychology*, 54(3), 201-207.
- le Grand, C., Szulkin, R. & Tåhlin, M. (1994). Organizational structures and job rewards in Sweden. *Acta Sociologica*, 37(3), 231-251.

- Hällstén, F., & Tengblad, S. (2002). *Personalansvar och medarbetskap*. Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Hällstén, F., & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kilhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap: En studie av en idés resa i och genom två organisationer*. Doktorsavhandling, Linköpings universitet, Institutionen beteendevetenskap och lärande.
- Kommissionen. (2003). KOMMISSIONENS REKOMMENDATION av den 6 maj 2003 om definitionen av mikroföretag samt små och medelstora företag. Hämtad 15 november 2012 från <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:SV:PDF>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Møller, C. (1994). Employeeeship: The necessary prerequisite for empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2(2), 4-13.
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2011). *Human resource development – att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS*. Maidenhead: McGrawHill.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2006). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Talacchi, S. (1960). Organization size, individual attitudes and behavior: An empirical study. *Administrative Science Quarterly* 5(3), 398-420.

Tengblad, S. (2009). *Medarbetarskap på 60 minuter*. Högskolan i Skövde. Hämtad 2012-12-19 från <http://www.his.se/PageFiles/158450/MSKAP60min.pdf>

Tengblad, S., Hällstén, F., Ackerman, C., & Velten, J. (2007). *Medarbetarskap: Från ord till handling!*. Malmö: Liber AB.

Upton, G., & Cook, I. T. (1996). *Understanding Statistics*. Oxford: University Press.

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.