

Inre motivation kopplat till empowerment som ledningsprincip

- En kvalitativ studie på ett konsultföretag med en decentraliserad organisationsstruktur

Av: Sara Kjellgren & Victoria Briding

Handledare: Paulina Rytönen
Södertörns högskola | Institutionen för Samhällsvetenskap
Kandidatuppsats 15 hp
Företagsekonomi C | Vårterminen 2016



SAMMANFATTNING

Allt sedan insikten om att de anställdas produktivitet är ett resultat av hur pass motiverade de är har teorier utvecklats i syfte att förklara vad som motiverar dem. Tidigare forskning har utvecklat dessa teorier, vilka visar hur en decentraliserad organisationsstruktur, där ansvaret är fördelat och sprider sig i en horisontell riktning, tenderar att öka den inre motivationen. Forskning visar också hur företag som tillämpar empowerment som ledningsprincip, där medarbetarna blir bemyndigade att självständigt ansvara över sitt arbetssätt påverkar de anställda att känna inre motivation. Det har även visat sig att organisationens struktur och ledningsprincip har en större påverkan när arbetstagarna har en utbildning eller är professionella och kunniga, då dessa personer tenderar att starkare drivas av inre motivation. Då en väsentlig del av detta forskningsområde endast är baserat på kvantitativa studier är denna kvalitativa studie ämnad till att bidra med en djupare kunskap. Genom att utföra en fallstudie med semi-strukturerade intervjuer som metod på ett företag som definierar sig själva som en platt organisation med empowerment som ledningsprincip, är syftet att få en djupare förståelse för hur en decentraliserad organisationsstruktur med empowerment som ledningsprincip är kopplat till medarbetarnas inre motivation. Vidare har studien till syfte att lyfta fram nya betydande begrepp inom detta område. Utifrån den teori som ligger till grund för studien har nyckelbegrepp plockats ut som andra relevanta teorier även gör anspråk på. Dessa teorier tillsammans med tidigare forskning binds samman till en egenutvecklade modell där också nya begrepp behandlas. Vad resultatet visar är att den decentraliserade organisationsstrukturen ger stora förutsättningar för att kunna tillämpa empowerment som ledningsprincip vilket bidrar till att medarbetarna upplever empowerment och inre motivation. Vad som även är genomgående för studiens resultat är att de utvalda begreppen, medarbetarskap och organisationskommunikation har en betydande påverkan på samtliga nyckelbegrepp. Den egenutvecklade modellen med dess utvalda begrepp illustrerar hur empowerment som ledningsprincip leder till inre motivation. Vad som ytterligare behandlats i studien är hur ledningen i företag som tillämpar empowerment som ledningsprincip, tar tillvara och tillfredsställer medarbetarskapet, samt upprätthåller en god organisationskommunikation för att få bästa möjliga utfall när det kommer till inre motivation. Detta är något som vidare forskning inom detta område kan ta i beaktning.

Nyckelord: Decentraliserat ledarskap, platt organisationsstruktur, empowerment, inre motivation

ABSTRACT

All since the realization that productivity is a result of how motivated employees are, theories have evolved to explain what motivates them. Prior research claims these theories, and shows how a decentralized organizational structure, where responsibility is shared and spread in a horizontal direction, tends to increase the intrinsic motivation. Research also shows how companies applying empowerment as a management principle, which means that the employees are empowered to work independently and be responsible about their work, contributes the employees to feel intrinsic motivation. Research also shows that organizational structure and management policy has a greater impact when employees have an education, are professional and knowledgeable, as these people tend to be stronger driven by internal motivation. As an essential part of this area of research is only based on quantitative studies, this qualitative study intended to contribute to a deeper knowledge than what previous studies have succeeded. By doing a case study of a company that defines itself as a flat organization with empowerment as a management policy, the purpose is to gain a deeper understanding of how a decentralized organizational structure with empowerment as a management policy is linked to employees' intrinsic motivation. Furthermore, the study aims to highlight new important concepts in this area. Based on the theory underlying the study, key concepts have been picked out that other relevant theories also claims. These theories along with previous research are linked together into a proprietary model with the new concepts taken into consideration. What the results shows is that the decentralized organizational structure has given great conditions for the application of empowerment as a management policy which has helped employees experience psychological empowerment and intrinsic motivation. What also pervade the result of the study is that the new highlighted concepts, teamwork and organizational communication has a significant impact on all key concepts. This shows how the proprietary model with all the selected concepts has a decisive role in how empowerment as a management policy leads to intrinsic motivation. What is further treated in this study is whether the management of the companies that applies empowerment as a management policy, takes advantage of and satisfy the teamwork, as well as maintaining a good organizational communication to get the best possible outcomes when it comes to intrinsic motivation. This is something that further research in this area should take into account.

Keywords: Participative management, decentralized organizational structure, empowerment, intrinsic motivation

FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till alla som har bidragit till att vi har kunnat genomföra denna studie. Först och främst vill vi tacka Mirror och i synnerhet alla områdesansvariga och de medarbetare som medverkade i våra intervjuer. Sedan vill vi också tacka vår handledare Paulina Rytönen för all hjälp under arbetets gång.

Sara Kjellgren & Victoria Briding

1 INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	1
ABSTRACT	2
FÖRORD	3
1 INLEDNING	1
1.1 BEGREPPSDEFINITIONER	1
1.1.1 <i>Organisationsstruktur</i>	1
1.1.2 <i>Hierarkisk organisationsstruktur</i>	1
1.1.3 <i>Decentraliserad "platt" organisationsstruktur</i>	2
1.1.4 <i>Empowerment som ledningsprincip</i>	2
1.1.5 <i>Psychological empowerment</i>	2
1.1.6 <i>Medarbetarskap</i>	2
1.1.7 <i>Motivation och inre motivation</i>	3
1.1.8 <i>Kunskapsintensivt företag</i>	3
1.2 BAKGRUND	3
1.3 PROBLEMDISKUSSION	5
1.4 SYFTE & PROBLEMFÖRMULERING	6
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	6
2 METOD	7
2.1 ARBETSPROCESSEN.....	7
2.2 VETENSKAPSTEORI	7
2.3 FORSKNINGSMETOD	8
2.3.1 <i>Kvalitativ metod</i>	8
2.3.2 <i>Deduktiv ansats</i>	8
2.4 FORSKNINGSDSIGN	9
2.4.1 <i>Fallstudie</i>	9
2.4.2 <i>Urval</i>	9
2.4.3 <i>Avgränsningar</i>	10
2.4.4 <i>Intervju</i>	10
2.4.5 <i>Semi-strukturerad intervju</i>	10
2.4.6 <i>Utformning av intervjufrågor</i>	11
2.4.7 <i>Genomförandet av intervjuer</i>	11
2.5 FORSKNINGSETIK.....	12
2.6 EMPIRIINSAMLING.....	13
2.6.1 <i>Primär- och sekundärdata</i>	13
2.6.2 <i>Bearbetning av primärdata</i>	13
2.6.3 <i>Källkritik</i>	13
2.7 ANALYSMETOD	14
2.8 METODKRITIK.....	15
2.8.1 <i>Validitet & Reliabilitet</i>	15
2.8.2 <i>Tillförlitlighet</i>	15
2.8.3 <i>Generaliserbarhet</i>	16
2.8.4 <i>Pålitlighet</i>	16
2.8.5 <i>Objektivitet</i>	17
3 TEORETISK REFERENSRAM	18

3.1	TIDIGARE FORSKNING	18
3.2	TEORI	21
3.2.1	<i>Job Characteristic Theory - Skapa förutsättning för inre motivation.....</i>	21
3.2.2	<i>Graden till vilket arbetet känns meningsfullt</i>	22
3.2.3	<i>Graden av personligt ansvar.....</i>	24
3.2.4	<i>Kunskap om resultatet.....</i>	26
3.3	TEORIDISKUSSION	27
3.3.1	<i>Modellens begränsningar.....</i>	28
4	EMPIRI.....	29
4.1	INRE MOTIVATION	29
4.1.1	<i>Graden till vilket arbetet känns meningsfullt</i>	29
4.1.2	<i>Graden av personligt ansvar.....</i>	33
4.1.3	<i>Kunskap om resultatet.....</i>	39
5	ANALYS.....	41
5.1	INRE MOTIVATION	41
5.1.1	<i>Graden till vilket arbetet känns meningsfullt</i>	41
5.1.2	<i>Graden av personligt ansvar.....</i>	44
5.1.3	<i>Kunskap om resultatet.....</i>	50
6	SLUTSATS.....	51
7	DISKUSSION OCH FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	55
7.1	AVSLUTANDE DISKUSSIONSKAPITEL.....	55
8	REFERENS- OCH LITTERATURFÖRTECKNING	58
8.1	VETENSKAPLIGA ARTIKLAR	58
8.2	BÖCKER.....	60
9	BILAGOR	62
9.1	BILAGA 1 – INTERVJUFRÅGOR	62

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 1 HIERARKISK ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	1
FIGUR 2 DECENTRALISERAD ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	2
FIGUR 3 EGENUTVECKLAD MODELL AV ZHANG & BARTOLS HYPOTESMODELL.....	20
FIGUR 4 EGENUTVECKLAD MODELL AV HACKMAN & OLDHAMS INRE MOTIVATIONSTEORI.....	21
FIGUR 5 EGENUTVECKLAD MODELL BASERAD PÅ ZHANG & BARTOLS HYPOTESMODELL OCH HACKMAN & OLDHAMS INRE MOTIVATIONSTEORI.....	28
FIGUR 6 MIRRORS ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	29

1 INLEDNING

Första delen i detta avsnitt har för avsikt att sätta in läsaren i det ämne som uppsatsen behandlar med relevanta begreppsdefinitioner i förhållande till studiens innehåll. Vidare har del två till avsikt att ge en historisk överblick för hur och varför motivation och inre motivation har utvecklats till att bli ett betydande begrepp inom organisering och ledarskap. Avsnittet efterföljs sedan av en problemdiskussion som i sin tur mynnar ut i ett mer preciserat syfte med problemformuleringar samt avgränsningar.

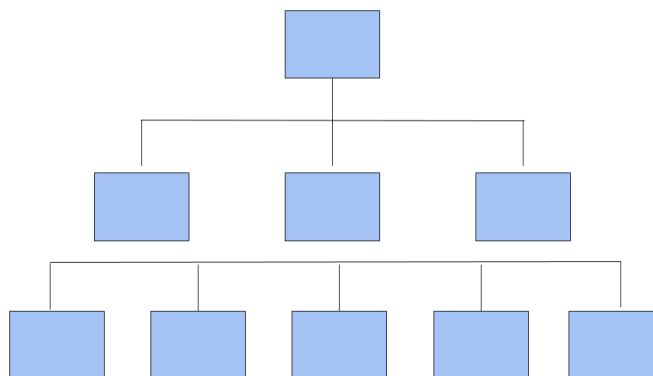
1.1 BEGREPPSDEFINITIONER

1.1.1 Organisationsstruktur

En organisationsstruktur kan ses som ett resultat av hur behovet av ordning, arbetsfördelning och specialisering ser ut. En organisation kännetecknas av olika roller där arbetsuppgifter fördelas mellan respektive medlem, en fördelning som skapar ett ytterligare behov av samordning (Heide, Johansson, Simonsson 2012, s. 40). Enligt Thomas (2003, s. 168) är fördelningen avsedd till att underlätta kontrollen av de anställdas arbete och genom dessa delar kan ledaren i ett senare skede utöva sitt inflytande över de interna processerna. Enligt forskarna Hughes, Ginett & Curphy (2009, s. 551) framställs oftast strukturen i form av ett diagram som klargör de formella relation- och kommunikationsmönster som existerar inom organisationen. Begreppet organisationsstruktur kan användas i många typer av sammanhang inom ämnet ledarskap och organisering. I denna studie används organisationsstruktur i syfte att benämna organisationens maktfördelning, det vill säga hur de olika befattningarna ser ut i förhållande till varandra.

1.1.2 Hierarkisk organisationsstruktur

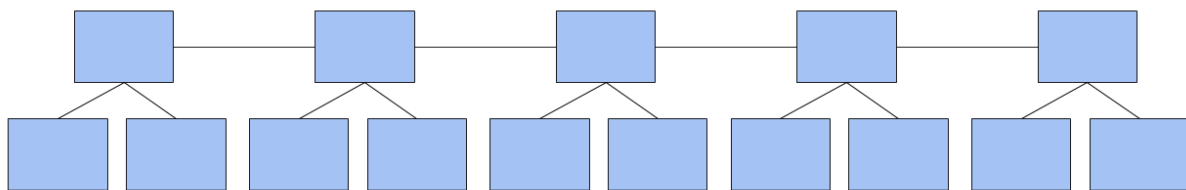
En idealtypisk byråkratisk organisationsform med en schematiserad hierarki i form av tydligt uppdelade ansvarsområden och distinkta kommunikations- och befordringsvägar (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015, s. 80). Den hierarkiska nivån i organisationer berör behörighetsnivån och utgörs av den befälsrad av anställda som utgår från den högsta auktoritativa makten och sträcker sig ned till arbetaren. All information, utgående från eller inkommande till högsta ledningen ska följa den hierarkiska skalans alla trappsteg (Fayol 1950, s. 40).



Figur 1: Egenskapad bild

1.1.3 Decentraliserad "platt" organisationsstruktur

Enligt forskarna Chua & Iyengar (2011, s. 864) definieras en decentraliserad organisation som graden av kontroll som den anställda har över sitt arbete. Mer utförligt beskriver Heide, Johansson & Simonsson (2012, ss. 124-125) en decentraliserad organisation som horisontell, där människor arbetar i självständiga, målstyrda team i ledning av en allt mer delegerad och prestigelös styrmetod. Ledaren agerar inte längre som en hierarkisk kontrollant som reglerar och ger order, utan där ledarskapet ses som en ömsesidig process och en kollektiv initiativförmåga uppmuntras. Tillsammans med sina medarbetare ska ledare genom en dialog komma fram till gemensamma värderingar och mål för organisationen. En decentralisering och delegering av ansvar har en stark korrelation med empowerment som ledningsprincip (Menon 2001, ss. 172-176).



Figur 2: Egenskapad bild

1.1.4 Empowerment som ledningsprincip

Empowerment kan översättas till självbestämmande och bemyndigande. Nyckeln till empowerment är att ge de anställda kontroll över deras egna sätt att utföra sitt arbete och kontrollera sin arbetssituation. Genom att tillåta självbestämmande finns möjligheter att utveckla en självsäkerhet och en bredare kompetens hos medarbetarna (Menon 2001, se Nahavandi 2006, s. 202).

1.1.5 Psychological empowerment

Begreppet kan översättas till upplevd empowerment då det berör hur medarbetarna upplever sina möjligheter till att själva vara delaktiga i frågor och beslut som rör ens arbetssituation, samt hur pass mycket det medför en möjlighet att utföra ett meningsfullt arbete (Yukl 2012, s. 132). Genom att tillåta medarbetarna att vara delaktiga i beslutsfattandet skriver Menon (2001, ss. 172-173) att det leder till en ökad acceptans och förståelse över organisationens mål då medarbetarna själva är med och införlivar dem genom sina tankar och åsikter. Vidare upplevs målen som sina egna vilket bidrar till upplevd empowerment.

1.1.6 Medarbetarskap

Genom att ta till sig det ansvar och de uppgifter som blir delegerade kan medarbetaren utveckla sin tillit till sig själv, sitt målmedvetande och förmågan att lära sig av sina erfarenheter (Klefsjö 2012, s. 384). Medarbetarskap ses som ett uttryck för individens engagemang i organisationens framgång, att utifrån både eget och organisationens intresse prestera på topp. För att därmed fortsätta vara engagerad som således visar på medarbetarskapet måste personen känna ansvar för resultatet som blir. Känslan av ansvar kan därmed ses som en förutsättning för medarbetarskap, utan ansvar är risken stor att engagemanget sinar och prestationen inte gynnar samtliga intressen (Møller 1994, s. 6).

1.1.7 Motivation och inre motivation

Att vara motiverad innebär en vilja att göra någonting. En person som är aktiv och målinriktad till att nå ett visst mål anses vara motiverad, till skillnad mot en kraftlös person utan inspiration att genomföra något alls (Ryan & Deci 2000, s. 54).

Anställda som upplever inre motivation känner sig fullbordade genom att de anses kunna tillföra något viktigt och värdefullt i sitt arbete. När en människa känner inre motivation genom sitt arbete finns det ingen orsak till att behöva muta, tvinga eller lura den anställda till att arbeta och prestera (Hackman & Oldham 1980, ss. 71-72). Graden av inre motivation är starkt förknippad med hur pass väl den anställdas känslor är kopplade till sin egna prestation. Medan en mindre bra prestation framkallar dåliga känslor, kommer en bra prestation kännas givande och tillfredsställande. Detta skapar i sin tur en cykel av positiv motivation driven av en självgenererad, snarare än en extern, belöning när god prestation uppnås (Hackman & Oldham 1980, ss. 71-72).

1.1.8 Kunskapsintensivt företag

Enligt Alvesson (2004, s. 9) kan en kunskapsintensiv organisation associeras med intellektuella och analytiska uppgifter som i många fall kräver en omfattande utbildning, betydande erfarenheter, kreativitet och förmågan att anpassa sig. Konsultbolag och högteknologiska företag är exempel på kunskapsintensiva företag där advokater, konsulter och ingenjörer är olika yrken som sysselsätter sig med sådant arbete. Vidare nämner Alvesson (2004, s. 27) att egenskaper för ett kunskapsintensivt företag som exempelvis högt kvalificerade individer, hög grad av autonomi, användning av anpassningsbara organisationsformer, ett stort kommunikationsbehov för samordning och problemlösning är utmärkande.

1.2 BAKGRUND

Thomas (2003, s.98) menar på att det länge har funnits en idé om att människors beteenden inom en organisation behöver ledas utefter vissa ledningsprinciper. Trots att problemet att administrera större grupper sedan länge har belysts, är det inte förrän relativt nyligen som forskning kring dessa ledningsprinciper har börjat utvecklas. Att försöka identifiera principerna grundar sig i människors intresse att hela tiden vilja reducera osäkerheter som livet kontinuerligt kantas av, där principerna utlovar en slags stabilitet och kontroll av olika händelser som förekommer i denna osäkra värld. För att skapa stabilitet och kontroll inom organisationer ansågs det till en början vara nödvändigt att leda människor och grupper med avsikt att tillgodose samhällets gemensamma intresse snarare än enskildas särintressen (Thomas, 2003 s. 98).

En förgrundsgestalt bakom detta angreppsätt är Henrik Fayol som illustrerade management, organisationsledning som en definitiv och distinkt aktivitet, som oberoende av andra orsaker leder till att organisationer hanteras och genomförs på ett mer effektivt sätt (Fayol 1950, ss. 13-14). År 1916 presenterar Fayol allmänna principer som grundar sig på definitioner, detaljbeskrivning och normativa direktiv. Principer där exempelvis fördelning av auktoritet och ansvar anses nödvändigt, där medarbetare endast bör ta order från en chef och där ansvaret för att ett bestämt mål uppnås ligger hos en enda chef. Fayol menade även att en tydlig hierarkisk

struktur med klar ansvarsfördelning för med sig en känsla av trygghet hos individerna, en trygghet som bland annat grundar sig i identitetskänedom och saknaden av ett kaotiskt tillstånd i organisationen.

“Without principles one is in darkness and chaos”

(Fayol 1916, se Thomas, 2003 s.96).

Förutom att reducera osäkerheter och bibehålla ett fokus hos organisationens medlemmar, fanns det även en idé om att företagsledningens uppgift också var att motivera de anställda för att således öka deras produktivitet. Författaren Frederick Winslow Taylor (1914, ss. 10-11) beskrev hur lönesättningen kan användas som ett drivmedel för att öka medarbetarnas produktivitet. Tanken är att om den anställdas lön ökar, ökar även motivationen för att arbeta. Upptäckten att lön påverkade de anställdas motivation och produktivitet gjorde att incitament för att se huruvida andra faktorer påverkade de anställda växte fram.

Utöver lön som motivationsfaktor utfördes år 1924 experiment i en fabrik i Hawthorne, USA, för att testa hur andra fysiska artefakter som belysning, antal arbetstimmar och vilopauser kom att påverka de anställda (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015, ss. 85-87). Enligt Ryan & Deci (2000, s. 60) kan dessa fysiska och kommersiella artefakter ses som yttre motivationsfaktorer som då kom att användas för att framkalla motivation hos de anställda. Vidare skriver Eriksson-Zetterquist et al. (2015, ss. 94-98) att även om de yttre motivationsfaktorerna till en början hade en stor verkan på de anställda, blev det efter ett tag märkbart att det inte gick att förbättra motivation och produktivitet genom att enbart höja deras lön och ge dem flera vilopauser.

Vad Hawthornestudien visade var att det fanns mycket latent energi och samarbetsvillighet hos medarbetarna oberoende artefakter som lönesättning och antal arbetstimmar. Enbart den uppmärksamhet som de anställda fick under studien var en viktig faktor att ta i beaktning när deras produktivitet granskades, vilket senare kom att benämnas som “Hawthorneffekten”. Resultatet av denna studie gav underlag för att ifrågasätta teorin om att anställda primärt motiveras genom ekonomiska och fysiologiska intressen samt att anställdas arbetsbeteenden är logiska och rationella (Eriksson-Zetterquist et al. 2015, s. 98).

Istället började andra motivationsfaktorer att uppmärksammas, faktorer som av Hackman och Oldham (1980, ss. 71-72) kom att kallas inre motivationsfaktorer. De beskriver dessa som starkt kopplade till vilken grad den anställda upplever sitt arbete som meningsfullt samt hur pass väl egna känslor är kopplade till sitt utförda arbete. Studier med fokus på inre motivation visade på att ytterligare produktivitet gick att utvinna genom ett bättre nyttjande av de anställdas kompetenser. Genom att ta tillvara på medarbetarnas initiativ- och skaparförmåga, uppfinningsrikedom och deras tro på sin egen förmåga ökade således den inre motivationen och även deras produktivitet. Organisationens förmåga att ta tillvara på dessa kompetenser kom därför att få en avgörande roll (Eriksson-Zetterquist et al. 2015, s. 110 + ss. 117-118). Utvecklingen av denna kunskap bidrog till att vidare studier kom att utföras med syfte att undersöka hur organisationens decentraliserade organisationsstruktur kom att påverka

medarbetarnas inre motivation. På 1970-talet utfördes experiment inom den norska industribranschen "*det industriella demokrati-programmet*", som visade på att nya arbetsformer gynnade företagets problemlösning. En mer decentraliserad organisationsform bidrog till att mänskliga resurser och de anställdas inflytande i arbetssituationen frigjordes, vilket i sin tur bidrog till ökad motivation hos de anställda (Thorsrud & Emery 1970, ss. 187-196).

Hackman (1980, s. 445) beskriver hur tidigare arbetsuppgifter som till förmån för produktionseffektiviteten varit förenklade och uppdelade i många små delar, nu har kopplats samman till större enheter för att skapa en meningsfull helhet. För att främja motivation och tillfredsställelse tilldelas de anställda ett bredare ansvar för hela processen, från planering där egna beslut om lämpliga arbetsmetoder och rutiner tas, till verkställande. Här fastställer individen själv sin arbetstakt och till sist kontrollen av sitt eget arbete som återfås direkt från den kundkontakt som medarbetaren besitter. Arbetsuppgifter kan även vara utformade som en gruppuppgift snarare än på individnivå, där ett team av anställda har ett gemensamt ansvar för uppgiften och dess resultat samt befogenhet att fatta egna beslut.

1.3 PROBLEMDISKUSSION

Tidigare forskning visar med hjälp av teorier och begrepp hur en decentraliserad organisationsstruktur där medarbetarna tilldelas stort ansvar, har en positiv inverkan på medarbetarnas inre motivation (Foels, Driskell, Mullen & Salas 2000, ss. 676-679). Forskning betonar även hur organisationens struktur har en större påverkan när arbetstagarna är utbildade eller är professionella och kunniga, då dessa personer tenderar att starkare drivas av inre motivation (Janz, Colquitt, & Noe, 1997, s. 900). Mycket av befintlig forskning som berör detta område är baserad på kvantitativa studier vilket gör att det som saknas inom detta forskningsområde är en mer djupgående kvalitativ studie. Tidigare forskning blir på grund av sina undersökningsmetoder, oftast i form av enkäter, mer begränsade än kvalitativa studier som har mer detaljerade undersökningsmetoder. Enkätundersökningarna har utgått från redan befintliga motivationsteorier där frågorna blivit begränsade till de valda begreppen, vilket medför att resultatet riskerar att bli alltför ytligt och viktig data kan gå förlorad. Därför utgår denna studie från en kvalitativ ansats med ambitionen att bidra med en djupare kunskap. Undersökningen har genomförts på Mirror, ett företag som definierar sig själva som en platt organisation med empowerment som ledningsprincip. Den platta organisationsstrukturen kommer här i uttryck genom att företaget inte har en VD utan ledningsgruppen består istället av flera ansvariga samt medarbetare. Ledningsprincipen kommer i uttryck genom att samtliga medarbetare tilldelas mycket eget ansvar för att själva kunna kontrollera sitt arbete. Mirror är ett kunskapsintensivt företag med ett 20-tal självständiga, professionella och sakkunniga IT-konsulter, vilka går inom ramen för de medarbetare som anses drivas av inre motivation. Vad tidigare forskning även visar är att endast empowerment som ledningsprincip inte garanterar att medarbetarna känner inre motivation, utan de anställda behöver även uppleva empowerment (Menon, 2001, ss. 153-180). Därför kommer studien, förutom att redogöra för hur Mirror's tillämpning av empowerment som ledningsprincip ser ut, främst att fokusera på hur medarbetarna upplever effekterna av empowerment som ledningsprincip kopplat till inre

motivation. Vidare ska studien skapa en djupare förståelse där också möjligheten finns att synliggöra nya begrepp som tidigare forskning inte har tagit hänsyn till.

1.4 SYFTE & PROBLEMFÖRMULERING

Syftet med studien är att få en djupare förståelse för hur en decentraliserad organisationsstruktur med empowerment som ledningsprincip är kopplad till medarbetarnas inre motivation. Vidare har studien till syfte att lyfta fram nya betydande begrepp inom detta område.

- Hur ser tillämpningen av empowerment som ledningsprincip ut?
- Hur upplever medarbetarna att effekterna av empowerment som ledningsprincip är kopplade till inre motivation?
- Finns det fler begrepp än de vi har funnit inom forskningsområdet som är av betydelse för det studerade fenomenet?

1.5 AVGRÄNSNINGAR

Studiens omfång begränsas till ett fall. Detta grundar sig i möjligheten, att under en begränsad tidsram, i största mån få ut värdet av det en fallstudie kan ge i form av en djupare förståelse över social komplexitet (Denscombe 2009, s. 68). Utifrån problemdiskussionen, är studien vidare avgränsad till att endast undersöka ett kunskapsintensivt företag som definierar sig själva som en platt, decentraliserad organisation med empowerment som ledningsprincip. Således är studien inte menad till att utföra en komparativ studie med ett företag som har en hierarkisk organisationsstruktur. Teorimässigt görs en avgränsning att endast behandla de inre motivationsteorierna utförligt och därmed inte gå igenom de yttre motivationsteorierna. Det var vidare nödvändigt att genomföra studien på ett företag placerat i Sverige för att möjliggöra ett besök hos fallföretaget.

2 METOD

I detta avsnitt presenteras den metod som har använts med utgångspunkt från uppsatsens problemformulering och syfte. Grundläggande vetenskapliga perspektiv, strategier och mer detaljerade redogörelser för genomförandet kommer tillsammans med vald empiriinsamling och empirianalys att presenteras. Enbart metoder som är av betydelse för uppsatsen kommer att diskuteras.

2.1 ARBETSPROCESSEN

Intresset för att studera en decentraliserad organisation med empowerment som ledningsprincip växte fram under kursen företagsekonomi B, där organisationsteori var en av delkurserna. Detta ledde i sin tur fram till att en inriktning mot organisation valdes inför denna sista kurs, företagsekonomi C. Efter litteratursökning och artikelletande om framtidens ledarskap och organisationsstrukturers betydelse, kontaktades ett kunskapsintensivt företag som definierar sig själva som en platt organisation där mycket ansvar tilldelas medarbetarna. När syftet med studien stod klart utvecklades metoden och tillvägagångssättet samt den teoretiska referensram som skulle ligga till grund för den empiri som skulle samlas in. All empiri sammanställdes och analyserades utifrån valda teorier som sedan utmynnade i en slutsats med en diskussion samt förslag på vidare forskning.

2.2 VETENSKAPSTEORI

Hermeneutiken, som har sin grund i humanvetenskapen och betyder "tolkning av bibliska texter", syftar till att få en ökad förståelse och skapa en tolkningslära. Till skillnad från positivismen som har sin grund i naturvetenskapen där målet är att all vetenskaplig forskning ska formulera lagar för de fysiska fenomenen, och ju mer allmängiltig en lag är desto mer giltig är den (Andersson 2014, ss. 19-21). I det hermeneutiska förhållningssättet är målet att skapa en förståelse, med andra ord att hitta en betydelse eller mening med olika händelser eller varför människor väljer att interagera med varandra på ett visst sätt (Andersson 2014, ss. 55-56).

Hermeneutik bygger på helhetsförståelse och betonar vikten att förstå sociala fenomen i sin sammanväxta kontext. Det är viktigt att inneha en förförståelse för helheten för att överhuvudtaget kunna förstå enskilda objekt, där den ständigt utvidgande förståelsen av enskildheter ses som en konsekvens av hermeneutiken och brukar kallas för den hermeneutiska cirkeln. Tron ligger i att forskaren använder sig utav sin förförståelse, för att sedan ständigt förflytta sig i cirkulära och spiralformade rörelser för att tolka cirkeln som är en sammansättning av enskilda delar och helheten (Andersson 2014, ss. 89-92).

Vidare ska studiens insamlade empiri innefatta berättelser och erfarenheter från flera olika perspektiv och nivåer, både från ledning, områdesansvariga och medarbetare. Detta för att både få en förståelse av den stora helheten; organisationen, men även de enskilda delarna; medarbetare på olika nivåer. Kopplat till det hermeneutiska förhållningssättet är det av vikt att tolka berättelser från flera håll för att få en övergripande förståelse över beteenden (Andersson 2014, ss. 109-110).

Coleman (1996, ss. 29-36) utförde tre fallstudier inom tre olika verksamheter, där han genom intervjuer med respektive chef bidrog med en förståelse för vilka förutsättningar som är nödvändiga för att empowerment ska lyckas, samt vilka hinder som finns, men också hur det definieras och tillämpas i praktiken. Likt Coleman, som ansåg att respektive chef som dagligen kom i kontakt med empowerment var representativ för det ämne som skulle studera, har denna studie till syfte att få en ökad förståelse genom att använda personer som är verksamma inom det organisatoriska fenomen som ska undersökas, där uppfattningen för hur den decentraliserade organisationsstrukturen ter sig i praktiken är i fokus.

2.3 FORSKNINGSMETOD

2.3.1 Kvalitativ metod

Studien baseras på en kvalitativ forskningsmetod med en deduktiv metodansats. Kvalitativ metodik är av en interpretativ (tolkande) och konstruktionistisk karaktär där vikt läggs vid ord snarare än kvantifiering vid insamling och analys av data. Interpretativ inriktning då fokus ligger på att få en förståelse av den tolkning som deltagarna i en viss miljö gör av den sociala verkligheten, sedan den karaktär av konstruktionistisk som innebär att sociala ting ses som ett resultat av människors samspel mellan varandra (Bryman 2003 ss. 297-298).

2.3.2 Deduktiv ansats

Som en förklaringsmodell skiljer Alvesson och Sköldberg (2008, ss. 54-55) mellan induktion och deduktion. En induktiv ansats utgår från empiri där en mängd enskilda fall observeras och utifrån dessa påstås att det samband som visats i samtliga iakttagelser är allmänt valid. Utifrån ett antal iakttagelser avskiljer denna metod en allmän regel vilket gör den riskfylld då den skapar en allmän sanning utifrån ett fåtal enskildheter. I motsats till induktion utgår deduktion från teori, där en generell regel hjälper till att förklara en viss iakttagelse. I en kvalitativ forskningsmetod används oftast en induktiv ansats för att försöka få en förklaring eller en modell av de iakttagelser eller den data som samlats in. Valet att i denna kvalitativa studie använda en deduktiv ansats och inte en induktiv ansats, grundar sig i önskan att genom ett flertal välgrundade teorier kunna utveckla en egen modell som ligger till grund för utvecklandet av relevanta frågeställningar och intervjufrågor. Detta för att sedan kunna testa teorierna på ett specifikt fall, för att se om den egenutvecklade modellen med redan befintliga begrepp samt eventuellt nya begrepp påverkar huruvida anställda känner inre motivation. Att använda en deduktiv ansats antas vara mindre riskabelt, däremot tas det i beaktning att det kan ske på bekostnad av att den verkar förutsätta vad som ska förklaras, det vill säga att den allmänna regeln alltid gäller, även rörande det som specifikt ska studeras (Alvesson och Sköldberg 2008, ss. 54-55).

2.4 FORSKNINGSDSIGN

2.4.1 Fallstudie

Det beslutades att den mest lämpade formen inom kvalitativ metod var att likt Coleman (1991, ss. 29-36) utföra en fallstudie. Fallstudier är enligt Denscombe (2009, ss. 59-60) användbara vid djupgående redogörelser för händelser, förhållanden, erfarenheter eller processer vid särskilda fall. Att välja en fallstudie som tillvägagångssätt grundar sig i syftet med studien, att på djupet undersöka och få en ökad förståelse av komplexiteten i verkliga relationer och situationer genom att använda människor som är verksamma inom det organisatoriska fenomen som är ämnat att undersökas. Att på detta sätt få en förklaring i det subtila och svåra som sociala komplexa situationer medför, är något som Denscombe (2009, s. 62) ses som det huvudsakliga värdet i användningen av en fallstudie.

Fallstudien utfördes på företaget Mirror där en bekant till en av studiens författare arbetar. Mirror grundades 1991 och är belägna i Kalix i norra Sverige där de hjälper sina kunder med systemutveckling, webb- & designutveckling och teknik. De tre områdena system, webb och teknik har vardera en områdesansvarig med tillhörande medarbetare. Denscombe (2009, ss. 63-65) beskriver att de fall som forskarna beslutar att undersöka inte är slumpmässiga, utan är ett medvetet och noga övervägt val med hänsyn till de attribut som är särskilt betydande för den teoretiska frågan som forskarna vill undersöka. Intresset för Mirror väcktes eftersom de definierar sig själva som en platt organisation med empowerment som ledningsprincip. Att besöka Mirror och utföra fallstudien på plats i Kalix grundade sig i beslutet att komma närmare företaget och få en djupare förståelse och tolkning av organisationen och medarbetarna inom den.

2.4.2 Urval

Att använda sig utav ett sannolikhetsurval vid en kvalitativ forskningsmetod är enligt många forskare inte lämpligt då de följer statistiska lagar och passar bättre vid undersökningar som har för avsikt att producera kvantitativ data. Det finns istället fler skäl att inom kvalitativ forskning använda sig utav tekniker för icke-sannolikhetsurval och att undersöka ett litet antal enheter. Ett skäl berör frågan om representativitet där de människor som blir utvalda inte betraktas som typiska enheter utan kan istället bli valda för att de passar bäst och ger således forskaren en variation i den empiri som samlas in (Denscombe 2009, ss. 52-53). Med hänsyn till studiens syfte, att undersöka tillämpningen av ledningsprincipen och medarbetarnas upplevelse av den, innefattar urvalet tre områdesansvariga och fem medarbetare, fördelat från respektive område. En fördel med att på detta sätt undersöka både områdesansvariga och medarbetare är att insamlad empiri bygger på flera perspektiv och således ger en bredare förståelse för situationen. Däremot kan en nackdel vara att det som förmedlas från respektive nivå kan av intervjuarna uppfattas som mer eller mindre trovärdigt vilket gör att den insamlade empirin riskerar att bli ensidig. Det togs även i beaktning att en av studiens författare är en nära bekant med en av medarbetarna på företaget vilket medförde att denna medarbetare inte kom att ingå i urvalsprocessen, detta för att undvika att förlora distans till arbetet.

2.4.3 Avgränsningar

Socialvetenskaperna menar att det är av vikt att sätta sig in i konkreta och specifika förhållanden. Det går exempelvis inte att förstå en bok genom att enbart läsa lösryckta meningar, utan dess betydelse är beroende av en större helhet likt andra sociala fenomen som är inflettade i en större helhet (Andersson 2014, s. 67). Beslutet att begränsa studiens omfång till ett fall grundar sig därför i möjligheten att under en begränsad tidsram, i största mån få ut värdet av det en fallstudie kan ge i form av en djupare förståelse över social komplexitet (Denscombe 2009, s. 68). Beslutet att enbart utföra intervjuer och inte utföra observationer, samt att inte intervjua alla på företaget grundar sig i den begränsade tidsramen.

2.4.4 Intervju

Att använda intervju som metod för insamling av empiri bygger på forskarens förmåga att föra en konversation, men skiljer sig på så vis att intervjun även innefattar en rad antaganden och kunskaper om situationen. Det är lämpligt att använda intervju när forskaren vill utforska mer knappt märkbara och komplexa fenomen, vilket är högst aktuellt i denna studie. Om insamlingen istället gäller enkel och okontroversiell fakta är till exempel frågeformulär en mer kostnadseffektiv metod. När önskan, som i denna studie, finns att få en mer djupgående insikt i människors beteende och relationer är intervjuer en bättre metod. Ett annat sätt att motivera för en intervju är att betona värdet av den kontakt med intervjupersonen som forskaren har lyckats etablerat. Intervjupersonen ses som en nyckelperson inom det ämne som ska studeras och besitter en väldigt speciell position som kan förmedla gynnsam information som andra inte skulle kunna göra (Denscombe 2009, ss. 232-233). Samtliga respondenter, både områdesansvariga och medarbetare blev underrättade genom mailkontakt innan intervjun startade, varför just deras kontakt var värdefull och vad deras erfarenheter kunde bidra med i studien.

2.4.5 Semi-strukturerad intervju

För att intervjupersonen ska ha möjlighet att utveckla sina svar är det att föredra att använda sig utav en semi-strukturerad intervju, där forskaren formulerar frågor efter olika teman som berör det fenomen som ska undersökas. Frågorna är öppna för att lämna utrymme för intervjupersonen att redogöra ett mer utförligt och innehållsrikt svar. De lämnar även utrymme för forskaren att ställa följdfrågor om respondenten skulle nämna något som forskaren inte hade i åtanke och som skulle kunna vara relevant för studien (Denscombe 2009, ss. 234-235).

Repstad (2007, ss. 85-87) nämner en semi-strukturerad intervju som mer utav en flexibel intervjuform som också kan tillgodose intervjupersonens motivation på så vis att den utelämnar frustration att inte kunna svara efter egen vilja. Istället för att slaviskt följa ett detaljerat schema som forskare, kan en intervjuguide med förberedda uppföljningsfrågor utarbetas som kan bli relevanta beroende på respondentens svar. Således behöver forskaren inte blir störd eller se något problem i att intervjupersonens svar i början av intervjun berör forskarens senare frågor. Bliar intervjupersonen avbruten för att återgå till den från början tänkta ordningsföljden kan osäkerhet och irritation uppstå och därmed leda till att personen istället blir tystare. I denna studie har intervjuerna utformats som semi-strukturerade för att ge respondenterna möjlighet

att utveckla sina idéer, redogöra ett mer innehållsrikt svar och inte bli avbruten av ett alltför detaljerat intervjuschema. En nackdel enligt Bryman & Bell (2003, s. 158) kan däremot vara att svaren blir alltför subjektiva där respondenterna vinklar svaren för att försköna verkligheten eller ge en positiv bild av sig själv. Detta är något som har tagits i beaktning under bearbetningen av den insamlade empirin genom att endast analysera sådan saklig information som möjligt.

2.4.6 Utformning av intervjufrågor

För att den flexibla intervjun inte ska övergå till ett informellt samtal med irrelevant prat krävs det ändå att den är målinriktad med en grundlig planering över vilka ämnen som ska beröras. För att sedan kunna jämföra information från olika respondenter är det viktigt att ha en klar referensram för frågor som ska ställas till respektive person, samt att detta blir känt genom att tala om vilken utsträckning som vill nås med frågorna (Repstad 2007, ss. 87-88). Vidare skriver Bryman och Bell (2003, ss. 369-370) hur frågorna ska täcka de områden och ämnen som är av intresse men att inte formulera de för specifikt då det kan hindra att alternativa idéer uppstår under intervjuerna. Det gäller att skapa en viss ordning men att fortfarande kunna vara beredd på att ändra ordningsföljden under tiden som intervjun fortlöper.

Innan besöket på Mirror fanns begränsad tillgång till information om deras rådande decentraliserade organisationsstruktur. Organisationsstrukturen förklarades som en uppdelning i tre stycken områden där varje områdesansvarig ansvarade över sin specifika avdelning och dess medarbetare. Utifrån denna information formulerades olika frågor beroende på om intervjupersonen var en områdesansvarig eller en medarbetare, vilket även informerades innan intervjuerna startade. Under intervjuerna framgick det däremot att även om intervjupersonen definierades som en medarbetare kunde deras ansvar ibland sträcka sig längre än att medarbetarna enbart blir delegerade uppgifter. Det visade sig dessutom att vissa medarbetare hade olika titlar och befattningar som gjorde dem berättigade att även delegera andra. Detta medförde att vissa frågor fick anpassas utefter den anställdes behörighetsnivå, något som blev möjligt då intervjuschemat från början var flexibelt utformat och frågor för både områdesansvariga och medarbetare var förberedda.

2.4.7 Genomförandet av intervjuer

Intervjufrågorna skickades till företaget i förväg och samtliga intervjuer utfördes i ett avskilt konferensrum på Mirror's kontor i Kalix den 4e och 5e april 2016. Denscombe (2009, s. 61) skriver att en fördel med att utföra en fallstudie är dess naturliga miljö, att det inte är en konstlad situation. Utan fallet som är undersökningens utgångspunkt existerar både före forskningsprojektet och även efteråt.

Denscombe (2009, ss. 231-232) skriver att en intervju förutsätter att det behöver finnas en underförstådd överenskommelse mellan forskare och intervjuperson att det är forskaren som kontrollerar och styr tillvägagångssättet. Beslutet att en av oss skulle ha det huvudsakliga ansvaret för frågorna medan den andra kunde ställa eventuella följdfrågor och sonderingsfrågor beroende på intervjupersonens svar, informerades till respondenten innan intervjun startade. Att

vara två personer under intervjun och i efterhand kunna diskutera ens subjektiva tolkningar av de olika svaren är något som Repstad (2007, s. 111) nämner som en fördel.

Genom att använda en bandspelare under kvalitativa intervjuer, kan intervjuaren helt och hållet koncentrera sig på vad som sägs utan att behöva avbrytas av sina anteckningar (Repstad 2007, s. 93). Enligt Denscombe (2009, ss. 231-232) är intervjupersonens samtycke väldigt viktigt där intervjuerna inte ska ske med en hemlig bandinspelning. Samtliga respondenter informerades om deras möjlighet att vara anonym samt önskan om att intervjuerna skulle spelas in. Efter ett godkännande från samtliga intervjupersoner spelades intervjuerna in, där vardera intervju pågick i ungefär 60 minuter.

2.5 FORSKNINGSETIK

Som forskare behöver hänsyn tas till vissa etiska principer vid insamlingen av data, analysprocessen och vid publikationen. Principerna finns av moraliska skäl och ska skydda människor mot forskare som frestas att använda vilka medel som helst för att få ökad kunskap om ett ämne. En forskare förväntas respektera deltagarnas rättigheter och värdighet, undvika att deltagarna tar skada av forskningen samt arbeta på ett ärligt sätt som respekterar deltagarnas integritet (Denscombe 2009, s. 193). Genom att i förväg genom ett informationsmail informera företaget och de anställda om studiens ämne och syfte uppfylls det första etiska kravet, informationskravet. Informationskravet innebär att forskaren ska se till att de som berörs av forskningen ska vara medvetna om studiens syfte samt vilka villkor som gäller vid deltagande (Denscombe 2009, ss. 198-200). Det förklarades även på vilket sätt som var önskat att gå tillväga och vad som förväntades att få ut av besöket och intervjutillfällena. Samtliga respondenter informerades om rätten att vara anonym och att dra sig ur och inte längre behöva medverka, utan några som helst negativa följder. Det andra etiska kravet samtyckeskravet, handlar om att deltagarna har rätt att själva bestämma över sin medverkan (Denscombe 2009, ss. 198-200). Det var upp till var och en att anmäla ett intresse för att delta och samtliga informerades om rätten att dra sig ur.

Ingen av respondenterna behövde lämna några ingående personuppgifter om sig själva då empirin har valts att presenteras anonymt, därmed går inget av det som presenteras i studien att koppla till en specifik respondent. Om deltagare i annat fall i en undersökning behöver lämna ingående personuppgifter ska de enligt konfidentialitetskravet förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem och en förbindelse om tystnadsplikt ska undertecknas. Det fjärde och sista etiska kravet är nyttjandekravet som innebär att den information som samlas in endast får användas till forskningsändamål och inte utlånas för exempelvis kommersiellt bruk (Denscombe 2009, ss. 198-200). Studiens respondenter blev informerade om att de hade möjlighet att ta del av undersökningen när som helst under arbetets gång, samt uppgifter på var den kommer att publiceras och att ett exemplar av rapporten finns tillgängligt.

En nackdel som berör valet av fallstudie är av just etiska skäl. Möjligheten att få tillträde till fallstudiens miljöer, dokument och människor kan vara begränsad på grund av brist på tillit (Denscombe 2009, s. 72). Att studien tilläts utföras på plats där respondenterna naturligt rör sig

och där vardagen är påtaglig ökade tron på att det fanns en tillit till undersökningen och dess syfte. Det upplevdes aldrig som ett hinder att få ta del av deras miljö, människorna inom organisationen eller interna dokument.

2.6 EMPIRIINSAMLING

2.6.1 Primär- och sekundärdata

Primärdata samlades in genom semi-strukturerade intervjuer från olika perspektiv för att få en ökad förståelse för både ledningen och medarbetarnas perspektiv och således för den stora helheten kopplat till det hermeneutiska förhållningsättet (Andersson 2014, ss. 109-110). Tillgång till sekundärdata i form av besvarade medarbetarenkäter fanns tillgängligt men då frågorna och svaren inte var av relevant information för studiens syfte gjordes ett medvetet val att inte använda dessa sekundärkällor. Andra sekundärkällor i form av tidigare forskning och litteratur, har legat till grund för studiens teoretiska referensram.

2.6.2 Bearbetning av primärdata

1. Transkribering av samtliga intervjuer. All insamlad empiri från respektive respondent dokumenterades i ett varsitt dokument, där informationen delades upp utefter den valda modellens nyckelbegrepp. All information transkriberades för att undvika att gå miste om viktiga detaljer.
2. Att respondenterna inte kommer att presenteras grundar sig i att ingen hänsyn har tagits till andra variabler än deras yrkesroll: områdesansvarig eller medarbetare. För att särskilja på respektive områdesansvarig benämns de som områdesansvarig 1-3 och för att särskilja på respektive medarbetare benämns de som medarbetare 1-5.
3. Svaren värderades mot de teorier som har valts för att bekräfta att rätt innehåll och tillräcklig mängd av empiri samlats in. Det var även av vikt att titta på att samtliga teorier fortfarande var relevanta.
4. För att inte blanda ihop empiri från områdesansvariga och medarbetare skapades till en början två dokument. Samtliga svar fördelades på samma sätt som under steg 1.
5. Innan ett sammanhängande dokument med all empiri från både områdesansvariga och medarbetare skapades var det nödvändigt att särskilja och identifiera liknande ord och begrepp från respektive dokument. Detta för att hitta likheter och skillnader under respektive fråga och nyckelbegrepp.
6. Insamlad empiri från de områdesansvariga som presenteras först under respektive nyckelbegrepp har till syfte att besvara frågan hur Mirror tillämpar empowerment som ledningsprincip. Vidare presenteras insamlad empiri från medarbetarna som har till syfte att besvara frågan hur de upplever empowerment.

2.6.3 Källkritik

En förstahandskälla är dokument skrivna av deltagare eller direkta observatörer och har högre trovärdighet som källmaterial än en berättelse baserad på vad andra har sett och hört. En primärkälla är den första kända versionen av en källa som forskaren har tillgång till och har därmed högre trovärdighet än sekundärkällor som kan baseras på referat av primärkällan

(Repstad 2007, ss. 119-120). I allra största mån används primärkällor i form av tidigare vetenskapliga artiklar i denna studie, i andra hand boklitteratur. Studiens aktualitet kan komma att påverkas av att vissa av artiklarna är cirka tio år gamla eller äldre. För att förebygga en försämrad aktualitet används även ett flertal mer aktuella studier för att stödja de äldre artiklarna. För att värdera olika källors trovärdighet är det viktigt att lika kritiskt granska tidigare dokument som att granska det som sägs under intervjuerna (Repstad 2007, ss. 119-120). Däremot är det enligt Denscombe (2009, ss. 265-267) svårt att verifiera empiri som är baserad på respondenternas personliga uppfattningar, erfarenheter och åsikter. För att ändå bedöma trovärdigheten i det som har berättats finns det vissa praktiska kontroller som en forskare kan göra för att i högre grad kunna lita på det som har kommit fram under intervjuerna. Det går bland annat att kontrollera data med andra källor som berör samma ämne genom att exempelvis jämföra olika beskrivningar av en och samma situation. Genom att i denna studie intervjua både medarbetare och områdesansvariga i frågor som berör samma ämne jämför vi således olika beskrivningar av situationer som är lika. Ytterligare en kontroll är att respondenterna som har valts ut har en hög kunskap och erfarenhet inom det ämne som forskaren är intresserad av. Då respondenterna dagligen utövar eller är involverade i den valda ledningsprincipen, empowerment, anses relevanta personer ha handplockats i förhållande till studiens ämne vilket enligt Denscombe (2009, ss. 266-267) ökar trovärdigheten i de uppgifter som förmedlas.

2.7 ANALYSMETOD

Det finns fyra vägledande principer som en analys av kvalitativ data grundar sig på enligt Denscombe (2009, ss. 367-369). Den första principen är att analysen och slutsatsen ska vara fast förankrat i insamlad data. Denna princip tar studien hänsyn till på så vis att analys och slutsats enbart grundar sig i den presenterade empirin. Den andra principen är att forskarens förklaring av den aktuella företeelsen ska komma ur en noggrann granskning av insamlad empirisk data. Därför utfördes och kontrollerades transkriberingen av studiens båda författare för att vara säkra på att insamlad empiri förklaras på ett så korrekt sätt som möjligt. Forskaren ska inom den tredje principen undvika att blanda in personliga fördomar eller snedvrida data på grund av kännedom om tidigare teorier. För att förebygga detta bygger analysen på begrepp från tidigare forskning som inte endast utgår ifrån ett enda perspektiv utan innehåller flera teorier och forskningskällor. Därmed har nyckelbegreppen utökats och använts som riktlinjer för att förmedla vad respektive nyckelbegrepp innebär för respondenterna. Den fjärde och sista principen är att analysprocessen ska vara av en repetitiv karaktär, där utvecklingen av teorier och begrepp ska grunda sig på en process som fram och tillbaka sammanvävs med den empiriska data och de begrepp som används (ibid.). Under analysen har kontinuerliga avstämningar gjorts mot den valda teoretiska referensramen för att vara säkra på att rätt verktyg har funnits tillgängliga för att förklara insamlad empiri i förhållande till syftet.

Vidare beskriver Denscombe (2009, s. 369-374) att den kvalitativa analysen innehåller fem steg som en forskare på grund av processens repetitiva karaktär kan gå fram och tillbaka mellan. Steg ett är att förbereda och organisera insamlad data som kan förekomma i många former, i denna studie från inspelade intervjuer som har transkriberats. Steg två är att bli väl förtrogen

med den data som har samlats in genom att läsa den flera gånger och således fördjupa sig i detaljer, samt att läsa mellan raderna för att hitta underförstådda betydelser. Transkriberingen delades upp mellan oss men båda läste sedan varandras dokument för att inte gå miste om något värdefullt som sades under intervjuerna. Steg tre innefattar tolkningsprocessen där all insamlad data ska kodas, kategorisera koderna, identifiera samband bland koder och kategorier samt utveckla begrepp och komma fram till vissa generella uttalanden. Tolkningsprocessen inom denna studie förklaras under bearbetning av data. Steg fyra är att verifiera data, något som kommer att presenteras nedan under metodkritik. Det sista steget är presentation av data som i detta fall kommer att fördelas utifrån den teoridiskussion och reviderade modell som senare kommer att presenteras.

2.8 METODKRITIK

2.8.1 Validitet & Reliabilitet

Det är väldigt viktigt att forskaren genom erkända metoder och tillvägagångssätt kan styrka det som har samlats in och presenteras i studien. Saknas det belägg saknar forskningen trovärdighet. Verifiering av kvalitativ forskning innebär enligt vissa forskare en oundviklig problematik, dels på grund av att en social inramning praktiskt taget är omöjlig att efterbilda dels på grund av att forskaren lätt blir alltför delaktig och nära den data som samlas in och analyseras (Denscombe 2009, ss. 378-379). Begrepp som validitet och reliabilitet är nästintill omöjliga att använda inom kvalitativ forskning och blir därför enligt forskare inom denna metod obrukbara om de inte definieras om så att undersökningarna utvärderas efter andra kriterier. Bryman och Bell (2003, ss. 304-306) skriver vidare att begreppen istället bör införlivas till att lägga mindre vikt vid mätbarhet men att de fortfarande ska behålla ursprungsbetydelsen, vilka kommer att presenteras nedan.

2.8.2 Tillförlitlighet

Begreppet tillförlitlighet motsvarar intern validitet som inom kvantitativ forskning hänvisar till precisionen i data och att rätt data använts för undersökningens ämne samt att den mäts på rätt sätt. Inom den kvalitativa forskningen ska det istället finnas en utfästelse att det som presenterats och kontrollerats har undersökts utifrån de teoretiska idéer som finns inom forskningens praxis (Denscombe 2009, ss. 378-380). Att utföra en fallstudie kräver att forskarna kan särskilja på olika avseenden inom en social konstruktion för att veta var undersökningens gräns går. En fallstudie behöver en föreställd och tydlig gräns, en slutpunkt för att inte riskera att andra sociala företeelser som inte ingår i studiens syfte undersöks (Denscombe 2009, ss. 70-71). Studiens tillförlitlighet bedöms som relativt hög då syftet är att undersöka ett ämne på djupet utifrån en relevant teoretisk referensram. För att försöka stärka studiens tillförlitlighet valdes att först definiera inre motivation, empowerment och en decentraliserad organisationsstruktur som begrepp. Sedan utifrån vår definition och de teorier kopplade till dessa begrepp, ta fram intervjufrågor baserade på dessa för att vara säkra på att studien mäter det som den är ämnad till. Detta har resulterat i att insamlad empiri har avgränsats sig till vad

studien var avsedd till att undersöka, för att kunna utföra en analys och dra slutsatser som svarar till syftet.

2.8.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet ses som en synonym till extern validitet och berör frågan huruvida det finns möjlighet att applicera resultaten i andra sociala sammanhang. Om studiens resultat har förmåga att förklara andra liknande händelser eller omständigheter snarare än att vara helt unik för forskarens valda fall. Inom den kvalitativa forskningen är det svårt att generalisera sitt resultat på samma sätt som vid kvantitativ forskning, då studier ofta baseras på mer djupgående och relativt färre fall vilket blir aktuellt i denna studie då en fallstudie har utförts (Denscombe 2009, s. 382). En fallstudie anses därför inte enbart som något positivt i den bemärkelsen att forskaren kan ägna sig åt mer djupgående forskning i komplicerade sociala situationer, utan kan även skapa tvivel över hur pass väl resultatet av studien går att generalisera vid endast ett fall. För att förstärka både validiteten och reliabiliteten är det önskvärt att bland annat utföra en metodtriangulering (Denscombe 2009, ss. 68-71). Valet att inte utföra en metodtriangulering i denna studie grundar sig på en av de nackdelar som Denscombe (2009, s. 164) tar upp gällande metodkombination. Att således göra det utvidgar tidsramen, något som inte denna studie inte var möjligt på grund av en begränsad deadline.

Majoriteten av kvalitativa forskare menar däremot att generaliserbarheten grundar sig i sannolikheten att en viss infallsvinkel av data ska påträffas någon annanstans (Denscombe 2009, s. 382). Detta angreppssätt är beroende av stora urval som är representativa för en bredare population, därför presenteras ett alternativt sätt vilket enligt forskarna Lincoln och Guba (Lincoln & Guba 1985, se Denscombe 2009, s. 382) är överförbarhet som kan användas vid forskning som baseras på ett mindre antal enheter. Eftersom att studiens resultat enbart utgår ifrån ett fall bedöms trots det överförbarheten som fortsatt låg med hänsyn för att nå högre intern validitet.

2.8.4 Pålitlighet

Bryman och Bell (2003, ss. 306-307) skriver att pålitlighet kan jämföras med reliabilitet som i kvantitativa metoder hänvisar till hur sannolika resultat är. Vidare beskriver Denscombe (2009, s. 378) det omdefinierade begreppet som en hänvisning till huruvida neutral forskningen är och om samma resultat skulle presenteras om liknande studie repeterades vid ett flertal tillfällen. Inom kvalitativ forskning finns det enligt Bryman och Bell (2003, s. 306) svårigheter att uppskatta och uppfylla kriteriet eftersom att det inte är fysiskt genomförbart att "frysa" en social miljö där undersökningen äger rum, för att sedan repetera studien med samma utgångspunkt. Denscombe (2009, s. 381) menar att som intervjuare finns det en risk att lätt integreras med insamlingen av empirin, vilket bidrar till att frågan huruvida resultatet av studien skulle bli lika om samma forskningsinstrument användes men med olika forskare istället ställs. För att neutralisera studien och undvika integreringen i insamlad empiri, har en utförlig beskrivning av tillvägagångssättet gjorts samt en väl förberedd intervjuguide gjorts tillgänglig som kan möjliggöra att återskapa intervjusituationen.

2.8.5 Objektivitet

Att kunna styrka och bekräfta sin studie motsvarar i kvalitativa former studiens objektivitet. En forskare behöver kunna säkerhetsställa, utifrån insikten att det inte går att få någon fullständig objektivitet i samhällelig forskning, att hen agerat i god tro och inte medvetet låtit personliga värderingar påverka studiens utförande (Bryman och Bell 2003, ss. 307-308). Enligt Denscombe (2009, s. 379) hänvisar objektivitet till hur pass objektiv och opartisk forskaren är i förhållande till det resultat som redovisas. Egna värderingar och åsikter som kan snedvrída forskningen ska inte finns närvarande för att undvika att undersökningen påverkas på något avgörande sätt. Som en kritik till objektivitet skriver Repstad (2007, ss. 137-138) hur forskaren utifrån en hermeneutisk tolkningsprocess försöker få en helhetsförståelse med hjälp av de generella egenskaper och sammanhang som kan finnas i de verkliga observationerna. Forskaren begränsas av de kunskaper som hen har inom det undersökta området och behöver därför använda sin kreativitet och fantasi under processens gång. För att den kvalitativa forskningen i praktiken inte ska förlora sitt syfte i form av att forskarens egna värderingar tar över beskrivningen av insamlad data, bör flera personer med olika perspektiv tolka och analysera samma data. På så sätt reduceras risken för skevhet och det blir omöjligt att komma fram till endast en subjektiv tolkning (Repstad, 2007 ss. 137-138). I denna studie finns en medvetenhet att egna värderingar och tolkningar kan ha kommit att påverka resultatet, däremot för att undvika risken för skevhet i enlighet med Repstad (2007, ss. 137-138) har två personer med två olika perspektiv tolkat och analyserat den insamlade empirin för att undvika en alltför subjektiv tolkning.

Studiens författare är införstådda med att det ur forskningssynpunkt kan vara problematiskt att en av medarbetare är en nära bekant, då den distans som en forskare behöver ha till det som ska studeras brister. För att inte medvetet låta personliga värderingar påverka studiens utförande enligt Bryman & Bell (2003, ss. 307-308), samt bibehålla den objektivitet och distans som behövs gjordes ett medvetet val att inte låta medarbetaren vara en del av urvalsprocessen. Däremot fanns ingen tidigare relation till organisationen i sig, vilket istället kan väga upp det förstnämnda ur den synpunkt att som forskare kunna gå in neutralt och opartisk i en situation utan att påverka med egna värderingar (Denscombe 2009, s. 379).

3 TEORETISK REFERENS RAM

Detta avsnitt har i den första delen för avsikt att presentera tidigare forskning för hur en decentraliserad organisationsstruktur bidrar till inre motivation hos medarbetare. Vidare i del två kommer den teori som ligger till grund för studien att först presenteras. Utifrån teorins grundläggande nyckelbegrepp presenteras sedan relevant teori som gör anspråk på respektive nyckelbegrepp. Avslutningsvis kommer avsnittet att innehålla en teordiskussion som binder samman tidigare forskning och utvalda teorier till en egenutvecklad modell.

3.1 TIDIGARE FORSKNING

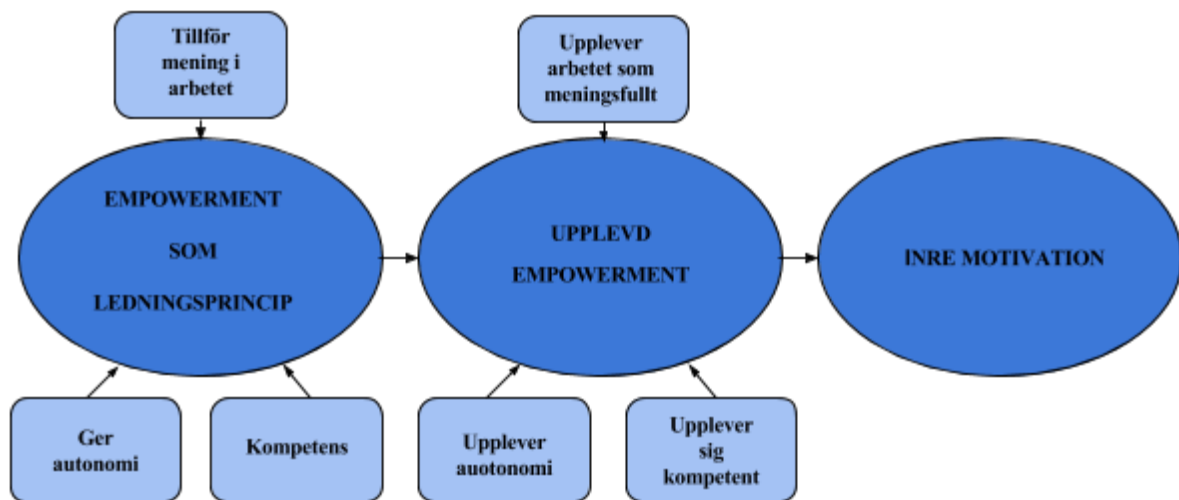
Under de senaste årtiondena har en stor mängd forskning inom ledarskap och socialpsykologi lyft fram den korrelation som visar på att en högre grad av beslutsutrymme och autonomi bidrar till bättre prestationer, ökad tillfredsställelse och motiverade anställda (Chua & Sheena 2011, s. 863). Kvantitativa studier visar på att externa begränsningar i allmänhet påverkar den inre motivationen negativt. Förutom faktorer som materiella och monetära belöningar visade Lepper och Greene (1975, s. 484) i sin studie att även mindre konkreta externa faktorer som ökad kontroll över individens beteende minskade den inre motivationen. Enbart vetskapen om att ens prestation blir övervakad och utvärderad av någon annan kan enligt forskarna minska intresset för liknande uppgifter i framtiden. En ytterligare extern faktor som kan komma att påverka den inre motivationen är minskad känsla av självbestämmande. I en studie gjord av Mossholder (1980, ss. 207-208) visar resultatet på att specifika mål som förmedlas av någon annan än utföraren gällande en viss uppgift, kan ha en negativ påverkan på den inre motivationen, speciellt om uppgiften i sig är av intresse och mer komplex. En studie gjord av forskarna Amabile, DeJong och Lepper (1976, s. 97) visade även att externa restriktioner avseende slutförandet av en uppgift minskade den inre motivationen och således intresset för resultatet. Även andra forskningsresultat visar på att anställda generellt sett tenderar att känna sig mer tillfredsställda under en decentraliserad organisationsstruktur snarare än en hierarkisk (Foels, Driskell, Mullen & Salas 2000, ss. 676-679).

I linje med detta skriver Soonhee (2002, s. 231) i sin studie, att forskare och utövare inom den offentliga och privata sektorn är överens om att anställda blir mer tillfredsställda när ledarskapet uppmuntrar dem att delta i organisationens beslutsfattande. Med det som utgångspunkt undersöker Soonhee i sin studie hur motivationen påverkas när medarbetarna uppmuntras till att delta i organisationens strategiska planering (Soonhee, 2002, s. 232). Studien gjordes med en kvantitativ ansats, utförd inom en lokal myndighet i Nevada, USA, där anställda fick svara på tre enkätundersökningar under en sex års period. Resultatet visade att ett mer decentraliserat ledarskap där anställda uppmanas att delta i organisationens strategiska planering främjar de anställdas arbetstillfredsställelse (Soonhee 2002 s. 385).

Utöver beslutsfattandet betonar en annan studie även informationsdelningen som en viktig faktor att beakta när medarbetarnas inre motivation granskas. Att dela information på flera nivåer skapar en tydlig bild för medarbetarna om företaget och dess aktuella tillstånd och utmaningar. Desto mer involverade medarbetarna är i beslutsfattandet och informationsdelningen desto mer ökar deras engagemang och motivation att vilja delta i olika processer (Appelbaum, Louis, Makarenko, Saluja, Meleshko & Kulbashian 2013, ss. 412-419).

Det är inte vilka medarbetare som helst som drivs av inre motivation. Något som är vedertaget är att anställda med en akademisk bakgrund tenderar att i högre grad drivas av inre motivation då de reagerar starkare när de ges autonomi (Janz, Colquitt, & Noe, 1997, s. 900). De senaste årtiondena har arbetsuppgifterna kommit att utvecklas drastiskt och innefatta allt mer komplexitet, det i sin tur kräver en allt högre kompetensnivå hos medarbetarna (Humphrey, Nahrgang & Morgeson 2007, s. 1348). Arbetskraften bemöter dessa ökade krav på arbetets allt fler intellektuella utmaningar genom att till stor del innefatta kunniga och utbildade människor (Parker, Wall & Cordery 2001, ss. 417-418) Enligt Alvesson (2004, s. 29) är det just medarbetarnas ökade professionalism och allt högre kompetensnivå som ligger till grund för behovet av förändrade organisationsstrukturer. Gamla styrformer med dess detaljstyrning anses inte längre som lämpliga då majoriteten av arbetet som sker i form av analyser och problemlösningar utförs av medarbetarna själva, vilken i sin tur kräver en hög grad av självständighet och autonomi. För att kunna skapa utrymme för ett mer tvärfunktionellt samarbete och ett ökat helhetsperspektiv, speciellt i en tid då arbetsuppgifter blir allt mer komplexa och kräver snabbare lösningar, anses en mer decentraliserad organisation som en förutsättning för att åstadkomma detta (Heide, Johansson, Simonsson 2012, s. 125).

Zhang och Bartol (2010, ss. 108-113) utförde en studie på ett stort IT-företag i Kina, där de anställda var just professionella och kunniga. Studien byggde på en kvantitativ undersökning där 670 enkätundersökningar besvarades av både företagets medarbetare och deras chefer. Företaget tillämpade empowerment som ledningsprincip och syftet med studien var att undersöka hur det påverkade medarbetarnas kreativitet. I studien visar forskarna att den inre motivationen har en direkt påverkan på medarbetarnas kreativitet, vilket gjorde att de även undersökte huruvida de anställda kände en inre motivation. Att tillämpa empowerment som ledningsprincip behöver enligt Menon (2001, ss. 153-180) inte bidra till att medarbetarna känner inre motivation, utan det är nödvändigt att medarbetarna även upplever empowerment för att kunna känna en inre motivation. I studien definierar därför Zhang och Bartol (2010, ss. 108-113) på vilket sätt företaget tillämpar empowerment och undersöker huruvida det bidrar till att de anställda upplever empowerment. Kriterierna de använder sig av är, till vilken grad ledarna tillför mening i medarbetarnas arbete, till vilken grad ledarna förser medarbetarna med autonomi samt får medarbetarna att känna sig kompetenta. Studiens resultat visade att det fanns en korrelation mellan dessa, att ledarnas tillämpning av empowerment bidrog till att de anställda också upplevde empowerment, det vill säga kriterierna var uppfyllda (Zhang & Bartol 2010, ss. 115-117). Thomas och Velthouse (1990,) visar i sin studie att upplevd empowerment förutsätter inre motivation. Forskarna Zhang och Bartol (2010, s. 111) använder därför samma kriterier för upplevd empowerment som för inre motivation, vilket skapar en direkt koppling mellan empowerment som ledningsprincip, upplevd empowerment och inre motivation.

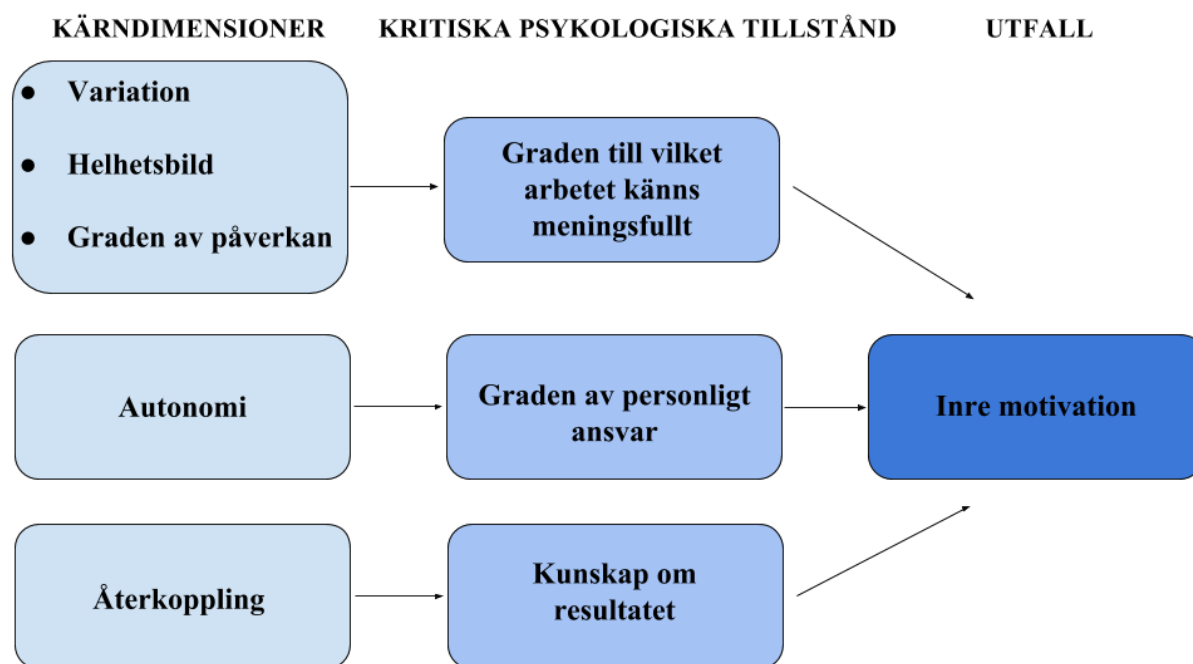


Figur 3: Egenutvecklad modell av Zhang & Bartols hypotesmodell (2010, s. 109)

I linje med detta visar Amundsen och Martinsen (2015, ss. 317-318) i sin studie att medarbetarnas uppfattning om sig själva i sina yrkesroller har en stor inverkan på deras tillfredsställelse och hängivelse till arbetet. Vad studien visar är att empowerment och medarbetarnas frihet att leda sig själva i sitt arbete inte ensamt kan påverka tillfredsställelsen, utan de behöver också uppleva empowerment. Forskarna Bandura och Locke (2003, s. 87) betonar också vikten av medarbetarnas egna uppfattning. För att kunna känna inre motivation är det viktigt att medarbetarna har tro på sin egen förmåga. De menar på att det finns överensstämmande bevis som visar på att en upplevd personlig kompetens och förmåga att uppnå personliga mål förbättrar både motivationen och prestationen.

3.2 TEORI

3.2.1 Job Characteristic Theory - Skapa förutsättning för inre motivation



Figur 4: Egenutvecklad modell av Hackman & Oldham's inre motivationsteori (1980, s. 77)

Hackman och Oldham (1980, ss. 71-73) redogör i sin teori för tre kritiska psykologiska tillstånd vilka ger förutsättning för den anställda att känna inre motivation. I det första kritiska tillståndet behöver den anställdas arbete ligga i linje med personliga värderingar och således uppfatta sitt arbete som meningsfullt. Det andra kritiska tillståndet innebär att den anställda måste känna ett personligt ansvar över arbetets resultat. Kvaliteten på det utförda arbetet behöver därmed utgå från eget initiativ eller ansträngning snarare än från externa faktorer som annan personal, chefer eller manualer. Först när den anställda utför arbetsuppgifter på eget bevåg kan den anställda också bli personligt stolt respektive besviken över resultatet. I det sista kritiska tillståndet måste den anställda ha kunskap om resultatet för att kunna känna sig glad respektive ledsen över sitt utförda arbete. Är de anställda inte medvetna om resultatet ges således inte förutsättningar för detta (ibid.).

För att främja de kritiska psykologiska tillstånden och därmed höja den inre motivationen behöver arbetet innefatta specifika och typiska karaktärsdrag, vilka benämns som kärndimensioner och även i denna studie som nyckelbegrepp. I teorin presenteras de olika kärndimensionerna under respektive tillstånd där variation är en av tre kärndimensionerna som påverkar huruvida arbetet upplevs som meningsfullt eller inte. Variation innebär att arbetsuppgifterna ska utmana den anställda så pass mycket att det engagerar flera olika personliga skickligheter och talanger. Arbetet behöver nödvändigtvis inte anses vara meningsfullt utåt sett för att den anställda ska uppleva det som meningsfullt. Det är istället starkt

kopplat till i vilken omfattning de får utnyttja samt utveckla sina kompetenser i arbetet. Den andra kärndimensionen eller nyckelbegreppet är till vilken grad arbetsuppgifterna tillhandahåller den anställda en helhetsbild, vilket innebär möjligheten att få genomföra en arbetsuppgift från början till slut där ett tydligt resultat blir synligt. Den inre motivationen blir således högre om personen får utföra en komplett arbetsuppgift än endast en liten del av det. Den sista kärndimensionen som påverkar huruvida arbetet upplevs som meningsfullt eller inte är till vilken grad arbetet har en väsentlig påverkan på andra människors liv, vare sig det är personer som är direkt kopplade till organisationen eller inte (Hackman & Oldham 1980, s. 78). Den kärndimension som påverkar den anställdas känsla av personligt ansvar över arbetet är autonomi, vilket innebär till vilken grad arbetet tillhandahåller en solid frihet, självständighet och handlingsfrihet. Den anställda kan exempelvis få ansvara och bestämma över processens innehåll och ordning för att nå det resultat som önskas. För att överhuvudtaget kunna ta ställning till sin arbetsprestation krävs det att den anställda är medveten huruvida det uppnådda resultatet är bra eller dåligt. Det sista nyckelbegreppet som således påverkar kunskap om resultatet är hur mycket återkoppling den anställda får för det utförda arbetet (Hackman & Oldham 1980, ss. 79-80).

3.2.2 Graden till vilket arbetet känns meningsfullt

3.2.2.1 Variation

Hackman och Oldham (1980, s. 78) beskriver variation som att arbetsuppgifterna ska utmana den anställda så pass mycket att det engagerar flera olika personliga skickligheter och talanger. Teorin om medarbetarskap betonar däremot vikten av medarbetarens egna engagemang för att prestera så bra som möjligt (Møller 1994, s. 6). Denna kärndimension är starkt kopplat till i vilken omfattning de anställda får utnyttja samt utveckla sina kompetenser i arbetet och går att koppla till förhållanden inom Hertzbergs teori om motivationsfaktorer (Kaufmann & Kaufmann 2005, ss. 151-154). Dessa motivationsfaktorer innefattar bland annat egenskaper i arbetet som prestationer, uppskattning, ansvar och utvecklingsmöjligheter. Egenskaper som nödvändigtvis inte behöver skapa vantrivsel när de uteblir, men när de finns nära till hands främjar de aktivt arbetstillfredsställelsen. Teorin kom att leda fram till ett viktigt arbetsmiljöprogram som kallas arbetsberikning vars syfte var att tillföra arbetet mer positivt innehåll. En punkt inom denna arbetsberikning som går att koppla till variation är:

- *Att se till att arbetstagarna får möjlighet att utveckla sig - tillhandahålla nya och utmanande uppgifter till de anställda, gärna uppgifter som överordnade utförde själva tidigare (Kaufmann & Kaufmann 2005, s. 151).*

Arbetslivsforskaren och psykologen Einar Thorsrud har genom sin forskning kring vilka värden och ideal som är nödvändiga för en lyckad demokrati och medverkan i arbetslivet, givit ett stort bidrag inom detta område. För att uppnå dessa värden och ideal formulerade Thorsrud sex olika krav till vilka organisationen måste uppfylla för att tillgodose de anställdas psykologiska behov. Thorsrud benämner dessa krav som arbetskrav och är förutsättningar för att den anställda ska kunna känna tillfredsställelse för arbetets innehåll (Kaufmann & Kaufmann 2005, ss. 153-154). En av de sex arbetskrav vars innehåll kan kopplas till variation är:

- *Behov av innehåll i form av en rimlig nivå av utmaningar och en miniminivå av variation i arbetet* (Kaufmann & Kaufmann 2005, ss. 153-154)

3.2.2.2 *Helhetsbild*

Hackman och Oldham (1980, s. 78) beskriver kärndimensionen helhet till vilken grad arbetsuppgifterna tillhandahåller den anställda en helhetsbild. Motivationen blir högre om den anställda får utföra en komplett arbetsuppgift, från början till slut där ett tydligt resultat blir synligt. Även två punkter inom Hertzbergs teorier om arbetsberikning (Kaufmann & Kaufmann 2005, ss. 151-154) berör detta nyckelbegrepp:

- *Att organisera arbetet i helhetsuppgifter* - den enskilde arbetstagaren ska få möjlighet att fullfölja arbetet från början till slut.
- *Att ge större frihet i arbetet och bättre informationstillgång* - den anställda ska ha tillgång till information om andras arbete för att få en helhetsbild över verksamheten för att kunna sätta in sina egna arbetsuppgifter i ett större meningsfullt sammanhang (Kaufmann & Kaufmann 2005, s. 151).

Kommunikation kan beskrivas som en gemensam aktivitet mellan inblandade parter, som en interaktion mellan de som deltar i den kommunikativa aktiviteten (Larsson 2014, s. 34). Information kan i sin tur beskrivas som interaktionens innehåll, där en central egenskap är att reducera osäkerheter (McQuail 2010, se Larsson 2014, s. 34). Enligt Harnesk (2004, ss. 26-32) ses kommunikation som en förutsättning för att kunna uppnå det organisationen vill. En lyckad intern kommunikation som håller sig inom organisationens ramar beskriver Larsson (2014, ss. 88-89) kan ge väldigt positiva effekter och ses som en stark potential för att lyfta en organisation som helhet. Ju mer saklig, trovärdig och snabb kommunikationen är desto effektivare är den och kan vidare leda till en ökad gemenskap, att medarbetarna får en bättre överblick som således höjer deras motivation.

I en decentraliserad organisationsstruktur där ledarskapet i allt större grad distribueras ut bland medarbetare för att främja bland annat initiativförmågan, förändras kommunikationsformerna. Istället för att färdas vertikalt som i traditionella hierarkiska former, följer de en mer horisontell bana där ledarens ansvar blir att sortera ut och rensa mängden information samt förklara och förbättra den (Larsson 2014, s. 93). Det är även viktigt att ledarna skapar förutsättningar för dialog mellan ansvariga och övriga medarbetare (Heide, Johansson & Simonsson 2012, s. 17). För att en dialog i sin tur ska bli möjlig krävs det enligt teorin om medarbetarskap att individerna är engagerade i organisationens framgång (Møller 1994, s. 6).

3.2.2.3 *Graden av påverkan*

För att den anställda ska uppleva sitt arbete som meningsfullt behöver det utförda arbetet enligt Hackman och Oldham (1980, s. 79) beröra andra människor. Till vilken grad arbetet upplevs som meningsfullt är således direkt kopplat till vilken grad arbetet har en väsentlig påverkan på andra människors liv, vare sig det är personer som är direkt kopplade till organisationen eller inte. Thorsrud (Kaufmann & Kaufmann 2005, ss. 153-154) gör genom ett av sina arbetskrav

anspråk på detta nyckelbegrepp när han beskriver hur den anställda har ett behov av att kunna relatera sina arbetsuppgifter till något mer än själva utförandet:

- *Behov av att kunna relatera det man gör och producerar i arbetet till det egna sociala livet i bredare bemärkelse* (Kaufmann & Kaufmann 2005, ss. 153-154).

Enligt Srivastava, Bartol & Locke (2006, s. 1240-48) bidrar tillämpningen av empowerment inom organisationer till att medarbetarna får en ökad inre motivation. Att som ledare tillämpa empowerment genom att ge autonomi hos medarbetarna motiverar således dem till att på egen hand söka efter lösningar som främjar ett samarbete och som kan gynna hela gruppen. Inom Salanciks (1977, se Klefsjö 2007 ss 381-382) teori om förutsättningar för att skapa delaktighet, eller empowerment, beskriver han hur människor i stor grad påverkas av sin omgivning. Den inre motivationen för att göra ett bra jobb är starkt kopplat till den anställdas behov av att få sin omgivning att se positivt på en. Salancik betonar därför vikten av att arbetsuppgiften den anställda utför är offentlig just för att den anställda ska kunna påverka sina medarbeters uppfattning om en.

Även införandet av ett mer demokratiskt beslutsfattande där medarbetarna uppmuntras till att dela egna erfarenheter och kunskaper, ökar chanserna att medarbetarna kommer att kunna påverka beslutsfattandet i slutändan vilket bidrar till att de uppfattar sitt medverkande som meningsfullt (Srivastava, Bartol & Locke 2006, ss. 1246-1248). Inom teorin om medarbetarskap beskrivs också hur påverkan och inflytande skapar en känsla av meningsfullhet (Møller, 1994, s. 8). Møller betonar vikten av att den anställda ska vara medveten om att deras inflytande gör en verkan och att de kan påverka på riktigt.

3.2.3 Graden av personligt ansvar

3.2.3.1 *Autonomi*

Hackman och Oldham (1980, ss. 79-80) beskriver nyckelbegreppet autonomi till vilken grad arbetet förser den anställda med en solid frihet, självständighet och handlingsfrihet. Desto mer autonomi arbetet erbjuder, i form av att exempelvis få ansvara och bestämma över processens innehåll och ordning, desto mer ökar den anställdas personliga ansvar över resultatet. Inom Hertzbergs teori om arbetsberikning (Kaufmann & Kaufmann 2005, ss. 151-154) gör två av punkterna anspråk på denna kärndimension:

- *Att ge avkall på en del av den direkta kontrollen över arbetstagaren* - med betoning på resultat finns tillit till den anställdas egna kunskaper att själv välja tillvägagångssätt för att uppnå bästa resultat (Kaufmann & Kaufmann 2005, s. 151).
- *Att ge arbetstagaren mer personligt ansvar* - varje enskild anställd ska ges ökad kontroll och ansvar över sina egna arbetshandlingar (Kaufmann & Kaufmann 2005, s. 151).

För att en medarbetare ska kunna utföra ett värdefullt arbete och känna stolthet över sitt yrke menar Bergman och Klefsjö (2012, s. 48) att det krävs delaktighet, engagemang och ansvar där

delaktighet och engagemang är beroende av delegering av ansvar. Forskarna Yukl & Becker (2006, s. 224) anser att medarbetarna även behöver involveras i de beslut som i slutändan kommer att påverka dem själva då människor innehar ett större intresse av att delta i frågor som berör dem på ett personligt plan. I teorin om medarbetarskap betonar även Møller (1994, s. 8) vikten av att den anställda genom medarbetarskapet själv ska vara med och utforma organisationens olika mål för att på så sätt möjliggöra att finna det meningsfullt att nå de uppsatta målen. Två av Thorsruds arbetskrav (Kaufmann & Kaufmann 2005, ss. 153-154) gör även anspråk på autonomi, när det kommer till behov av att kunna fatta egna beslut och att se arbetsuppgifter som självbestämda där ens egen utveckling är inkluderad:

- *Behov av en miniminivå av beslutsmyndighet och ansvar som individen kan kalla sitt eget* (Kaufmann & Kaufmann 2005, ss. 153-154).
- *Behov av att kunna se att arbetet leder fram till önskvärda framtida tillstånd, inklusive personlig växt, utveckling och karriärutveckling* (Kaufmann & Kaufmann 2005, ss. 153-154).

Enligt de Charms (2013, ss. 46-48) kan inte externa faktorer som kommunikation, belöning och support ensamma bidra till en ökad inre motivation hos de anställda. Förutom att dessa externa faktorer som Ryan & Deci (1985 se Ryan & Deci 2000, s. 58) beskriver det, kan tillfredsställa den anställda på ett psykologiskt plan och därmed främja en känsla av duglighet vid utförandet av en viss aktivitet, krävs det enligt de Charms (2013, ss. 46-48) att de kombineras med autonomi. Det förklaras genom att det krävs en känsla av självständighet och upplevd intern kausalitet då människan inte, likt en maskin är förutsägbar på så sätt att det går att finna kausalitet där specifika externa faktorer ger ett bestämt utfall. Den interna kausaliteten syftar istället till att människan är en medveten varelse som innehar förmåga att handla efter sin egen inre motivation och behöver således tillfredsställas genom att arbetsuppgifterna behöver upplevas som självbestämda. En mening som även Salancik (1977, se Klefsjö 2007 s. 381) delar då en delegerad uppgift behöver vara självvald där känslan av frivillighet spelar en viktig roll för hur väl ansvarig medarbetaren känner sig.

Enligt Carlzon (Carlzon 1985, se Bergman & Klefsjö 2012 s. 48) är information en förutsättning för att skapa delaktighet och framkalla motivation hos de anställda. Att ta ansvar utan information anses vara omöjligt men finns det tillgång till information går det inte att undgå ansvar. Heide, Johansson, Simonsson (2012, s. 126) skriver att beslut i en platt organisation endast kan fattas om alla har tillgång till information och menar på att informations- och kommunikationstekniken i form av exempelvis intranät, e-post och bloggar är en förutsättning för det. En effektiv kommunikation kan enligt Larsson (2014, ss. 88-89) leda till förbättrade beslutsunderlag samt möjliggöra delegering av ansvar. Vidare beskriver författaren hur amerikanska forskare delar upp organisationskommunikationen i olika roller där två av rollerna är den informativa rollen och ledningsrollen. Den informativa rollen har till uppgift att förse medarbetare med den information som de behöver för att vara väl insatta i verksamheten och därmed kunna utföra sina arbetsuppgifter (Richmond m.fl. 2012, se Larsson 2014, s. 88). Dessa roller kan kopplas till Larssons egna (2014, s. 93) beskrivning av hur viktigt det är att ledaren ansvarar för att sortera ut och rensa mängden information samt förklara och förbättra den just

för att medarbetarna ska kunna ta det initiativet som de ges befogenhet över. Även Yukl & Becker (2006, s. 224) menar på att tillgången till relevant information ökar sannolikheten till ett framgångsrikt empowerment och att ledaren behöver använda flera informationskällor och regelbundet stämma av med sina anställda att de verkligen innehar en känsla av befogenhet.

Inom teorin om medarbetarskap skriver Klefsjö (2012, s. 383) att delegering av ansvar inte endast stannar hos ledaren, utan medarbetare behöver även ta till sig detta ansvar och således utveckla en tillit till sig själv, bli målmedveten och skapa förmågan att lära sig av sina erfarenheter. För att kunna utveckla sin tillit och bli ännu mer självsäker i sitt agerande krävs det enligt teorin om "Self-Efficacy" förutsättningar i form av träning, support och rätt resurser för att kunna förvärva rätt kunskaper och färdigheter som medarbetare. Teorin handlar om den anställdas egna uppfattning kring vad han eller hon tror sig kunna åstadkomma. Den anställdas upplevda kompetens och känslan av att kunna uppnå personliga mål är således starkt kopplat till både motivation och prestation. Att förlita sig på sin egen förmåga inför en viss uppgift kommer med stor sannolikhet att bidra till att ansträngningen för att klara uppgiften stärks ännu mer (Bandura & Locke 2003, ss. 87-96). Även Møller (1994, ss. 4-9) är inne på liknande spår och menar på att det krävs ett helhjärtat engagemang från samtliga medarbetare, där ansvaret överlämnas till någon som ser det som en möjlighet att kunna påverka både organisationens och sin egen framgång.

Teorin Empowerment tar hänsyn till chefernas viktiga roll när det kommer till medarbetarnas inre motivation. Teorin poängterar att det kan finnas individuella skillnader för hur de anställda upplever sina arbetsuppgifter. En medarbetare kan uppleva en specifik uppgift som alldeles för lätt, medan en annan medarbetare upplever att samma uppgift utmanar denne på en lagom nivå. Därmed behöver stödet till medarbetarna anpassas efter deras variation i förmåga och kompetens (Yukl & Becker 2006, ss. 223-224). Detta samspel mellan chefer och medarbetare är således viktig för den anställdas personliga utveckling, däremot visar en studie gjord av Harnesk (2004, ss. 26-32) att inget framgångsrikt samspel mellan chefer och medarbetare gick att uppnå utan en kommunikation dem sinsemellan. Att tillhandahålla de anställda med utbildning och support går i linje med två utav de krav som Thorsrud (Kaufmann & Kaufmann 2005, ss. 153-154) framställt som anses behövas för att uppnå inre motivation:

- *Behov av att kunna lära sig något i arbetet och kunna fortsätta denna läroprocess* (Kaufmann & Kaufmann 2005, ss. 153-154).
- *Behov av en miniminivå av socialt stöd och anseende på arbetsplatsen* (Kaufmann & Kaufmann 2005, ss. 153-154).

3.2.4 Kunskap om resultatet

3.2.4.1 Återkoppling

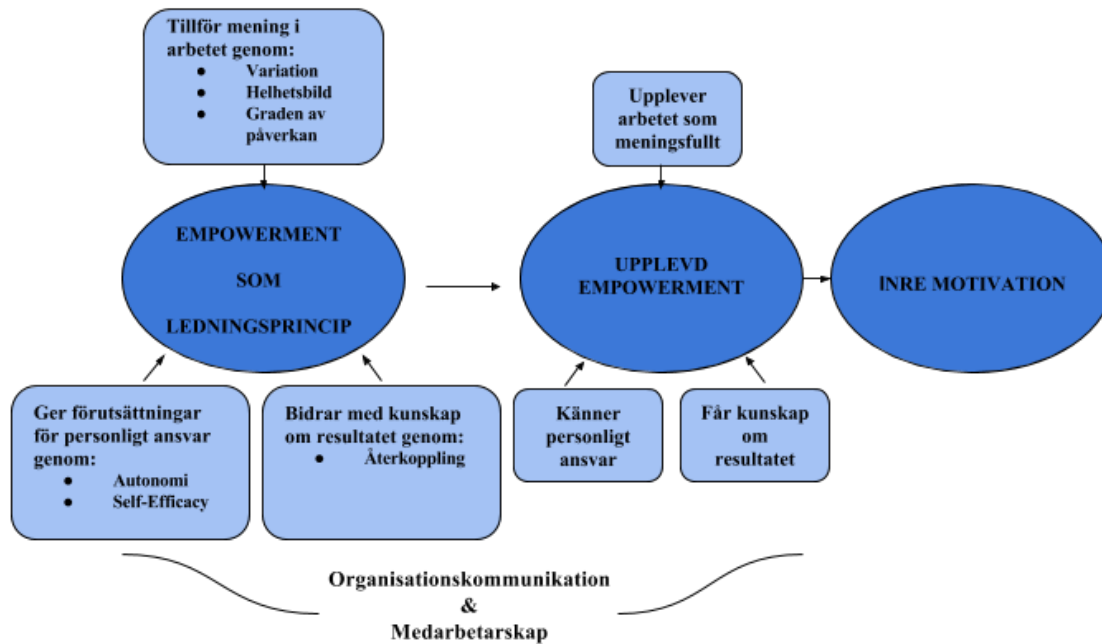
För att det ska vara möjligt för den anställda att koppla sina känslor och ta ställning till sin arbetsprestation, krävs det att han eller hon har kunskap om resultatet, det vill säga att den anställda vet huruvida det uppnådda resultatet är bra eller dåligt. Den kärndimension eller det nyckelbegrepp som påverkar kunskap om resultatet är till vilken grad den anställda får

återkoppling på sitt utförda arbete (Hackman & Oldham 1980 ss. 79-80). Detta kan kopplas till Salancik (1977, se Klefsjö 2007 s. 381) som betonar vikten av att arbetsuppgiften ska vara slutgiltig och ses som en av förutsättningarna för att åstadkomma empowerment. En avslutad arbetsuppgift behöver kontrolleras varje gång för att se hur det gick och således undvika att konsekvenserna för att göra fel skenar iväg. Inom teorin Cognitive Evaluation Theory beskriver Deci och Ryan (1985, s. 112) hur organisationens interna handlingar och struktur påverkar de anställda på ett psykologiskt plan och därmed inverkar på deras inre motivation. Teorin tar upp återkoppling som ett viktigt incitament för att den anställda ska kunna erhålla direkt respons på de arbetsuppgifter som han eller hon utför. Här betonar teorin om medarbetarskap hur ansvaret över arbetsuppgifter kan utveckla förmågan att lära sig av sina erfarenheter (Klefsjö 2012, s. 384), samt att personen behöver kunna känna ansvar för resultatet för att fortsätta vara engagerad (Møller 1994, s. 6). I teorin om organisationskommunikation som betonar vikten av att det finns en kommunikation med medarbetarna, benämns ledningsrollen som en förutsättning för att kunna förse de anställda med information om att de arbetar efter organisationens uppsatta mål (Richmond m.fl. 2012, se Larsson 2014, s. 88).

3.3 TEORIDISKUSSION

Utifrån studiens syfte kommer Hackman och Oldham's fem kärndimensioner (1980, s. 77) att ligga till grund för de nyckelbegrepp som ska användas för att analysera resultatet; variation, helhetsbild, graden av påverkan, autonomi och återkoppling. Dessa kärndimensioner påverkar i sin tur de tre kritiska tillstånden där den första är graden till vilket arbetet känns meningsfullt, som följs av, graden av personligt ansvar, och till sist, kunskap om resultatet, vilka alla tre har en direkt påverkan på den inre motivationen. Thomas och Velthouse (1990, s. 676) påvisar hur upplevd empowerment förutsätter inre motivation. Forskarna använder här två av de tre kritiska psykologiska tillstånden nyss nämnda: graden till vilket arbetet känns meningsfullt och graden av personligt ansvar. Utöver dessa visar forskarna även hur anställda behöver känna sig kompetenta för att kunna uppleva empowerment och således drivas av inre motivation. Därför kommer studien även beakta begreppet kompetens som här benämns som "Self-Efficacy", där teorin om Self-Efficacy beskriver hur medarbetaren kan förmå att känna inre motivation genom att känna sig duglig och kompetent (Bandura & Locke 2003, s. 88-96). Då teorin även beskrivs som en förutsättning för att kunna utveckla sin kompetens och således kunna ta ett större personligt ansvar (Bandura & Locke 2003, s. 88-96) kommer begreppet att placeras som ytterligare en kärndimension under graden av personligt ansvar. Hackman och Oldham's teori kommer på detta sätt att tillsammans med Zhang och Bartol's hypotesmodell (2010, s. 109) utvidgas till ett komplett ramverk. Detta för att möjliggöra kopplingen mellan att upplevd empowerment förutsätter inre motivationen, som i sin tur är ett resultat av att organisationen tillämpar empowerment som ledningsprincip. Vidare har tidigare forskning inte beaktat kärndimensionen återkoppling i den mån att det har använts som ett kriterium för upplevd empowerment. Däremot kommer återkoppling, som i sin tur påverkar kunskap om resultatet att behandlas i denna studie då det enligt Hackman och Oldham (1980, s.77) utgör en väsentlig del när det kommer till inre motivation. Vidare kommer även teorin om

organisationskommunikation (Larsson 2014, ss. 88-89) samt teorin om medarbetarskap (Møller, 1994, Bergman & Klefsjö, 2012) att tas i beaktning då den berör samtliga av Hackman och Oldham's kritiska psykologiska tillstånd (1980, s. 77).



Figur 5: Egenutvecklade modell baserad på Zhang & Bartols hypotesmodell (2010, s. 109) och Hackman & Oldham's inre motivationsteori (1980, s. 77).

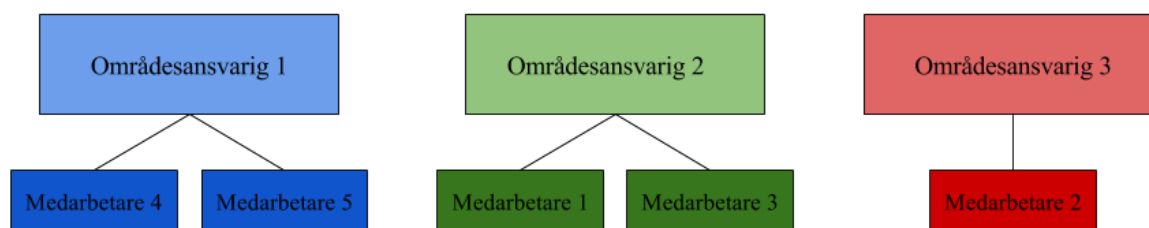
3.3.1 Modellens begränsningar

Då den egenutvecklade modellen är baserad på Zhang och Bartols hypotesmodell samt Hackman och Oldhams inre motivationsteorier blir studien således begränsad till dessa begrepp. Vidare behöver varje kriterium som modellen innefattar uppfyllas för att inre motivation ska kunna uppstå. Detta innebär att det kan finnas andra faktorer eller kriterier än vad den egenutvecklade modellen tar hänsyn till, som bidrar till inre motivation hos medarbetarna. I de fall skulle studiens resultat komma att bli missvisande. Enligt den egenutvecklade modellen är samtliga kriterier likvärdiga där alla kriterium behöver uppfyllas för att kunna påvisa inre motivation, vilket bidrar till en begränsning där medarbetaren inte kan anses känna inre motivation om något av kriterierna är bristande.

4 EMPIRI

I detta avsnitt presenteras all insamlad empirisk data som anses relevant i förhållande till studiens problemformulering och syfte. Avsnittet kommer att utgå från den egenutvecklade modellen, där insamlad data fördelas utifrån modellens uppbyggnad med organisationskommunikation och medarbetarskap presenterat under varje utvalt nyckelbegrepp. Vidare under varje begrepp kommer först en förklaring utifrån insamlad data hur tillämpningen av empowerment som ledningsprincip ser ut, som efterföljs av medarbetarnas upplevelse av detta.

MIRROR



Ledningen innefattar samtliga områdesansvariga och medarbetare 3 & 4

Figur 6: Mirrors organisationsstruktur

4.1 INRE MOTIVATION

4.1.1 Graden till vilket arbetet känns meningsfullt

4.1.1.1 Variation

Områdesansvariga: Enligt de områdesansvariga är deras primära uppgift att hela tiden hålla reda på att den budget som är avsatt för ens specifika ansvarsområde hålls. Att fördela olika arbetsuppgifter mellan sina medarbetare gör de områdesansvariga med en eller två projektledare som finns inom respektive ansvarsområde. Arbetsuppgifter delegeras till den som är bäst lämpad utefter medarbetarnas olika bakgrunder och kompetenser, men också utefter vem som ibland har mest tid att åta sig mer. Samtliga områdesansvariga betonar att delegeringen fungerar som en dialog där de rekommenderar uppgifterna till dem som passar de bäst, men att det aldrig är tvingande. Rollerna är inte alltid fasta utan när luckor dyker upp i form av att arbetsuppgifter inte är specificerade är det fritt fram för medarbetarna att själv anta sig dem. Områdesansvariga anser att denna frivillighet har öppnat upp för medarbetarna med en viss kompetens och driv att få nya arbetsuppgifter och även nya befattningar.

Varje områdesansvarig kan se hur mycket tid som varje medarbetare lägger på respektive arbetsuppgift i och med att all rapporterad tid är offentlig. Att hela tiden utföra olika konsultjobb åt olika kunder anser de områdesansvariga leder till varierande arbetsdagar för medarbetarna. Därför ser de helst att medarbetarna själva varierar sina arbetsuppgifter där tidrapporten ska fungera som en kontroll för att se de hela tiden fortsätter att variera sig och inte fastnar i administrativt arbete. Ibland kan tidrapporterna redovisas som alltför enformiga, något som alla

områdesansvariga menar är viktigt att uppmärksamma. Det är då viktigt att samtala med dessa personer och ge dem det extra stöd om det behövs för att kunna åta sig mer utmanande arbetsuppgifter. Samtliga områdesansvariga är överens om att det är medarbetaren själv som måste påpeka om arbetsuppgifterna inte är tillräckligt tillfredsställande. Det ligger således mycket på eget ansvar enligt de ansvariga att säga till om det är för mycket eller för lite att göra, om det är för komplicerat eller kanske för enkelt.

Medarbetare: Alla medarbetare är överens om att den bransch som företaget existerar inom bidrar till väldigt varierande arbetsuppgifter då det dagligen släpps nya tekniker, men också för att varje kunduppdrag ofta skiljer sig. Det är således vanligt för dem att minst en gång i veckan komma i kontakt med helt nya och främmande arbetsuppgifter. Medarbetare 5 fick nyligen ett sådant uppdrag på sitt bord då den tidigare ansvariga kollegan var bortrest, detta innebar att medarbetaren på egen hand behövde testa sig fram och använda Google och YouTube som hjälpmedel för att lösa uppgiften. Medarbetare 5 betonade även att yrkesvalet är starkt kopplat till att inte behöva riskera att komma till ett läge där utvecklingsmöjligheterna tar slut, där medarbetare 2 uttryckte det som att det finns en miljard saker att lära sig inom informationsteknik. Av medarbetare 3 framgick det däremot att variationen ibland kunde vara alldeles för stor och övermäktig för att det skulle upplevas som positivt.

Förutom att arbetsuppgifterna varierar på grund av branschens kontinuerliga utveckling, är det många av medarbetarna som ansvarar för flera olika saker. Medarbetare 2 berättar att han under tidigare år, förutom ansvaret över sina arbetsuppgifter även haft ett informellt ansvar över andra kollegor. Han berättar att för två månader sedan blev han tilldelad en explicit roll som teamledare vilket innefattar dessa kompletterande arbetsuppgifter. Medarbetare 4 har nyligen blivit delägare och seniorutvecklare vilket innebär mer affärsmässiga arbetsuppgifter. Medarbetare 3 har förutom rollen som projektledare även ansvar över ekonomin och fastighetens lokaler. Samtliga medarbetare förklarar hur viktigt det är att på eget bevåg med ett eget driv se till att deras arbete varierar. Medarbetare 2 som nyss blivit tilldelad rollen som teamledare anser att orsaken bakom ansvaret ligger på att hen själv på ett väldigt aktivt sätt väljer att ta på sig det. Vidare är hen extra tydlig med att betona att arbetsuppgifterna varierar i den grad som medarbetaren själv vill.

4.1.1.2 *Helhetsbild*

Områdesansvariga: Varje måndag har respektive område ett veckomöte där de går igenom alla aktuella projekt, hur det gick förra veckan, vad som behöver göras denna vecka, eventuella problem och om hjälp behövs. Samtliga områdesansvariga anser att dessa möten bidrar till att insynen inom respektive område ökar och att den förblir väldigt bra. Områdesansvarig 3 betonar hur den icke hierarkiska strukturen gör organisationen prestigelös. Svaret på en fråga är inte långt borta då alla sitter väldigt nära varandra och gärna hjälper till att förklara hur olika saker fungerar. Det anordnas även områdesträffar när en ny medarbetare anställs där varje person får presentera kort vad den har för arbetsuppgifter och få information om vem som gör vad.

Områdesansvarig 2 berättar att deras veckomöten kallas för synkroniseringsmöten där varje person får visa upp hur de tänkt arbeta den kommande vecka. Där och då blir det tydligt ifall

någon har väldigt mycket att göra vilket gör det möjligt att försöka hitta luckor för att kunna avlasta varandra. Inom detta område använder sig de även utav liknande tekniker oberoende projekt, just för att medarbetarna lätt ska kunna gå emellan de olika projekten. Alla områdesansvariga beskriver att det är enkelt att ta över efter någon annan om någon exempelvis skulle bli sjuk, vilket enligt dem bidrar till en förbättrad insyn. Områdesansvarig 2 förklarar däremot att arbetsuppgifterna självklart kan skilja sig i svårighetsgrad och att lära sig kundens problem är inte alltid så enkelt. I vissa projekt som har pågått under flera år besitter vissa medarbetare så kallad ”domänkunskap”, där de vet detaljer om kundens verksamhet, om dess problem och utmaningar som i sin tur blir svåra att lämna över utan vidare. Vidare berättar den ansvariga om ett förslag som lades fram av en medarbetare som önskade praktik på ett annat område för att få bättre insyn i vad alla andra faktiskt gör. Idén som lades fram under en av arbetsplatsträffarna mottogs väldigt bra men där tiden tyvärr har varit en avgörande faktor varför det inte blivit verklighet än. Arbetsplatsträffarna (APT) som Mirror anordnar varje kvartal inkluderar samtliga områden och är till för att presentera vad varje område arbetar med, vad som är aktuellt och vilka projekt samt kunder som är nya.

Förutom arbetsplatsträffarna har Mirror ett mer övergripande informationsmöte varje fredag för att ta upp aktuella händelser som berör samtliga. De områdesansvariga anser att insynen mellan de olika affärsområdena är aningen sämre än inom respektive område, något som de tror beror på tidsbrist och att all detaljerad information blir för jobbig att mäta med. Arbetsplatsträffarna och de gemensamma aktiviteter som anordnas ses som viktiga tillfällen för att lyfta fram det som är viktigt från varje område och att visa olika projekt med faktiska bilder över dess resultat. I projekt som rör sig mellan två områden beskrivs insynen som väsentligt mycket bättre men samtliga ansvariga betonar ändå de företagsgemensamma träffarna som ett forum för att sprida kunskap. Områdesansvarig 3 förklarar att gränsöverskridanden projekt inte är särskilt vanligt och att en daglig kommunikation mellan områdena är nästintill obefintlig. Det är oftast inom projektgruppen som kommunikationen sker och vid eventuella funderingar är det till sin områdesansvariga som de anställda kan vända sig. Vidare förklarar områdesansvarig 3 att trots att organisationen beskrivs av alla som väldigt öppen och prestigelöst är det en del som ändå inte är av den nyfikna och sociala typen. Samtliga områdesansvariga är överens om att vad organisationen saknar är ett gemensamt forum för att kunna samordna all information som ständigt ökar i takt med att verksamheten växer. Den spridda informationen beskrivs som ett jitter som är i stort behov av att styras upp, något som det har pratats mycket om men som på grund av tidsbrist och en åtstramad budget inte prioriteras.

Att ingå och vara delaktiga i ett projektarbete skapar enligt de ansvariga en slags helhet i sig. De kan däremot, erkänner de själva, vara dåliga på att visa upp resultatet för hela projektgruppen om det visar sig att en eller två endast varit med delaktiga under en viss tid av projektet. Samtidigt betonar de ansvariga att det inte är särskilt förekommande att vissa endast arbetar med en specifik del av projektet. Områdesansvarig 1 berättar att organisationens mål är att arbeta utefter något de kallar för T-kompetens, där alla har en djupare kunskap inom ett område samtidigt som de även har övergripande kunskap om andra områden. Inget projekt ska behöva vara personberoende utan vid planeringen utgår de ifrån kundens krav och vad de behöver, för att sedan sätta sig ner och tillsammans dela upp arbetet inom gruppen.

Medarbetare: Under arbetsplatsträffarna upplever samtliga medarbetare att de blir mer insatta i vad varje område arbetar med. De anser att den övergripande insynen är bra men är överens om att det inte skadar att själv vara nyfiken för att få ännu mer insyn, något som även gäller inom det enskilda området. Att ta egna initiativ och fråga andra för att få information är viktigt, att det ligger mycket på dem själva.

Medarbetare 3 beskriver hur de inom hens område anordnar förutom veckoträffar, även månadsträffar för att gå igenom dagsläget kring pågående projekt, vad resultatet blev för tidigare projekt och vilka kommande projekt som de ska ta tag i. Då alla inte har lika stor erfarenhet eller kunskap inom området öppnar träffarna upp för diskussion och göra fler insatta. Alla medarbetare nämner det veckomöte som respektive område har varje vecka, som ett tillfälle för att ta del i vad andra inom området arbetar med för tillfället och att det skapar en övergripande bild av området. Att lyfta eventuella problem inom dessa möten ses som en möjlighet att få hjälp av andra som kanske har stött på ett liknande problem tidigare.

Även fast insynen inom området är väldigt bra önskar medarbetare 5 att projektgruppen behöver arbeta mer som en helhet, istället för i olika delar och gå miste om kontakten med varandra. Även om medarbetare 5 deltar i mindre enskilda projektmötena där projektets problem, mål och arbetsuppgifter diskuteras på en mer detaljerad nivå anser medarbetare 5 att det behövs en ännu djupare inblick. För att kunna veta exakt varför en kollega har gjort på ett visst sätt menar medarbetaren på att samtliga behöver vara delaktiga i hela arbetsprocessen eller projektet, inte enbart i sin delprocess. Medarbetaren berättar att hens delprocess utspelar sig i slutet av projektet vilket innebär att hen inte fått möjligheten att påverka arbetsprocessen i tidigare skede. Detta har olyckligtvis bidragit till att hen många gånger fått köra över sina kollegors tidigare idéer för att få ihop arbetet på slutet. Detta menar medarbetare 5 är något som inte skulle behöva ske om alla vara delaktiga under hela processens gång då de skulle kunna påverka varandra för att tillsammans ta beslut inom alla delar i projektet. Vad medarbetare 5 ändå uppskattar med de enskilda projektmötena är att detaljer kring projektet här kan tas upp och inte på områdets veckomöte då det skulle bli för svårt att hålla reda på vad alla andra gör om de på veckomötena skulle diskutera alla projekt på detaljnivå. Det finns ingen specifik behörighet som styr hur informationen fördelas och presenteras under projektmötena, vilket enligt medarbetaren bidrar till väldigt öppna diskussioner. Detta är även en anledning till att alla medarbetarna är överens om att projektarbetena i sig bidrar till ökad insyn.

Det mål som organisation har avseende att bygga ut kunskap som T:n, där varje person är en bro med armar för att kunna täcka varandra, är något som medarbetare 1 och 5 kommenterar och anser fungera relativt bra. Vissa personer anses sitta på för mycket information om specifika delar som andra inte har någon kunskap om, vilket enligt dem bidrar till att arbetsuppgifterna blir isolerade och att det blir svårt att ta över en annans roll eller projekt. För att motverka att kunskapen blir för koncentrerad berättar medarbetare 2 om det förslag som kom fram på en arbetsplatsträff, gällande att arbeta tillsammans med en kollega från ett annat område för att få en större kunskapspridning. Ett förslag som endast har diskuterats men som inte har blivit realiserat ännu.

4.1.1.3 Graden av påverkan

Områdesansvariga: Alla områdesansvariga beskriver Mirror som en väldigt öppen organisation utan några hemligheter. All information finns tillgänglig för samtliga, det går bland annat att ha koll på varandra genom att se antal arbetade timmar och kommentarer som beskriver exakt vad personen har arbetat med. Även det som har kommit fram under ledningsmöten finns publicerat för alla att ta del av. De ansvariga betonar även vikten av att kunna kommunicera med varandra på ett prestigelöst sätt, där områdesansvarig 3 beskriver sitt område som en kompisgrupp där skillnaden mellan hen själv och medarbetarna är nästintill obefintlig. Alla ansvariga är överens om att de olika möten, korta som långa finns till för att utbyta idéer, hjälpa varandra och komma med feedback vad som är bra och mindre bra. I och med att de anställda inom respektive område är placerade väldigt nära varandra finns det enligt de ansvariga goda förutsättningar för att ta hjälp av varandra och direkt diskutera ett problem eller en lösning vid behov.

Medarbetare: Det finns en stor överenskommelse bland medarbetarna att de tar hjälp av varandra och är aktivt delaktiga i varandras arbeten. Att använda varandra som bollplank under arbetsprocessen för att se om ens idé eller lösning är resonabel eller inte är väldigt vanligt. Vem som blir tillfrågad är oberoende vilken befogenhet personen har, utan det handlar istället om att verifiera att tanken är rätt och att hjälpa varandra när det har kört fast. Medarbetare 2 benämner det som en dialog som blir väldigt dynamisk, medarbetare 1 som en öppen diskussion för att lösa olika problem som kan ha uppkommit. Medarbetare 2 berättar vidare hur de inom hens område använder sig av så kallat ”Code-review”, vilket betyder att de två och två sitter ner och tillsammans tittar igenom detaljer på en inre nivå för att se vilka förbättringar som kan göras. Att sitta två vid ett skrivbord istället för endast en är i många fall väldigt förekommande på Mirror, vilket medarbetare 3 tror att företaget är väldigt unika med. Samma person nämner även de möten som projektgruppen kontinuerligt har som en möjlighet att tillsammans utveckla hur de ska arbeta på bästa sätt. Medarbetaren menar på att samtliga åsikter är av vikt och att det är viktigt att de är överens. Medarbetare 5 som anser att insynen kan förbättras om projektgruppen arbetar mer som en helhet betonar här möjligheten att kunna påverka arbetsprocessen i ett tidigare skede. Detta för att veta exakt varför en kollega har gjort på ett visst sätt och således kunna påverka och tillsammans fatta beslut inom projektet.

4.1.2 Graden av personligt ansvar

4.1.2.1 Autonomi

Områdesansvariga: I dagsläget sätter sig områdesansvarig 2 ner med sina tre stycken medarbetare som också är projektledare, för att se över vilka aktuella projekt som behöver prioriteras i form av tid, resurser och framförallt storleken på kundernas problem. Tillsammans tittar de på vem som är bäst lämpad att axla respektive projekt beroende på exempelvis bakgrund och kompetenser. Om projektet kvalificeras som avancerat delas rollerna ofta ut, om det klassas som enklare finns rollerna att ta i ett ärendehanteringssystem för den som är intresserad eller har tid i kalendern. Inom varje projekt finns en grovplanering som berättar för medarbetarna hur de ska fördela arbetet, hur många dagar per vecka som behöver tillägnas för

varje kund. Sedan planerar alla på individnivå, vilket förklaras som att det är på medarbetarens eget ansvar att planera hur de specifikt fördelar dagarna till respektive projekt eller kund.

Områdesansvarig 3 beskriver sitt område som uppdelat i två team. Till en början var hen själv ansvarig för båda teamen, men har nu tilldelat en av sina medarbetare en av teamrollerna. Inom teamen delar de på resurserna som finns inom området där båda har befogenhet att delegera ut arbetsuppgifter. Den områdesansvariga anser sig befriad från chefsbiten i den bemärkelse att hen inte konstant behöver övervaka sina medarbetare, istället har området planeringsmöten varje vecka som har till syfte att styra upp och se till att alla är på banan. Även medarbetare 2 som är den nämnda teamledaren menar på att det aldrig har handlat om någon form av detaljstyrning. Hen förklarar istället att delegeringen fungerar som en dialog, där kommunikationen med de andra inom teamet är av stor betydelse för att tillsammans reda ut vem som är bäst lämpad eller har mest tid att utföra olika uppgifter.

Områdesansvarig 1 beskriver att det inom vederbörandes område fungerar på liknande sätt. Däremot anser den områdesansvariga att det inte är fullt så tydligt hur ansvaret är fördelat och vilka befogenheter som respektive anställd har utifrån det som förväntas göras, vilket skapar en osäkerhet hos medarbetarna. Enligt hen vet medarbetarna om att de kan fatta beslut avseende mindre justeringar och mer vardagliga uppgifter som de känner sig trygga med. Däremot lämnar de gärna över ansvaret till projektledaren eller till hen själv när det kommer till större beslut gällande exempelvis prissättning och tidsåtgång angående nya större projekt, vilket således leder till att det blir de som oftast fattar de större besluten.

Områdesansvarig 2 förklarar att arbetsuppgifter som inkommer alltid hamnar på projektledarens eller den områdesansvarigas egna bord först. Beslutet att sedan delegera det vidare eller inte, är upp till varje projektledare eller den områdesansvariga, oavsett är det alltid deras ansvar att se till att det i slutändan har blivit genomfört. Däremot förklarar områdesansvarig 2 att hen sällan behöver påminna sina medarbetare att utföra sina arbetsuppgifter. Det avgörande steget i beslut rörande det enskilda området som inte har med projekt att göra, tas av den områdesansvariga. Dessa beslut involverar däremot alla inom området då de blir förankrade i de diskussioner som förs under veckomötena. Exempelvis kan en av medarbetarna ha fått i uppgift att se över vilka alternativ som finns angående en viss lösning som senare ska användas av alla. Veckomötet blir då ett tillfälle för att diskutera alternativet och komma fram till ett gemensamt beslut. Områdesansvarig 3 betonar vikten av att alltid kunna fråga någon i sin närhet om det finns brist på information för att kunna fullfölja sina arbetsuppgifter. Däremot är den områdesansvariga tydlig med att förmedla till sina medarbetare att hen inte kommer att vara den som hela tiden håller dem i handen. Den områdesansvariga anser att som konsult krävs det en nyfikenhet och ett inre driv att vilja och kunna arbeta självständigt, egenskaper som den ansvarige beskriver att de anställda besitter.

Samtliga områdesansvariga inklusive medarbetare 3 och 4 som dessutom sitter med i ledningen anser att beslut tas genom demokratiska processer oavsett om det är på områdesnivå eller organisationsnivå. De nämner veckomötena, kvartalsträffarna och medarbetarsamtalen som forum för att ha gemensamma diskussioner och få fram tankar och åsikter. Att medarbetarna är

med och påverkar med egna åsikter och idéer anses som väldigt viktigt för att samtliga ska kunna arbeta i samma riktning. Förutom under de olika träffarna och medarbetarsamtalen kan även medarbetarna besvara interna enkäter för att få fram vad de tycker behöver förändras eller förbättras. De är även överens om att varken mål eller syfte är särskilt tydligt definierat, men ser det som en pågående process där alla inom organisationen deltar i utformningen.

Medarbetare: Medarbetarna är överens om att alla har mer eller mindre ett eget ansvarsområde, där en del har ett mer specifikt uttalat område än andra. Titlar som kvalitetsansvarig, teamledare, personalansvarig, ekonomiansvarig, projektledare och lokalansvarig är sådana specifika områden som dyker upp under intervjuerna. Hur medarbetarna har blivit tilldelade de olika rollerna skiljer sig åt enligt de själva. Medan medarbetare 3 ser det som ett resultat av vem som har mest tid, menar medarbetare 1 på att arbetet som kvalitetsansvarig har fallit på hen på grund av ett brinnande intresse. Medarbetare 2 är inne på samma bana och förklarar hur rollen som teamledare har vuxit fram efter många år som outtalad ansvarig för just det området. Att vara teamledare ses av medarbetare 2 som ett väldigt stort ansvarsområde, där hen ska hålla koll på vilka projekt som är igång, vad som kommer in löpande, tidsspann när saker och ting ska vara klara och sedan se till att de verkligen blir gjorda. Medarbetare 5 är istället tydlig med att förmedla att hen gärna gömmer sig för ett mer specifikt ansvar. Däremot anser medarbetare 5 att de tilldelade arbetsuppgifterna i sig inte alls är särskilt hårt styrda utan det är hen själv som har ansvaret och därmed bestämmer hur det ska genomföras för att uppnå hög kvalitet.

Medarbetare 5 beskriver vidare arbetsplatsen som väldigt fri utan några byråkratiska processer, istället handlar det mer om att ge och ta. Att på fritiden lägga ner extra tid på att utbilda sig eller att komma in en helgdag för att arbeta är helt normalt då vetskapen är stor att det inte är någon som stoppar en ifall man skulle vilja vara ledig en dag mitt i veckan. Medarbetaren beskriver det som möjligt då samtliga inom organisationen är väldigt dedikerade och har ett brinnande intresse för sitt arbete. Medarbetare 2 har själv aldrig upplevt sitt arbete som detaljstyrt utan är medveten om att branschen kräver ett självgående arbete och anser att som konsult ligger det alltid på ens eget ansvar. Ett måtto hen anser de har på företaget är att det alltid är lättare att be om ursäkt än att be om tillåtelse, vilket med andra ord förklaras med att det är bättre att det blir gjort lite fel än att det inte blir gjort alls.

Medarbetare 4 är som redan nämnts både personalansvarig och dessutom en av ägarna till företaget, och vederbörande är också inne på att det finns en stor frihet över vad som ska göras och hur det ska göras. Det finns normalt sett ramar att följa något som även medarbetare 1 nämner under intervjun. Så länge alla förhåller sig inom ramarna förklarar båda att det inte brukar vara några problem att styra om schemat efter eget behov. Medarbetare 1 upplever delegeringen som ett demokratiskt beslut, där arbetsuppgifterna fördelas ut beroende på kompetens, tid och vad som anses roligt. Det har aldrig funnits en känsla av att bli tvingad till något utan hen menar på att alla blir tillfrågade om det finns ett intresse eller inte.

I de fall när det saknas information för att slutföra en arbetsuppgift menar både medarbetare 1 och 2 att det ligger på eget bevåg att fråga den som är mest trolig att sitta på information. Att

de är få på arbetsplatsen gör det enligt medarbetare 2 lätt att veta vem som kan vad och när. Medarbetare 1 upplever att det inte alltid finns en färdig checklista som talar om vad som ska göras utan det gäller att själv vara utforskande och att på egen hand stämma av med kunden vad de vill ha, där en nära kommunikation är viktig för att undvika missförstånd. Medarbetare 3 förklarar att de enkelt kan kontakta sina kollegor både muntligt men också via Skype och via deras ärendehanteringssystem om det finns behov av ytterligare information. Att vara delaktig i hela arbetsprocessen och ha tillgång till all information skapar enligt medarbetare 5 en trygghet att kunna ta avgörande beslut. Detta försvåras när projekt tas över efter någon annan då information lätt försvinner. Som tidigare nämnt är ett av företagets mål att varje person ska kunna täcka upp för varandra, något som enligt medarbetaren blir svårt när vissa sitter på för mycket information om specifika delar eller att som i det här fallet, att information försvinner på vägen. Trots att de sitter på en liten yta anser hen att informationsspridningen ändå låser sig och fungerar dåligt. För vissa arbetsuppgifter önskar medarbetare 5 tydligare kravspecifikationer som specificerar mer ingående vad som ska göras, hur det ska göras, när det ska vara klart etc. Orsaken till att information lätt försvinner tror medarbetaren beror på att de informationskanaler som idag används i form av email, Google Drive, egna servrar, chattforum, muntligt, privata dokument med mera är alldeles för många. En annan förklaring är att det verkar finnas en känsla av självklarhet hos många kring hur olika saker ska utföras. Detta är inget som medarbetaren själv kan förhålla sig till och tycker även att direktiven huruvida medarbetaren ska tänka själv eller fråga en ansvarig är alldeles för otydliga.

”Jag har jättesvårt för det här, och det har jag sagt till dem, i ena stunden är det ’tänk själv, ta egna beslut’, i nästa stund är det ’krångla inte till det, kom direkt till oss vid frågor’, i mitt huvud blir det kaos när jag inte har tydliga riktlinjer på hur jag ska göra” Medarbetare 5

Samtliga medarbetare är överens om att beslutsprocesserna inom verksamheten är korta i den mån att de själva har stor befogenhet att ta beslut gällande egna arbetsuppgifter. De är även överens om att beslut rörande exempelvis företagets mål och syfte däremot har diskuterats under en längre tid där ett konkret beslut aldrig riktigt har tagits. Att beslutsprocesserna på ledningsnivå är mer långdragna förklarar medarbetare 4 som även sitter i ledningen som ganska naturligt då alla olika områden gör verksamheten väldigt spretig och att ett konsultföretag i sig är väldigt svårgräpbart. Medarbetare 2 berättar hur de på medarbetarsamtalet får diskutera sina tankar kring syfte och mål, något som anses bli väldigt svårt då hen knappt tror att ägarna har kännedom kring dem.

De konferenser som har anordnats under åren där tanken är att alla tillsammans ska lyfta fram idéer om nya arbetssätt och arbetsmetoder, nämner även medarbetarna som ett tillfälle att få samtliga delaktiga i organisationens syfte och mål. Konferenserna beskriver medarbetare 3 som lyckade i den mån att väldigt många förslag och åsikter lyftes fram men att det tyvärr inte utvecklades till något mer konkret förutom några mindre beslut här och där. Vardagen kommer tillbaka alldeles för snabbt med scheman som är hundra procent fullbokade vilket enligt medarbetaren gör att ingen har tid att sätta sig ner och ta tag i resultatet. Även medarbetare 4 som också sitter i ledningen, menar på att vad de skulle göra efter konferensen blev ganska tydligt, men att verkligheten snabbt springer ikapp en och att bestämma saker i ett möte ibland

är för enkelt. Detta är något de anser sig själva vara väldigt medvetna om och hela tiden arbetar för, men att det lätt uppstår problem att både sitta i ledningen och vara en producerande del i företaget då den senare delen i de flesta fall prioriteras.

Att ledningen består utav fem personer där åsikter ofta skiljer sig åt tror medarbetare 5 kan vara orsaken till att det tar längre tid att komma i mål med olika saker, och att slutgiltiga beslut inte presenteras lika tydligt. Som tidigare nämnt anordnar Mirror varje kvartal arbetsplatsträffar där alla får komma med idéer och tankar kring vad de tycker om olika saker. Något som medarbetare 5 i detta fall tycker att hen själv och kollegorna inte riktigt tar tillvara på utan ställer sig ganska likgiltiga till, det blir ett dåligt gehör och åsikter kommer ofta inte fram. Anledningen till det tror medarbetaren beror på en känsla av hopplöshet, att deras likgiltighet i sin tur beror på ledningens dåliga gehör och tillvaratagande av de idéer och tankar som lyfts fram. Hen beskriver det som att det är mycket prat och diskussioner som ofta inte leder till något mer än bara det. Däremot berättar medarbetare 1 om två egna idéer som har blivit verklighet. En av idéerna är att medarbetare från olika områden två gånger per år spenderar en halv dag för att enskilt eller i en grupp, komma fram med en valfri affärsidé eller produkt som presenteras och som senare kan komma att användas i arbetet. Den andra idén är så kallade utbildningsluncher där medarbetare under lunchtid kan hålla i en föreläsning eller visa en utbildningsvideo om något som kan tyckas vara relevant för verksamheten.

4.1.2.2 *Self-Efficacy*

Områdesansvariga: Under medarbetarsamtalen berättar de områdesansvariga att medarbetarna har möjlighet att berätta och diskutera om de behöver fortbildning eller andra verktyg för att klara av sitt dagliga arbete. De betonar att de aldrig påtvingar medarbetarna någon utbildning utan att de snarare försöker visa på att det finns möjligheter till det genom att presentera i budgeten hur mycket de har avsatt till detta. Uppstår det kunskapsbehov för medarbetarna är samtliga områdesansvariga enade om att det är upp till individen att själv meddela vad de behöver i ett sådant skede. Vare sig företaget ska betala för en utbildning, köpa in böcker och andra utbildningsmaterial, eller själva anordna utbildningar beskrivs det som fullt möjligt. Att arbeta nära varandra, både arbetsmässigt men också lokaliseringmässigt betonar de områdesansvariga som något väldigt positivt i den bemärkelsen att det blir snabbt känt ifall en medarbetare behöver extra stöd.

Medarbetare 4 har blivit tilldelad flera ansvarsroller och har därmed befogenhet att själv delegera ut ansvar. Att medarbetare ibland kan ha svårt att ta till sig ansvaret beskrivs som ett resultat av brist på kunskap och erfarenhet som således medför en känsla av osäkerhet över att ta egna beslut. För att minimera denna osäkerhet och bygga upp både kunskap och erfarenhet förklarar hen hur de på Mirror försöker att uppmuntra medarbetarna att på egen hand utbilda sig. De försöker även att anordna löpande internutbildningar och i projekten skapar de kontinuerligt utrymme för medarbetarna att prova på nya tekniker och arbetssätt. På så sätt får de anställda möjlighet att ta sig an något som de inte är vana med och utvecklas. Här poängteras det att ingen tvingas till att utbilda sig men att de inte heller är sena med att utmana sina anställda i arbetet.

Medarbetare 4 som även fungerar som en mentor inom sitt område förklarar ur det perspektivet att det enda sättet för att få den erfarenhet som saknas, är att kastas in i något med mindre given information och försöka lösa det själv. Märker hen som mentor att medarbetaren finner det väldigt svårt att fullfölja uppgiften på egen hand kastas de oftast inte in i samma uppgift igen utan att få hjälp på traven. Mentorskapet ska då fungera som en vägledning för att liknande problem inte ska förekomma igen samt för att göra arbetsprocessen mer smärtfri. Däremot anser medarbetare 4 att mentorskapet inte alltid leder till ökad säkerhet, snarare tvärtom då det ibland kan vara för enkelt att gå och fråga istället för att försöka ta egna beslut. Detta erkänner hen kan beror på att som mentor har hen väldigt starka åsikter över hur olika lösningar ska se ut och fungera.

Medarbetare: Medarbetarna är alla överens om att det är deras egna driv som är den primära orsaken till varför de utvecklar kunskaper och färdigheter inom sina respektive områden. De beskriver de områdesansvariga som väldigt tillmötesgående och stöttande men är överens om att det ligger mycket på eget ansvar att utbilda sig, annars riskerar det att ta för lång tid. Det framkommer att alla medarbetare utbildar sig självmant både under kvällar och helger för att hålla sig uppdaterade kring det senaste inom sitt område. Ingen beskriver heller att de någonsin känt sig begränsade att sitta under arbetstid för att lära sig om exempelvis nya tekniker, så länge det finns tid och de håller sig inom satta deadlines.

Medarbetare 2 förklarar hur det är en ständig avvägning i arbetet när det kommer till personlig utveckling, tid och pengar. När problem uppstår i det dagliga arbetet är det lätt att fråga sina kollega med längre erfarenhet inom just det området för att således minimera arbetskostnaden i form av tid, nackdelen med det att en själv inte tänker på egen hand och på så sätt utvecklar sin kompetens. Vidare förklarar medarbetaren att det är under utvecklingssamtalen, om inte under den dagliga kommunikationen, som det finns möjlighet att lyfta fram framtida personliga målsättningar. Hen upplever att företaget är väldigt måna om att medarbetarna inte ska stå och stampa i samma hjulspår, samt att det finns förutsättningar för att lära sig men att ansvaret ligger hos individen.

Medarbetare 5 berättar om intresset att påbörja en utbildningskurs som eventuellt Mirror kunde ta tag i men som aldrig blev verklighet. Detta gjorde att medarbetaren till slut påbörjade utbildningen på egen hand men där företaget gick in och betalade. Under utbildningens gång har medarbetaren upplevt sin områdesansvariga som en mentor som har funnits nära till hands vid eventuella frågor om sitt val av fortbildning men också om mer personliga frågor kring framtiden, något som beskrivs som oerhört tryggt. När medarbetaren började att arbeta på Mirror präglades organisationen av en mer hierarkisk organisationsstruktur, där det fanns en specifik personalansvarig att gå och prata med vid behov. Detta upplevdes av medarbetaren som högst onaturligt då de inte alls kände varandra och inte arbetade särskilt nära varandra. Medarbetare 4 som är personalansvarig berättar att hen inte har så mycket att göra inom just personalområdet, då det upplevs som att de andra medarbetarna är väldigt bekväma med att prata direkt med sin områdesansvariga som de dagligen arbetar nära med.

4.1.3 Kunskap om resultatet

4.1.3.1 Återkoppling

Områdesansvariga: De områdesansvariga förklarar att medarbetarnas dagliga arbete ofta utgår ifrån kundens specificerade krav, där de önskar en särskild produkt eller funktion. Medarbetarna är därför enligt de ansvariga i dessa fall fullt medvetna om vilket resultat som förväntas av dem, samt vilken tidsram uppdraget har. Däremot är de rätt eniga om att medarbetarna får dålig respons på det tillvägagångssätt som använts under projektet eller uppdragets gång. De förklarar att de har till avsikt att i framtiden genomföra projektgenomgångar efter varje avslutat projekt. Tanken är att projektledaren ska utvärdera tillsammans med samtliga medarbetare som varit involverade i projektet hur de tyckte det gick och vad som kan göras bättre. Vidare berättar de ansvariga att de försökt vara tydliga med att den återkoppling som kommer direkt från kunden angående resultatet ska vidarebefordras till alla berörda medarbetare. Detta kan antingen ske på de veckomöten som varje område har eller helt enkelt kommuniceras ut på annat håll, exempelvis via mail. Samtliga områdesansvariga är ense om att de alltid har varit dåliga på att be om återkoppling från kundens håll. Här berättar medarbetare 2 som har den primära kundkontakten inom sitt område att hen ibland försöker kontakta kunden själv för att diskutera utförda arbeten. Information som medarbetaren erkänner att hen ibland glömmet att föra vidare till sina kollegor.

Enligt både medarbetarna och de områdesansvariga varierar arbetsuppgifternas återkoppling beroende på hur projektet ser ut. Alla områdesansvariga är överens om att vid mindre uppdrag eller projekt, då medarbetaren har en direktkontakt med kunden, ligger det på dennes egna ansvar att tillhandahålla en återkoppling för sitt arbete från kunden. Här framkommer det även att i vissa fall när projekten har en mindre omfattning är det medarbetarna själv som testar produkten innan kunden erhåller den vilket gör att den interna återkopplingen helt försvinner.

Vidare berättar de områdesansvariga att vid större projekt har medarbetaren många gånger inte denna kontakt med kunden utan utför uppgifter som de sedan tillhandahåller projektledaren. När det kommer till huruvida de olika områdena och projekten har klarat de ekonomiska målen eller till och med överträffat budgeten, berättar områdesansvarig 2 att detta presenteras för medarbetarna en gång i kvartalet på arbetsplatsträffarna.

Medarbetare: Att det är medarbetarna själva som under mindre projekt tillhandahåller respons på arbetet från kunden under projektets gång är något som bekräftas av medarbetare 1. Hen beskriver att i vissa fall när projekten är mindre har de själva en direktkontakt med kunden. Däremot kan situationen i de större projekten vara unik, exempelvis berättar medarbetare 3 att hen arbetar som en extern konsult och har därmed en nära kundkontakt, där kunden är den som tillhandahåller medarbetaren information och återkoppling. Medarbetaren får här reda på vad som ska göras, samt att det är kunden själv som hela tiden testar och därmed ger respons på det medarbetaren producerar. Om responsen inte kommer från kunden kan den antingen komma från respektive områdesansvarig eller en kollega med längre erfarenhet. Här anser medarbetarna att återkopplingen i sin helhet oftast är bristfällig.

Vidare berättar medarbetare 5 att det ibland kan vara svårt att tolka kollegors utförda uppgifter som hen sedan ska slutföra, vilket kräver en direkt återkoppling för att ta reda på hur kollegan har tänkt och se om de tillsammans kan komma fram till en överenskommelse. Allt för ofta, på grund av tidsbrist och en åtstramad budget, har medarbetaren inte möjlighet att återkoppla till sin kollega utan löser problemen på egen hand. Av samma orsak tror medarbetaren att välbehövda utvärderingar av projektens resultat och tillvägagångssätt uteblir.

5 ANALYS

I avsnittet nedan presenteras en systematisk, tydlig och återkopplande analys till studiens problemformulering och syfte. Det empiriska materialet från områdesansvariga och medarbetare kommer här att presenteras tillsammans under respektive nyckelbegrepp. Vidare kommer tidigare presenterad teori och tidigare forskning att appliceras för att tolka resultatet.

5.1 INRE MOTIVATION

5.1.1 Graden till vilket arbetet känns meningsfullt

5.1.1.1 Variation

De områdesansvariga beskriver att arbetsuppgifterna inte alltid behöver vara specificerade till en viss person utan att det ofta dyker upp luckor när det är fritt fram för medarbetarna att själva anta arbetsuppgifterna. Genom den tidrapport som dagligen förs kan de områdesansvariga uppmärksamma ifall medarbetarna fastnar i alltför mycket enformigt administrativt arbete. Vid sådana tillfällen samtalar de områdesansvariga med dessa personer och ger de det extra stöd som kan behövas för att kunna åta sig mer utmanande arbetsuppgifter. Samtliga medarbetare är överens om att företaget ger de bra förutsättningar för att arbetsuppgifterna ska variera för att inte fastna i samma mönster, då de från ett ärendehanterarsystem frivilligt kan ta sig an arbetsuppgifter. Detta är något som går i linje med Hackman och Oldham's beskrivning av variation (1980, s. 78), att arbetsuppgifterna ska utmana den anställda så pass mycket att de engagerar flera olika personliga skickligheter och talanger. Däremot betonar Thorsrud i ett av sina sex arbetskrav hur arbetets innehåll ska ligga på en rimlig nivå av utmaningar för att den anställda ska kunna känna tillfredsställelse (Kaufmann & Kaufmann 2005, ss. 153-154). Detta är något som inte uppnås helt och hållet då medarbetare 3 uttryckte att variationen ibland kunde var alldeles för stor för att det skulle upplevas som något positivt.

De områdesansvariga anser även att denna frivillighet har öppnat upp för medarbetarna med en viss kompetens och driv att få nya befattningar. Områdesansvarig 3 berättar exempelvis hur hen tilldelat medarbetare 2 en roll som teamledare, en roll som den områdesansvarige ensam satt på tidigare och som enligt medarbetare 2 har givit hen mer ansvar och nya arbetsområden. Förutom medarbetare 2 är det fler som har gått från att ha endast ett ansvarsområde till att det har kompletterats med flera olika. Medarbetare 4 har nyss blivit delägare och seniorutvecklare vilket innebär fler affärsmässiga arbetsuppgifter och medarbetare 3 ansvarar även för ekonomin och lokalerna i fastigheten. Detta är något som kan kopplas till en punkt inom Hertzberg's teori om arbetsberikning, att arbetstagarna behöver ges möjlighet att utveckla sig genom att tillhandahålla nya och utmanade arbetsuppgifter, och gärna sådana som överordnade själv utförde tidigare (Kaufmann & Kaufmann 2005, ss. 151-154).

Samtliga områdesansvariga och medarbetarna är eniga om att det är upp till medarbetaren själv att påpeka om arbetsuppgifterna inte är tillräckligt tillfredsställande. Att det ligger på medarbetarens egna bevåg att berätta om det blir för övermägtigt eller för komplicerat att hantera. Här är medarbetare 2 extra tydlig med att betona att uppgifterna varierar i den grad

som medarbetaren själv vill. Att medarbetaren själv behöver engagera sig och påverka sitt egna arbete är något som teorin om medarbetarskap lägger vikt vid för att de anställda ska kunna prestera så bra som möjligt (Møller 1994, s. 6).

Den bransch som organisationen verkar inom är en stor anledning till att medarbetarna anser att deras arbetsuppgifter varierar. Dagligen släpps det nya tekniker och varje kunduppdrag som de möter är på sitt sätt unikt, något som bidrar till att de minst en gång i veckan kan komma i kontakt med helt nya och främmande arbetsuppgifter. I detta fall skulle det gå att säga att variationen i arbetsuppgifterna är kopplade till den kontext som företaget befinner sig inom och är inte alltför beroende av ledningsprincipen. Däremot kan branschens karaktär i sig förutsätta att en viss ledningsprincip tillämpas. För att ge ett exempel fick medarbetare 5 nyligen ett uppdrag utan några riktlinjer att luta sig mot, vilket medförde att allt förtroende låg på den anställda att självständigt söka efter lösningar för att klara av sin tilldelade arbetsuppgift. Detta går i linje med teorin om empowerment som ledningsprincip som betonar vikten av att ge de anställda kontroll över deras egna sätt att utföra sitt arbete, utan strikta och alltför tydliga manualer och riktlinjer (Menon 2001, se Nahavandi 2006, s. 202).

5.1.1.2 Helhetsbild

De veckomöten som varje områdesansvarig anordnar för sina anställda varje måndag, där varje medarbetare går igenom vad hen har på sitt schema bidrar enligt de ansvariga till att medarbetarnas insyn över området ökar. Mirror anordnar även arbetsplatsträffar (APT) varje kvartal som inkluderar samtliga områden och är till för att presentera vad som är aktuellt inom varje område, vilka projekt samt kunder som är nya. Förutom arbetsplatsträffarna anordnas varje fredag ett informationsmöte för alla områden för att ta upp aktuella händelser som berör samtliga. Om en ny person anställs anordnas även enskilda områdesträffar där varje person inom området kort presenterar dennes arbetsuppgifter för att sätta in den nyanställda i situationen. Samtliga medarbetare upplever att alla anordnade möten där mycket information kommuniceras ut bidrar till en bättre överblick och att de blir mer insatta i vad de andra kollegorna arbetar med. Att på detta sätt skapa förutsättningar för att kommunicera ut intern information ger enligt Larsson (2014, ss. 88-89) en stark potential för att lyfta organisationen som helhet.

I de projektarbeten som de anställda arbetar inom anordnas även mindre men mer detaljerade projektmöten, där den huvudsakliga kommunikationen sker mellan de som är inblandade i projektet. Att detaljer kring pågående projekt tas upp på dessa enskilda projektmöten är något som medarbetare 5 uppskattar väldigt mycket, då det enligt hen skulle bli alldeles för svårt att hålla reda på vad alla andra gör. Att ledarna på det här sättet sorterar ut och rensar mängden information för att få kommunikationen mer saklig och effektiv utan att blanda in personer som det inte berör, leder enligt Larsson (2014, ss. 88-89, 93) till att medarbetarna får en bättre överblick över verksamheten. Medarbetarna ser veckomötena som ett tillfälle att lyfta fram eventuella problem som de kan ha stött på och på så sätt få hjälp av sina kollegor med lösningar. De är även överens om att projektmötena är väldigt öppna där ingen behörighet styr tillgången till information, vilket bidrar till att projektarbetena i sig ger ökad insyn. En öppen dialog mellan bland annat projektansvariga och övriga medarbetare är enligt teorin om

organisationskommunikation en viktig faktor för att en decentraliserad organisationsstruktur ska fungera (Heide, Johansson & Simonsson 2012, s. 17).

Däremot upplever medarbetare 5 att de som verkar inom samma projekt behöver arbeta mer som en helhet. Som det ser ut nu är arbetsprocessen uppdelad i olika delar vilket bidrar till att de som är delaktiga i projekten förlorar kontakten med varandra. Medarbetaren berättar exempelvis att hans arbetsuppgifter utspelar sig i slutet av projektet vilket innebär att det blir svårt att få en helhetsbild av projektet. Att inte tillhandahålla kompletta arbetsuppgifter, från början till slut, försämrar enligt Hackman och Oldham (1980, s. 78) möjligheten för den anställda att känna inre motivation.

Då medarbetare 5 inte medverkar i hela arbetsprocessen och därmed inte kan påverka arbetet i ett tidigare skede har hen många gånger fått köra över sina kollegors idéer för att i slutet få ihop arbetet till en slutlig produkt. Medarbetaren anser att en mer interaktiv process mellan projektets samtliga medlemmar från början skulle bidra till att hen får en mer förståelse för de beslut som tas i början av projektet. Avsaknaden av fullständig information och förståelse, som tillsammans skapar en helhetsbild försvårar enligt Hertzberg (Kaufmann & Kaufmann 2005, ss. 151-154) för den anställda att kunna sätta in sina arbetsuppgifter i ett större meningsfullt sammanhang.

Något som också tyder på att den interna kommunikationen inte är helt fulländad är att de områdesansvariga betonar avsaknaden av ett gemensamt forum för att kunna samordna all information som idag beskrivs av områdesansvarig 3 som alldeles för spridd. Detta bekräftas även av medarbetare 1 och 5 som menar på att informationen kan vara svårtillgänglig då den är väldigt utspridd över organisationen. Oavsett detta anser samtliga områdesansvariga att om medarbetarna känner ett behov att ta reda på information ligger det på eget initiativ att leta upp den. Medarbetarna är även medvetna om detta då de betonar hur deras egna nyfikenhet spelar en stor roll för att tillhandahålla en god helhetsbild över hela verksamheten men också inom sitt eget område. Att själva ta initiativ och fråga andra om information anser de är viktigt och att ansvaret i många fall ligger på de själva. Detta är något som ligger i linje med vad Møller (1994, s. 6) beskriver i sin teori om medarbetarskap, där individernas engagemang är en förutsättning för att skapa dialog.

5.1.1.3 Graden av påverkan

De områdesansvariga beskriver hur det ska finnas en intern öppenhet i form av att information ska finnas tillgänglig för alla medarbetare. De menar på att detta ger förutsättningar för att medarbetarna ska kunna ha en kontinuerlig påverkan på varandra. Denna öppenhet möjliggörs genom att låta medarbetarna ta del av sina kollegors arbetshandlingar, så som varandras arbetsspecifikationer, arbetade timmar samt ha tillgång till alla dagordningar från ledningsmötena. De ansvariga har även placerat medarbetarna väldigt nära varandra för att de hela tiden ska kunna föra en dialog, samt utbyta idéer och komma med respons på vad som är bra och mindre bra kring varandras arbetsuppgifter. Samtliga medarbetare upplever att de är aktivt delaktiga i varandras arbeten och använder varandra som bollplank under hela arbetsprocessen för att diskutera olika idéer och lösningar. Medarbetare 2 berättar att det är vanligt att sitta två och två vid ett skrivbord för att tillsammans gå igenom saker på en mer

detaljerad nivå. Medarbetarna uppmuntras på detta sätt till att påverka varandras arbeten och beslut. Att de anställda motiveras att samarbeta för att finna lösningar som kan gynna samtliga inom organisationen bidrar enligt Srivastava, Bartol & Locke (2006 ss. 1240-1248) till att arbetet uppfattas som meningsfullt.

Att de anställda arbetar nära varandra, samt att arbetsuppgifterna både synliggörs för och involverar flera av sina kollegor bidrar enligt Hackman och Oldham (1980, s. 79) till att den anställda upplever sitt arbete som meningsfullt då det utförda arbetet berör andra människor. Det ligger även i linje med hur Salancik (1977, se Klefsjö 2007 ss 381-382) beskriver att människor i stor grad påverkas av omgivningens uppfattning om en, vilket i sin tur är en förutsättning för att skapa empowerment. Utifrån resultatet och med hänsyn till teorierna är det därför rimligt att medarbetarna medvetet eller omedvetet påverkas av att deras arbetsuppgifter är offentliga vilket medför inre motivation för medarbetarna.

Medarbetarna upplever att de kan vända sig till vem som helst vid eventuella frågor oberoende befogenhetsgrad, vilket även kan kopplas samman med hur de områdesansvariga beskriver kommunikationen som prestigelös. Medarbetare 1 upplever det som en öppen diskussion och medarbetare 2 som en dynamisk dialog. Medarbetare 2 nämnde även de kontinuerliga projektmötena där det är viktigt att alla får sin röst hörd för att tillsammans utveckla olika arbetssätt. Att införa ett mer demokratiskt beslutsfattande där medarbetarna uppmuntras till att dela egna erfarenheter och kunskaper ökar chansen att påverka ett slutgiltigt beslut och därmed uppfatta sitt medverkande som mer meningsfullt (Srivastava, Bartol & Locke 2006, ss. 1246-1248). Däremot upplever medarbetare 5 att detta är något som saknas då hen medgav ett behov av att arbeta mer som en enhetlig projektgrupp för att således kunna påverka varandra i ett tidigare skede. Medarbetaren anser att hen bör vara delaktig i hela processen för att beslut ska kunna tas tillsammans. Utifrån detta skapas det således en lucka i att alla medarbetare upplever sitt arbete som meningsfullt, då även Møller (1994, s. 8) inom teorin om medarbetarskap betonar vikten av att den anställda behöver vara medveten om att deras inflytande gör en verkan för att arbetet ska upplevas som meningsfullt.

5.1.2 Graden av personligt ansvar

5.1.2.1 *Autonomi*

Under intervjuerna framgick det att många av medarbetarna har specifika ansvarsområden där de har titlar som kvalitetsansvarig, teamledare, personalansvarig, ekonomiansvarig, projektledare och lokalansvarig. Områdesansvarig 3 berättar exempelvis hur hen ensam utgjorde rollen som teamledare inom sitt ansvarsområde innan hen precis nyligen skapade ytterligare en post, identisk med sin egen, som sedan har tilldelats medarbetare 2. Hur nya titlar och befattningar tilldelas upplever majoriteten av medarbetarna beror på deras brinnande intresse för det specifika området. Medarbetare 2 berättar att innan hen fick den officiella posten som teamledare, hade hen under en längre tid, på eget bevåg tagit på sig ett ansvar som motsvarar denna post. Att delegera ansvar till medarbetaren som är kopplat till dennes intresse bidrar till att medarbetaren enligt Bergman och Klefsjö (2012, s. 48) känner sig delaktig och engagerad. Att känna delaktighet och engagemang är enligt författarna två förutsättningar för

att uppleva sitt arbete som värdefullt och känna stolthet över sitt yrke. Här tilldelas medarbetaren ett större och mer professionellt ansvar vilket bidrar till en karriärmässig utveckling, samt att ansvaret ligger i linje med medarbetarens intresse vilket även utvecklar hen på ett personligt plan. Detta möter medarbetarens behov av att kunna se att arbetet leder fram till ett önskvärt framtida tillstånd, med betoning på sin egen personliga växt och karriärutveckling. Detta är enligt Thorsrud (Kaufmann & Kaufmann 2005, ss. 153-154) en förutsättning för att den anställda ska kunna uppleva en känsla av autonomi.

Medarbetare 5 berättar däremot att hen gärna gömmer sig för att bli tilldelad något specifikt ansvar som sträcker sig längre än de vardagliga arbetsuppgifterna, vilket kan förklara att hen inte har någon speciell titel eller har blivit delegerad något särskilt ansvarsområde. Klefsjö (2012, s. 383) beskriver att delegering av ansvar inte endast stannar hos ledaren, utan medarbetaren behöver även ta till sig detta ansvar. Medan medarbetare 5 är nöjd med det ansvar hen har, har andra medarbetare visat ett intresse för ett större ansvarsområde, vilket resulterat i att de fått olika titlar och befattningar. Med detta resultat och med teorin i åtanke går det att säga att medarbetarskapet spelar en stor roll och att medarbetarna är högst delaktiga i delegeringen av ansvar då deras befogenheter inte sträcker sig längre än vad de själva önskar.

Områdesansvarig 1 berättar att medarbetarna har ett underförstått befogenhetsutrymme där de kan fatta beslut avseende mindre justeringar kring deras vardagliga arbete. Områdesansvarig 2 berättar hur de tillhandahåller medarbetarna en grovplanering för hur många arbetsdagar som ska tillägnas varje kund. Det är sedan medarbetarna själva som står för detaljplaneringen för hur arbetet specifikt ska fördelas och genomföras. Områdesansvarig 3 är inne på liknande spår och anser sig befriad från chefsposten då den direkta kontrollen över sina medarbetare saknas. Istället stämmer den ansvariga av att alla medarbetare arbetar enligt tidschemat på det planeringsmöte som hen arrangerar varje vecka. Medarbetarna upplever sitt arbete som väldigt självstyrt med korta beslutsprocesser där de själva har stor befogenhet att ta beslut gällande hur deras egna arbetsuppgifter ska genomföras. Medarbetare 2 upplever exempelvis att företaget har ett mått som innebär att det alltid är lättare att be om ursäkt än att be om tillåtelse, vilket hen förklarar med att det är bättre att det blir gjort lite fel än att det inte blir gjort alls. I enlighet med detta upplever också medarbetare 4 och 1 att det finns vissa ramar att förhålla sig till men att inom ramarna brukar det inte vara några problem att styra sina arbetsuppgifter efter eget behov. Genom att medarbetarna själva får ansvara och bestämma över processens innehåll och ordning förses de med solid frihet, självständighet och handlingsfrihet vilket enligt Hackman och Oldham (1980, ss. 79-80) är att ge autonomi och att främja medarbetarna till att känna personligt ansvar över resultatet. Detta uppfyller även ett utav Thorsruds arbetskrav (Kaufmann & Kaufmann 2005, ss. 153-154) där medarbetaren tillhandhålls en miniminivå av beslutsmyndighet och ansvar som individen kan kalla sitt eget. Här saknas den direkta kontrollen över medarbetarna vilket enligt Hertzberg (Kaufmann & Kaufmann 2005, ss. 151-154) främjar deras autonomi. Däremot berättar områdesansvarig 1 att det inte alltid är fullt så tydligt vilken exakt befogenhet varje anställd har utifrån det som förväntas göras. I linje med detta berättar medarbetare 5 hur hen upplever att det kan finnas en implicit självklarhet hur saker ska göras, vilket hen inte kan förhålla sig till. Detta gör att medarbetaren kan känna sig osäker huruvida arbetet ska utföras självständigt eller om tillvägagångssättet ska kommuniceras

med sin områdesansvariga. Resultatet visar här att friheten kommer i uttryck i och med att riktlinjer och standarder saknas, istället tillämpas en informell befogenhetsgrad för respektive anställd. Däremot visar resultatet också att denna frihet med avsaknaden av tydliga direktiv eller en klar befogenhetsgrad skapar osäkerhet hos medarbetaren.

För att medarbetarna ska kunna arbeta självständigt och fullfölja sina arbetsuppgifter krävs det enligt områdesansvarig 3 att medarbetaren själv tar initiativ till att rådfråga hen själv eller en kollega vid behov. Samtidigt är den ansvariga tydlig med att konsultarbetet innebär frihet men att det förutsätter att den anställda är nyfiken och tillräckligt driven och engagerad för att vilja arbeta självständigt. Att arbetet inte är särskilt hårt styrt menar medarbetare 5 beror på att arbetsplatsen är fri från byråkratiska processer och att det istället handlar om att ge och ta. Det som möjliggör detta förklarar medarbetaren beror på att hen själv och alla inom organisationen är dedikerade och har ett brinnande intresse för sitt arbete då många frivilligt utbildar sig på fritiden och arbetar under lediga dagar. Medarbetare 2 är inne på samma spår och berättar att hen aldrig har upplevt arbetet som detaljstyrt, utan är medveten om att branschen kräver ett självgående arbete där en konsult behöver ta eget ansvar. Detta visar på att det finns ett helhjärtat engagemang vilket enligt Møllers teori om medarbetarskap (1994, ss. 4-9) krävs för att medarbetarna ska kunna ta ett personligt ansvar över arbetet.

Medarbetarnas självständiga arbete gäller också när det kommer till att anskaffa sig nödvändig information för att kunna genomföra sina arbetsuppgifter. Tre av medarbetarna menar att det ligger på eget bevåg att fråga den som är mest trolig att sitta på den informationen man eftersöker. Att de är så pass få anställda på arbetsplatsen gör det enligt medarbetare 2 möjligt att orientera sig fram till vem den personen är. Medarbetare 1 är inne på samma spår när hen beskriver att det gäller att själv vara utforskande när det kommer till sin informationssökning. Hur medarbetarna tillhandahåller nödvändig information kan kopplas till teorin om organisationskommunikation där den informativa rollen (Richmond m.fl. 2012, se Larsson 2014, s. 88) har till uppgift att förse medarbetarna med den information som de behöver för att vara väl insatta i verksamheten och därmed kunna utföra sina arbetsuppgifter. Medarbetarna besitter här själva den informativa rollen då de förklarar att informationssökningen sker vertikalt mellan de anställda.

Att det finns en lyckad vertikal informationsspridning är enligt Heide, Johansson & Simonsson (2012, s. 17) en förutsättning för en decentraliserad organisation. Däremot menar medarbetarna att detta endast är möjligt då storleken på företaget är förhållandevis liten. Detta tyder på att hur pass lyckad informationsspridningen bli genom detta spridningssätt, kan vara starkt kopplat till företagets storlek eller antalet medarbetare på arbetsplatsen. Medarbetare 5 upplever att informationen ibland kan försvinna samt vara för utspridd och ofullständig. Ofullständig i den mån att vissa arbetsuppgifter som har en standard saknar tydliga kravspecifikationer. Att informationen är för utspridd och ibland försvinner tror medarbetaren beror på de alltför många olika informationskanaler som organisationen använder sig utav. Enligt Larsson (2014, s. 93) har ledaren här ett ansvar att sortera ut och rensa mängden information samt förklara och förbättra den, just för att medarbetarna ska kunna ta det initiativet som de ges befogenhet över. Att medarbetaren upplever att informationen är bristfällig ger enligt Carlzon (Carlzon 1985, se

Bergman & Klefsjö 2012 s. 48) dåliga förutsättningar för medarbetaren att känna ansvar. Detta beror på att informationen är en förutsättning för att skapa delaktighet och att framkalla motivation, utan information blir det inte möjligt för medarbetaren att ta ansvar.

Samtliga områdesansvariga inklusive medarbetare 3 och 4 som dessutom sitter med i ledningen anser att beslut tas genom demokratiska processer. De berättar att medarbetarsamtalen som varje områdesansvarig anordnar med respektive anställd, har till syfte att låta medarbetaren diskutera sina tankar kring verksamhetens syfte och mål. Ett annat tillfälle för att lyfta tankar och idéer och få samtliga delaktiga är de konferenser som anordnas under året. Medarbetarna upplever att det finns tillfällen där de uppmuntras att komma med idéer och förslag för att tillsammans med ledningen utforma verksamhetens syfte och mål. Detta ligger i linje med vad empowerment som ledningsprincip innebär då forskarna Yukl & Becker (2006, s. 224) anser att medarbetarna även behöver involveras i de beslut som i slutändan kommer att påverka de själva. Resultatet visar, med stöd från teorin, att ledningen har organiserat verksamheten så att syfte och mål inte ska upplevas som externt givna, utan snarare ses som ett resultat av samtliga medarbetares åsikter och tankar.

När det kommer till delegering av arbetsuppgifter menar medarbetare 2 som också är teamledare, att det aldrig har handlat om någon form av detaljstyrning. Hen förklarar istället att delegeringen fungerar som en dialog, där kommunikationen med de andra inom teamet är av stor betydelse för att tillsammans reda ut vem som är bäst lämpad eller har mest tid att åta sig de olika uppgifterna. Medarbetare 1 upplever tilldelningen av arbetsuppgifterna som ett demokratiskt beslut, där hen aldrig har känt att uppgifterna har blivit påtvingade. Vidare berättar medarbetaren om två egna idéer som har blivit verklighet. En av idéerna är att medarbetare oavsett område, får två gånger per år spendera en halv dag för att enskilt eller i en grupp, komma fram till en slutlig idé eller produkt som senare kan komma att användas i arbetet. Den andra idén är utbildningsluncher vilket innebär att medarbetare under lunchtid kan hålla i en föreläsning om valfritt ämne men som fortfarande är relevant för verksamheten. Detta möjliggör för medarbetarna att uppleva sina arbetsuppgifter som självbestämda, vilket enligt de Charms (2013, ss. 56-48) är en förutsättning för medarbetare att uppleva autonomi. Även Salancik (1977, se Klefsjö 2007 s. 381) betonar medarbetarens frivillighet, där han eller hon behöver uppleva en delegerad uppgift som självvald. Detta spelar en viktig roll för hur väl medarbetaren känner ett personligt ansvar. Ledningen har även genom att tillåta utbildningsluncher och grupparbeten skapat utrymme i verksamheten för att låta medarbetarna involvera sina personliga intressen i det operativa arbetet. Detta bidrar enligt Yukl & Becker (2006, s. 224) till empowerment då människor innehar ett större intresse av att delta i frågor som berör dem på ett personligt plan.

Däremot berättar medarbetare 3 att många av de förslag och åsikter som lyfts fram inte alltid blir realiserade. Medarbetaren upplever att det beror på att alla scheman är hundra procent fullbokade vilket leder till att ingen har tid att sätta sig ner och ta tag i de förslag som kommit fram. Medarbetare 2 berättar med avseende till detta, om ett förslag gällande att arbeta tillsammans med en kollega från ett annat område för att få en större kunskapspridning som ännu inte har blivit realiserat.

Medarbetare 4 som också sitter i ledningen är inne på samma spår när hen beskriver att det är enkelt att på samtliga träffar bestämma saker men att det blir problematiskt för hen att både sitta i ledningen och vara en del av det operativa arbetet. Medarbetaren menar att ledningsarbetet ofta får ge vika då det vardagliga arbetet i de flesta fall prioriteras. Att ledningen består av tre områdesansvariga med skilda åsikter upplever medarbetare 4 också bidrar till att beslutsprocesserna på ledningsnivå är långdragna. Medarbetare 5 uttrycker sig i liknande termer då hen påpekar att en faktor till varför det kan ta längre tid att komma i mål med saker beror just på att ledningen består utav fem personer där åsikterna ofta skiljer sig. Detta tros även vara en orsak till att både hen och kollegorna ställer sig likgiltiga till att ledningen uppmuntrar medarbetarna att komma till tals. Denna hopplöshet tror medarbetaren är ett resultat av att ledningen historiskt sett har varit dåliga på att ta tillvara på de idéer som faktiskt kommit fram.

Samtliga inom ledningen är överens om att det är oerhört viktigt att medarbetarna är med och påverkar med egna åsikter och idéer för att alla inom organisationen ska kunna arbeta i samma riktning. Detta kommer i uttryck när medarbetarna beskriver att de uppmuntras till delaktighet, däremot anser många att ledningen inte tar tillvara på det. På grund av tidsbrist och ledningens delade åsikter blir organisationens syfte och mål aldrig färdigställt och verkställandet av medarbetarnas idéer uteblir. Utifrån detta blir det tydligt att ledningens idé för att skapa delaktighet är väldigt god men att det ändå fallerar då ett dåligt gehör på medarbetarnas engagemang bidrar till att alltför få idéer blir till verklighet. Medarbetarnas likgiltighet till ett vidare engagemang tar således skada på deras medarbetarskap som enligt Møller (1994, s. 8) betonar vikten av att medarbetarna själva behöver vara engagerade i utformningen av organisationens olika mål för att således finna det meningsfullt att nå de uppsatta målen. Enligt Bergman och Klefsjö (2012, s. 48) krävs det att de anställda är engagerade för att känna personligt ansvar, vilket resultatet visar att de är men som tenderar att svikta då de upplever att ledningen inte tar tillvara på deras engagemang. För att inte gå miste om medarbetarskapet som är en förutsättning för att uppleva empowerment, behöver ledningen på samma sätt som de uppmuntrar medarbetarna att ta ansvar, även ta sitt ansvar genom att förverkliga medarbetarnas förslag och idéer.

5.1.2.2 Self-Efficacy

För att medarbetarna ska kunna känna tillit sig själva och bli ännu mer självsäkra i sitt dagliga arbete krävs det enligt teorin "Self-Efficacy" förutsättningar i form av träning, support och rätt resurser för att således kunna förvärva rätt kunskaper och färdigheter. Den anställdas uppfattning kring vad hen tror sig kunna åstadkomma, ens upplevda kompetens och känslan att kunna uppnå personlig mål, är starkt kopplat till både motivation och prestation (Bandura & Locke 2003, ss. 87-96). De områdesansvariga berättar hur Mirror bygger upp kunskap och erfarenhet för att minimera osäkerheter. De förklarar att Mirror köper in olika typer av utbildningsmaterial och betalar för utbildningar samt anordnar löpande internutbildningar. De tillåter även att de anställda utbildar sig under arbetstid och ser till att projekten i sig är en möjlighet för att utvecklas genom att få prova på nya tekniker och arbetssätt. Samtliga medarbetare är överens om att företaget ger dem väldigt bra förutsättningar och är väldigt tillmötesgående om de skulle vilja utbilda sig och utveckla sina kunskaper. Att tillhandahålla nya och utmanande arbetsuppgifter och således få möjlighet att utvecklas är något som

Hertzberg's teori om arbetsberikning ser som en motivationsfaktor vilket aktivt främjar arbetstillfredsställelsen (Kaufmann & Kaufmann 2005, ss. 151-154). Att de anställda ges förutsättningar till att utbilda sig går även i linje med Thorsruds krav att behöva lära sig något i arbetet och att kunna fortsätta läroprocessen för att uppnå inre motivation (Kaufmann & Kaufmann 2005, ss. 153-154).

Enligt de områdesansvariga är det ingen som påtvingas utbildning ifall de inte är intresserade, istället försöker de visa på att det finns möjligheter till utbildning genom att presentera i budgeten hur mycket som de har avsatt till det. Under medarbetarsamtalen berättar de områdesansvariga att medarbetarna har möjlighet att berätta och diskutera om de behöver fortbildning eller andra verktyg för att klara av sitt dagliga arbete. De är alla eniga om att det är upp till individen själv att meddela vad de behöver i ett sådant skede. Att det först och främst ligger på eget ansvar att utbilda är något som samtliga medarbetare också är överens om. Ett exempel på detta är när medarbetare 5 ville påbörja en utbildningskurs och blev informerad om att Mirror internt kunde anordna detta. Då detta var något som föll mellan stolarna valde medarbetaren efter en tid att påbörja utbildningen externt, däremot var Mirror inte sena med att gå in och finansiera utbildningen. Resultatet visar att medarbetarna får de verktyg som behövs för att utveckla sin kompetens och således kunna ta till sig ett personligt ansvar. Det som däremot sätter käppar i hjulet en aning, är likt innan, avsaknaden av att idéer och tankar realiseras av ledningen. Att medarbetare 5 var fast beslutna att ändå utbilda sig trots dåligt gehör från de ansvariga kan kopplas till Møllers teori om medarbetarskap (1994, ss. 4-9). Där medarbetarens engagemang är en viktig faktor för att kunna påverka organisationen och sin egen framgång. Utifrån detta kan medarbetarskapet vara avgörande när det kommer till att tillhandahålla sig själv resurser som utvecklar ens kompetens.

Ett andra krav av Thorsrud är att det ska finnas en miniminivå av socialt stöd och anseende på arbetsplatsen som support för att kunna uppnå inre motivation hos medarbetarna (Kaufmann & Kaufmann 2005, ss. 153-154). Medarbetare 5 berättar att under sin fortbildning har den områdesansvariga fungerat som en mentor för medarbetaren, något som har upplevts som en stor trygghet. Den områdesansvariga har alltid funnits nära till hands vid eventuella frågor om både utbildningen men även på ett mer personligt plan när det exempelvis kommer till vad medarbetaren vill göra i framtiden. Detta var inte lika självklart när organisationsstrukturen på Mirror var mer av en hierarkisk form. Då fanns en mer specifik personalansvarig att gå och prata med, vilket för medarbetare 5 upplevdes som högst onaturligt då de inte alls kände varandra eller arbetade särskilt nära varandra. Medarbetare 4 som även arbetar som personalansvarig är beredd att hålla med i den aspekten att de flesta anförtror sig och pratar direkt med sin områdesansvariga då hen inte har särskilt mycket att göra inom det området. Att arbeta nära varandra, både arbetsmässigt men också lokaliseringsmässigt betonar de områdesansvariga som något väldigt positivt då det blir snabbt känt ifall någon behöver extra stöd. Detta är något som får stöd av teorin om empowerment som tar hänsyn till chefers viktiga roll för att uppnå inre motivation hos de anställda. Enligt teorin behöver stödet till medarbetarna anpassas utefter deras kompetens och förmågor, då arbetsuppgifter således kan upplevas som olika svåra (Yukl & Becker 2006, ss. 223-224).

5.1.3 Kunskap om resultatet

5.1.3.1 Återkoppling

Enligt både de områdesansvariga och medarbetarna varierar arbetsuppgifternas återkoppling beroende på hur projektet ser ut. De områdesansvariga berättar att vid mindre projekt, då medarbetaren har en direktkontakt med kunden, ligger det på dennes egna ansvar att från kunden tillhandahålla en återkoppling för sitt arbete. Detta framgår när medarbetare 2 som har den primära kundkontakten inom sitt område förklarar att hen ibland försöker kontakta kunden själv för att diskutera utförda arbeten. Medarbetare 1 styrker även detta när hen berättar att under de mindre projekten är det oftast de själva som tillhandahåller all information och återkoppling gällande arbetet. Att sitta på denna direktkontakt och ha tillgång till information om resultatet går i linje med kärndimensionen återkoppling som i sin tur påverkar kunskapen om resultatet och som möjliggör att den anställda kan ta ställning till sin arbetssituation (Hackman & Oldham's 1980, ss. 79-80). Att få direktrespons på utförda arbetsuppgifter gör även anspråk på teorin Cognitive Evaluation Theory som tar upp återkoppling som ett viktigt incitament för att känna duglighet vilket möjliggör för medarbetaren att känna inre motivation (Deci & Ryan, 1985, s. 112). Att kunna ta ställning till sin arbetssituation och ha ett personligt ansvar över de uppgifter som har blivit utförda går även i linje med teorin om medarbetarskap som menar på att det utvecklar förmågan att lära sig av sina erfarenheter (Klefsjö 2012, s. 384), samt främjar vidare engagemang (Møller 1994, s. 6).

Vidare berättade de områdesansvariga att i vissa fall vid mindre projekt är oftast en medarbetare som själv testar produkten innan kunden erhåller den, vilket gör att den interna återkopplingen helt försvinner. Detta resulterar i att produkten aldrig kontrolleras av någon annan inom företaget. Medarbetare 5 som ofta är den som slutför arbetsuppgifter som någon annan har påbörjat känner ofta ett behov av att återkoppla direkt tillbaka till sina kollegor på grund av svårigheter att fortsätta med uppgiften. Återkopplingen ser medarbetaren som en möjlighet att tillsammans komma överens om ett mer passande tillvägagångssätt, men alltför ofta, på grund av tidsbrist och en åtstramad budget finns inte möjlighet till detta. Istället för att återkoppla löser medarbetaren problemet på egen hand utan att involvera sina kollegor. Avsaknaden av den interna återkopplingen kan enligt teorin empowerment där Salancik (1977, se Klefsjö 2007 s. 381) betonar vikten av att arbetsuppgiften ska kontrolleras varje gång för att kunna analysera resultatet leda till att konsekvenserna för att göra fel skenar iväg.

Den åtstramade budgeten och bristen på tid är enligt medarbetare 5 också något som ligger till grund till att avslutade projekt inte har någon utvärdering av arbetsprocessen. Detta kan enligt kärndimensionen återkoppling bidra till att kollegorna i just detta fall inte får möjligheten att utveckla inre motivation (Hackman & Oldham's 1980, ss. 79-80). Det visar även på att medarbetarna inte får den respons som de kanske behöver på utfört arbete, vilket gör att de inte får med sig information och erfarenheter huruvida de ska gå tillväga på bästa sätt vid kommande projekt. Detta är något som inte går i linje med teorin om organisationskommunikation som betonar vikten av att de ansvariga har en fungerande kommunikation med medarbetarna och förser de med den information som de behöver (Richmond m.fl. 2012, se Larsson 2014, s. 88).

6 SLUTSATS

Syftet med denna studie är att få en djupare förståelse för hur en decentraliserad organisationsstruktur med empowerment som ledningsprincip är kopplat till medarbetarnas inre motivation. För att kunna göra denna koppling formulerades två problemformuleringar, där den första var ämnad till att redogöra för hur tillämpningen av empowerment som ledningsprincip ser ut. Den andra problemformuleringen var ämnad till att besvara hur medarbetarna upplever effekterna av empowerment som ledningsprincip kopplat till inre motivation.

Tillför/upplever mening i arbetet genom att *arbetet innehåller variation, medför en helhetsbild och möjlighet att påverka.*

Variation

För att tillhandahålla medarbetarna varierande arbetsuppgifter tillämpar företaget ett ärendehanteringssystem där medarbetarna ofta själva kan styra över vad de ska arbeta med. Förutom att detta bidrar till ökad variation har de områdesansvariga även givit många av medarbetarna ytterligare ansvarsområden med nya utmanande arbetsuppgifter. Medarbetarna bekräftar detta då de upplever att arbetsuppgifterna varierar och utmanar dem väldigt mycket. Detta beror dels på att de verkar inom en mycket föränderlig bransch men också för att de genom att visa intresse och driv har fått nya arbetsuppgifter och nya roller.

Helhetsbild

För att öka insynen både inom organisationen och inom områdena anordnas arbetsplatsträffar, projektmöten, veckomöten på organisationsnivå och även på områdesnivå, något som enligt medarbetarna bidrar till en övergripande helhetsbild av verksamheten. Trots att en av medarbetarna upplever att helhetsbilden går förlorad i och med projekten då hen inte deltar i hela arbetsprocessen, är majoriteten av medarbetarna överens om att projektarbeten i sig bidrar till att de har en ökad helhetsbild då de möjliggör en väldigt öppen diskussion.

Graden av påverkan

För att kunna ha en kontinuerlig påverkan på varandra ser de områdesansvariga till att information om bland annat protokoll från ledningsmöten, kollegors arbetsspecifikationer och antal arbetstimmar är offentliga och tillgängliga för samtliga. De ser även till att ha de anställda placerade nära varandra för att under arbetsprocessens gång kunna påverka varandra. Samtliga medarbetare upplever att det är vanligt att de kontinuerligt involveras i sina kollegors arbetsuppgifter då de ofta agerar som varandras bollplank och att de tillsammans hjälps åt för att lösa olika arbetsuppgifter.

Ger förutsättningar för/upplever personligt ansvar genom att känna autonomi tillsammans med upplevd kompetens.

Autonomi

De områdesansvariga förser medarbetarna med autonomi genom att endast tillhandahålla medarbetarna en grovplanering, vilket gör att de anställda själva kan planera sitt genomförande. För att medarbetarna ska uppleva sina arbetsuppgifter som självvalda uppmuntrar de dels medarbetarna till att diskutera sina tankar kring verksamhetens mål under de medarbetarsamtal, veckomöten och konferenser som Mirror anordnar. För att medarbetarna ska kunna påverka vad deras arbete ska innehålla, delegeras arbetsuppgifterna genom en dialog med de anställda snarare än tilldelning. Det förekommer också att de områdesansvariga utökar sina anställdas autonomi genom att de tilldelar dem nya roller och ansvarsområden. Hos samtliga medarbetare finns det en påtaglig känsla av frihet då de upplever att de själva bestämmer över arbetsuppgifternas ordning och innehåll. Samtliga medarbetare känner sig uppmuntrade att delta i utformningen av verksamhetens mål och syfte och de anser att arbetsuppgifterna delegeras demokratiskt snarare än att de blir påtvingade. Detta bidrar till att arbetsuppgifterna upplevs som självvalda vilket är en förutsättning för att medarbetarna ska uppleva sig ha autonomi. Titlar, ansvar och befattningar har tilldelats medarbetarna allt eftersom de har visat framfötterna inom vissa områden. Resultatet visar även att medarbetarna upplever att arbetet involverar dem på ett personligt plan då ledningen skapar utrymme i verksamheten och uppmuntrar dem att ge uttryck för sina egna intressen och idéer. Att medarbetarna, dels genom att visa framfötterna och dels genom att kunna ge uttryck för egna idéer, bidrar till att de kan påverka sin personliga utveckling visar att medarbetarna upplever en känsla av autonomi.

Self-Efficacy

För att medarbetarna ska kunna känna tillit till sig själva och bli ännu mer självsäkra i sitt dagliga arbete, samt för att minimera osäkerheter och bygga upp både kunskap och erfarenhet köper Mirror bland annat in olika typer av utbildningsmaterial och betalar för utbildningar, samt anordnar löpande internutbildningar. De tillåter även att medarbetarna utbildar sig under arbetstid och ser till att projekten i sig är en möjlighet för att utvecklas genom att få prova på nya tekniker och arbetsätt. Det blir också snabbt känt ifall någon behöver extra stöd då de områdesansvariga arbetar väldigt nära medarbetarna, både arbetsmässigt men också lokaliseringmässigt. Medarbetarna är överens om att de områdesansvariga alltid finns nära till hands vid eventuella frågor och att Mirror ger de väldigt bra förutsättningar och gott om stöd för att hela tiden fortsätta att utbilda sig och således utveckla sin kompetens.

Bidrar med/får kunskap om resultatet genom att återkoppla så att kunskap om resultatet blir känt.

Återkoppling

Vid mindre projekt är det på medarbetarnas eget ansvar att tillhandahålla en återkoppling för arbetet då det är de själva som har den direkta kontakten med kunden. I dessa fall upplever medarbetaren att återkopplingen är bra och att de får den information som de behöver. Trots att

medarbetarna vet om hur viktigt det är att ge återkoppling till sina kollegor, bortprioriteras det på grund av den åtstramade budgeten och tidsbristen. Detta är något som medarbetarna även tror bidrar till att avslutade projekt saknar en fullständig utvärdering. En avsaknad av intern återkoppling och en ofullständig projektutvärdering visar på att medarbetarna inte alltid får den respons som de behöver på utfört arbete, vilket gör att de inte får med sig information och erfarenheter om hur de ska gå tillväga på bästa sätt vid kommande projekt.

Beslutet att behålla återkoppling som ett nyckelbegrepp trots att tidigare forskning inte har tagit det i beaktning, bidrog till att studien kunde påvisa begreppets relevans kopplat till inre motivation. Vid tillämpningen av empowerment som ledningsprincip visade resultatet att det fanns en återkoppling, om än något bristande. Enligt den egenutvecklade modellen motverkar bristfälligheten i återkopplingen medarbetarnas möjlighet att uppleva empowerment och således känna inre motivation. Däremot var återkoppling, enligt tidigare forskning inte ett kriterium för att uppleva empowerment. Denna studie visar också att det var tillämpningen av empowerment som inte gav fullständig kunskap om resultatet, vilket i sig omöjliggör för medarbetarna att kunna uppleva empowerment fullt ut. Detta innebär att det inte är ledningsprincipen i sig som påverkar huruvida medarbetarna upplever empowerment eller inte. Det finns således goda chanser för medarbetarna att känna inre motivation om empowerment som ledningsprincip skulle uppfylla kriteriet återkoppling. Med avseende till detta och ett resultat som visar att de övriga kriterierna är väl uppfyllda kan kopplingen mellan empowerment som ledningsprincip och inre motivation göras.

Vidare är syftet att lyfta fram nya betydande begrepp inom detta forskningsområde som tidigare forskning hittills inte har tagit hänsyn till. Studiens teoretiska referensram har synliggjort ytterligare begrepp värda att beakta där organisationskommunikation och medarbetarskap har varit betydande i alla tre kritiska psykologiska tillstånd. Enligt medarbetarna ser de olika mötena till att de får rätt information och att rätt mängd information presenteras. Således blir det lättare för medarbetarna att få en överblick över hela organisationen vilket främjar den inre motivationen. Vad som däremot framkommer är att den decentraliserade organisationsstrukturen bidrar till att informationen tenderar att bli alltför spridd då alla medarbetare själva besitter den informativa rollen. Detta gör att informationen som den anställda behöver ha för att ta ansvar inte upplevs som helt optimal vilket i sin tur begränsar medarbetaren att känna inre motivation.

Vad som är genomgående för studiens resultat är medarbetarnas betoning på deras egna engagemang och ansvar för att möjliggöra inre motivation. Medarbetarskapet gör sig tydligt vare sig det kommer till att vilja reglera variationen, tillhandahålla en god helhetsbild, ta ett personligt ansvar över arbetet eller flagga för ytterligare utbildning. Då detta är kriterier för upplevd empowerment samt inre motivation visar studien att medarbetarskapet har en avgörande roll för huruvida medarbetaren kommer att nå inre motivation eller inte.

Slutsats i punktform

- Den decentraliserade organisationsstrukturen ger stora förutsättningar för att kunna tillämpa empowerment som ledningsprincip vilket bidrar till att medarbetarna upplever empowerment och inre motivation.
- Det finns ett starkt medarbetskap inom samtliga kriterier som är viktiga för att uppnå för att uppleva empowerment samt inre motivation.
- Medarbetarna tilldelas mycket eget ansvar samt att ansvaret hela tiden utvidgas i en horisontell riktning vilket medför att de upplever arbetet som:
 - Meningsfullt
 - Upplever autonomi
 - Får kunskap om resultatet
- Den decentraliserade organisationsstrukturen tenderar att informationen i företaget blir något för spridd.

7 DISKUSSION OCH FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING

Vad studiens resultatet visar är att den decentraliserade organisationsstrukturen givit stora förutsättningar för att kunna tillämpa empowerment som ledningsprincip vilket har bidragit till att medarbetarna upplever empowerment och inre motivation. Att medarbetarna tilldelas mycket eget ansvar samt att ansvaret hela tiden utvidgas i en horisontell riktning har bidragit till att medarbetarna upplever arbetet som meningsfullt, upplever autonomi och får kunskap om resultatet. Däremot har resultatet också visat att en decentraliserad organisationsstruktur för med sig vissa svårigheter som motverkar för medarbetarna att känna inre motivationen.

Vad som har varit utmärkande utifrån medarbetarnas förmedlade upplevelse är att ledningen skapar utrymme för delaktighet och medarbetarskap. Däremot finns det ett dåligt gehör på deras idéer samt att beslut om verksamhetsmålen saknas vilket har resulterat i att medarbetarna ställer sig likgiltiga. Något som kan ligga till grund till att ledningsarbetet, det vill säga besluten blir åsidosatta är Mirror's decentraliserade organisationsstruktur där de områdesansvariga inte enbart sitter i ledningen utan i stor utsträckning är en del av det operativa arbetet. De områdesansvariga medger även att det operativa arbetet ofta blir prioriterat framför ledningsarbetet. Ytterligare något som medarbetarna upplever som negativt är att nödvändig information är alltför spridd inom organisationen, vilket också kan vara ett resultat av Mirror's decentraliserade organisationsstruktur. Medarbetarna är själva de som sitter på informationen vilket direkt gör att den blir utspridd och inte bearbetad som den kanske behöver för att kunna bli tydlig, relevant och tillgänglig som de eftersträvar. Det bristande förtroendet för ledningen ger ett försämrat engagemang från medarbetarna, vilket gör att deras medarbetarskap tenderar att svikta. Detta gör att medarbetarna begränsas att uppleva inre motivation då medarbetarskapet i sig bidrar till att medarbetarna ska kunna ta till sig ansvar, vilket är en förutsättning för inre motivation. Denna studie har visat hur den egenutvecklade modellen med dess valda begrepp har en avgörande roll för huruvida empowerment som ledningsprincip leder till inre motivation. Vad som ytterligare behandlats i studien och som vidare forskning inom detta område bör beakta är huruvida ledningen i företag som tillämpar empowerment som ledningsprincip tar tillvara och tillfredsställer medarbetarskapet samt upprätthåller en god organisationskommunikation för att få bästa möjliga utfall när det kommer till inre motivation.

7.1 AVSLUTANDE DISKUSSIONSKAPITEL

Vad tidigare forskning och även denna studie visar är hur kriterier för empowerment som ledningsprincip, där man ger autonomi, ansvar och egen kontroll över arbetet bidrar till att medarbetaren tar personlig ställning och känner ett personligt ansvar över sitt arbete bidrar till en inre motivation. Detta förutsatt att medarbetarna även upplever de effekter som empowerment förväntas ge. Det studerande fallföretaget Mirror som studien baseras på har utöver empowerment som ledningsprincip, även strukturerat organisationen på så vis att det grundläggande ansvaret är fördelat mellan fem ansvariga på företaget. I och med att företaget inte har en utsatt verkställande direktör, VD, eller endast en person med befogenhet att fatta det slutgiltiga beslutet bidrar till att organisationsstrukturen beskrivs som decentraliserad och inte

hierarkisk. De teorier och den egenutvecklade modellen som ligger till grund för denna studie visar att specifika kriterier behöver vara uppfyllda för att medarbetarna ska kunna känna mer eller mindre inre motivation. Vad denna studie däremot inte tar hänsyn till är hur empowerment och en decentraliserad organisationsstruktur också kan vara frikopplade från varandra. Det som har kommit fram av tidigare forskning och även från denna studie, att empowerment som ledningsprincip bidrar till inre motivation är inte en förutsättning för en viss typ av ledningsprincip.

Fallföretaget Mirror som studien bygger på tillämpar en decentraliserad organisationsstruktur, men detta i sig behöver nödvändigtvis inte betyda att kriterierna för att empowerment ska bidra till inre motivation har en större chans att bli uppfyllda i en sådan struktur än en annan. För att stärka organisationsstrukturens relevans och betydelse när det kommer till medarbetarnas inre motivation skulle fler komparativa studier behöva utföras. Där ytterligare ett förslag på vidare forskning skulle vara att exempelvis jämföra en hierarkisk och ett decentraliserad organisationsstruktur för att där se hur det skiljer sig huruvida medarbetarna upplever empowerment. Om det går att finna en koppling mellan en mer utspridd ansvarsfördelning och att medarbetarna upplever inre motivation eller om strukturen i sig inte har någon betydelse. Med andra ord har ett företag med en hierarkisk organisationsstruktur lika förutsättningar som ett företag med en decentraliserad organisationsstruktur att lyckas tillämpa empowerment som ledningsprincip där medarbetarna också upplever empowerment?

Denna studie visar hur den spridda ansvarsfördelningen har bidragit till att medarbetarna på fallföretaget har fått åta sig varierande arbetsuppgifter, har fått mer kontroll över sitt eget arbete och även kunna åta sig ledarroller. Detta skulle dels kunna vara ett resultat av en decentraliserad organisationsstruktur då företagets fem områdesansvariga har nära kontakt med de medarbetare som de har ansvar över. Det skulle också kunna vara ett resultat då riktlinjer och manualer inte behövs i samma utsträckning eftersom varje områdesansvarig har ansvar över relativt få personer vilket gör att kontrollen utförs genom den ansvariga istället för givna rutiner. Det som däremot behöver beaktas är att denna decentraliserade kontroll som utförs inte utesluter det faktum att det kan vara möjligt för en hierarkisk organisationsstruktur att åstadkomma ett arbetssätt där medarbetarna är självgående utan tydliga arbetsbeskrivningar.

I denna studie används den egenutvecklade modellen för att testa hur medarbetare på ett fallföretag upplever inre motivation eller inte. Fallföretaget har genom sin organisationsstruktur och den konsultbransch de verkar inom, bra förutsättningar för att tillhandahålla alla de kriterier som krävs enligt modellen för att som medarbetare känna inre motivation. Därför kan den egenutvecklade modellen komma att bli alltför snäv för att användas på företag där arbetsuppgifterna kräver tydliga manualer och riktlinjer, som exempelvis inom rättsväsendet och finansiella institutioner. Detta skulle innebära att företag som inte har förutsättning att uppnå alla kriterier som modellen innefattar faller bort och medarbetarna anses inte drivas av inre motivation. Vid sådana studier behöver modellen ses över då det finns tendens att den gynnar en viss typ av företag eller bransch. För att de företag som inte är uppbyggda på konsultuppdrag där medarbetarna utför i stort sett ett väldigt självständigt arbete, ska kunna studeras krävs först och främst mer studier kring huruvida medarbetare på dessa företag drivs

av inre motivation och vilka kriterier som är av betydelse som kanske denna studie inte har berört. Chansen är stor att studier blir missvisande om denna modell ligger till grund för vilket företag som helst.

Denna studie har en deduktiv ansats där den egenutvecklade modellen används för att se huruvida Mirrors medarbetare upplever inre motivation. Där den inre motivationen kännetecknas av de känslor som arbetsprestationen framkallar hos medarbetaren. Medan en mindre bra prestation framkallar dåliga känslor, kommer en bra prestation kännas givande och tillfredsställande. Enligt den egenutvecklade modellen anses medarbetaren känna inre motivation om samtliga kriterier uppfylls. Vad som behöver beaktas är däremot att den inre motivationen är kopplad till medarbetarens individuella känsla för sitt arbete. Detta innebär att det vore alltför naivt att anta att medarbetaren känner inre motivation så länge kriterierna för inre motivation är uppfyllda. Likväl vore det allt för snävt att anta att inre motivation är omöjligt att nå om någon utav kriterierna inte är uppfyllda. I och med den deduktiva ansatsen, för att inte låta en generell regel förklara en viss iakttagelse, då det i det här fallet är individuella känslor som ska förklaras, skulle studier med en induktiv ansats kunna göras. Detta för att se om och i så fall hur exempelvis medarbetare med rutinbaserade arbetsuppgifter upplever inre motivation.

8 REFERENS- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

8.1 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR

Amabile, T. M., DeJong, W. & Lepper, M.R. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(1), ss. 92-98.

Amundsen, S. & Martinsen L. Q. (2015). Linking Empowering Leadership to Job satisfaction, Work Effort and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), ss. 304-323.

Appelbaum, S. H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O. & Kulbashian, S. (2013). Participation in decision making: A case study of job satisfaction and commitment (part three). *Industrial and Commercial Training*, 45(7), ss. 412-419.

Bandura, A. & Locke E. A. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), ss. 87-99.

Chua, Roy Y. J. & Iyengar, Sheena S. (2011). Perceiving freedom givers: Effects of granting decision latitude on personality and leadership perceptions. *SciVerse ScienceDirect Journals*, 22(5), ss. 863-880.

Coleman, H. J. (1996). Why employee empowerment is not just a fad. *Leadership & Organizational Development Journal*, 17(4), ss. 29–36.

Foels, R., Driskell, J. E., Mullen, B. & Salas, E. (2000). The effects of democratic leadership on group member satisfaction an integration. *Scopus (Elsevier B.V)*, 31(6), ss. 676-701.

Hackman, J.R. (1980). Work redesign and motivation. *American Psychological Association*, 11(3), ss. 445-455.

Harnesk, R. (2004). Partnership with internal customers – a way to achieve increased commitment. *The TQM Magazine*, 16(1), ss. 26-32.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), ss. 1332-1356.

Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team eVectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50(4), 877–904.

Lepper, M.R. & Greene, D. (1975). Turning play into work: Effects of adult surveillance and extrinsic rewards on children's intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(3), ss. 479-486.

Menon, S. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Journal of Applied Psychology*, 50(1), ss.153-180.

Mossholder, K.W. (1980). Effects of externally mediated goal setting on intrinsic motivation: A laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 65(2), ss. 202-210.

Møller, C. (1994). Employeeeship: The Necessary Prerequisite for Empowerment: The Success or Failure of an Organization Is Not (only) the Manager's Responsibility. *Empowerment in Organizations*, 2(2), ss. 4-13.

Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74(4), ss. 413-440.

Ryan, M. R. & Deci, L. E. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), ss. 54-67.

Soonhee, K. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *University of Nevada, Las Vegas*, 62(2), ss. 231-241.

Srivastava, A., Bartol, K. M. & Locke E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *The Academy of Management Journal*, 49(6), ss. 1239-1251.

Thomas, Kenneth W. & Velthouse, Betty A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), ss. 666-681

Thorsrud, E. & Emery, F. (1970). Industrial Democracy in Norway. *A Journal of Economy and Society*. 9(2), ss. 187-196.

Yukl, G. A. & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), ss. 210-231.

Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010) Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), ss. 107-128.

8.2 BÖCKER

Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber

Alvesson, M. & Skoldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersson, S. (2014). *Om positivism och hermeneutik*. Lund: Studentlitteratur

Bergman, B. & Klefsjö, B. (2012). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur

Brewster, C., Lundmark, A. & Holden, L. (1993). *'A Different Tack': An Analysis of British and Swedish Management Styles*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber

De Charms, R. (2013). *Personal Causation The Internal Affective Determinants of Behavior*. Independence: Taylor and Francis

Denscombe, M (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. Stockholm: Liber

Fayol, H. (1950). *Industriell och allmän administration*. Stockholm: Ljus:

George, J. M. & Jones, G. R. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber

Hughes, R., Ginett, R. & Curphy, G. (2009). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. New York. McGraw-Hill Companies, Inc.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005) (Svenska utgåvan: 2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.

Maslow, H. A. (cop.1987). *Motivation and personality*. New Delhi: Pearson Education.

Nahavandi, A. (2014). *The Art and Science of Leadership*. New Jersey: Pearson Education. Sixth edition.

Repstad, P. (2007). *Närhet och distans: Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Deci, L.E. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York & London: Plenum Press

Taylor, F. W. (1914). *The principles of scientific management*. New York: Harper

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. London: Pearson Education Limited

9 BILAGOR

9.1 BILAGA 1 – INTERVJUFRÅGOR

Graden till vilket arbetet känns meningsfullt

Variation: Arbetsuppgifterna ska vara så pass utmanande för den anställda att det engagerar hans eller hennes flera olika skickligheter och talanger. Arbetet behöver utåt sett nödvändigtvis inte anses vara meningsfullt för att den anställda ska uppleva det så. Till vilken grad den anställda upplever sitt arbete som meningsfullt är istället starkt kopplat till i vilken omfattning de får utnyttja samt utveckla sina kompetenser i arbetet.

Områdesansvarig

- Hur ser variationen i medarbetarnas arbetsuppgifter ut?
- *Hur skulle du säga att arbetsuppgifterna bidrar till att ta tillvara på och utmanar medarbetarnas kompetenser?*

Medarbetare

- Hur upplever du att dina arbetsuppgifter varierar?
- *På vilket sätt upplever du att dina arbetsuppgifter tar tillvara på dina kompetenser samt att de utmanar dig?*

Helhetsbild: Till vilken grad arbetsuppgiften tillhandahåller den anställda en helhetsbild. Detta innebär att den anställda får göra arbetsuppgiften från början till slut, där ett tydligt resultat blir synligt. Motivationen blir således högre om personen får utföra en komplett arbetsuppgift än endast en liten del av den.

Områdesansvarig:

- Hur ser insynen till varandras/medarbetarnas respektive arbetsuppgifter ut?
- Hur ser möjligheten ut för medarbetarna att kunna se att arbetsuppgifterna leder till ett resultat?
- *Kommunikationen och informationsflödena medarbetare sinsemellan, hur tycker du att det fungerar? (med betoning på insynen till varandra för att tillhandahålla en helhetsbild över verksamheten)*

Medarbetare:

- Hur upplever du insynen till dina kollegors arbetsuppgifter? *Både inom området men även inom hela organisationen*
- Hur ser möjligheten ut för dig att kunna se att dina arbetsuppgifter leder till ett resultat?
- *Kommunikationen och informationsflödena er emellan, hur tycker du att det fungerar? (med betoning på insynen till varandra för att tillhandahålla en helhetsbild över verksamheten)*

Graden av påverkan: Till vilken grad arbetet har en väsentlig påverkan på andra människors liv, vare sig det är personer som är direkt kopplade till organisationen eller inte.

Områdesansvarig:

- Till vilken grad har medarbetarna möjlighet att påverka varandra, att det finns en direkt återkoppling med varandra och har en aktiv delaktighet i varandras arbetet? (*med tanke på insynen*). På vilket sätt?

Medarbetare:

- Till vilken grad har ni medarbetare möjlighet att påverka varandra, att det finns en direkt återkoppling med varandra och har en aktiv delaktighet i varandras arbete? (*med tanke på insynen*). På vilket sätt?

Graden av personligt ansvar

Autonomi: Detta innebär till vilken grad arbetet förser den anställda med en solid frihet, självständighet och handlingsfrihet. Exempelvis kan den anställda själv få ansvara och bestämma över processens innehåll och ordning för att nå det resultat som önskas. Desto mer autonomi arbetet erbjuder desto mer ökar den anställdas personliga ansvar över resultatet.

Områdesansvarig:

- Hur ser delegering av ansvar ut (*att själv bestämma över vad/hur/när saker ska göras*)?
- Hur upplever du att medarbetarna tar till sig ansvaret?
- Hur upplever du att ditt områdes beslutsprocesser ser ut? (*när det kommer till beslut om exempelvis syfte och mål*) (*på så vis att de ligger i linje med era egna värderingar och att det är självvalt*)(*hur redovisas målen?*)
- Hur gör ni för att medarbetarna ska vara väl underrättade/ha tillgänglig information för att de ska kunna utföra sina arbetsuppgifter? (*resultat*)
- Hur fungerar det när information/hjälp behövs under arbetets gång?

Medarbetare:

- Vad ansvarar du över? Har du något specifikt ansvarsområde?
- Hur upplever du att delegering av ansvar ser ut? (*kan du själv bestämma hur/när saker ska göras*)?
- Hur upplever du att ditt områdes beslutsprocesser ser ut? (*när det kommer till beslut om exempelvis syfte och mål*) (*på så vis att de ligger i linje med era egna värderingar och att det är självvalt*)(*hur redovisas målen?*)
- Hur upplever du att du är väl underrättad/har tillgänglig information för att kunna utföra dina arbetsuppgifter? (*vilket resultat som du förväntas uppfylla*)
- På vilket sätt får du information/hjälp under arbetets gång?

Self-Efficacy: Det krävs förutsättningar i form av träning, support och rätt resurser för att kunna förvärva rätt kunskaper och färdigheter, och således utveckla sin tillit sig själv och bli ännu mer självsäker i sitt agerande. En upplevd personlig effektivitet och en känsla av att kunna uppnå personliga mål är starkt kopplat till både motivation och prestation, att förlita sig på sin egen förmåga inför en viss uppgift kommer med stor sannolikhet att bidra till att ansträngningen för att klara uppgiften stärks ännu mer.

Områdesansvarig:

- På vilket sätt skapar Mirror förutsättningar för medarbetarna att få rätt kunskaper och färdigheter som krävs för respektive uppgifter?

Medarbetare:

- Hur upplever du att Mirror ger dig förutsättningar för att få rätt kunskaper och färdigheter som krävs för respektive uppgifter?

Kunskap om resultatet

***Återkoppling:** För att det i sin tur ska vara möjligt för den anställda att ta ställning när det kommer till sin egen arbetsprestation, krävs det att han eller hon är medveten om huruvida det uppnådda resultatet är bra eller dåligt. Detta är beroende av hur mycket återkoppling den anställda får för det arbete han eller hon utför.*

Områdesansvarig:

- Hur kontrollerar ni resultatet av medarbetarnas arbetsuppgifter?
- Hur ger ni era medarbetare återkoppling kring arbetets resultat? (ge feedback)
- På vilket sätt skapar Mirror förutsättningar för medarbetarna att få rätt kunskaper och färdigheter som krävs för respektive uppgifter?

Medarbetare:

- Hur kontrolleras resultatet av dina arbetsuppgifter?
- Hur upplever du återkoppling för respektive arbetsuppgift som du utför? (feedback)
- Hur upplever du att Mirror ger dig förutsättningar för att få rätt kunskaper och färdigheter som krävs för respektive uppgifter?