

# EXAMENSARBETE

## Framgångsrikt Ledarskap

*Delaktighet i det strategiska arbetet -  
en nyckel till framgång?*

ROS-MARIE KLIPPMARK  
MIA WENNSTRÖM

Samhällsvetenskapliga och ekonomiska utbildningar

EKONOMPROGRAMMET • C-NIVÅ

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap

Avdelningen för Industriell organisation

Vetenskaplig handledare: TorBjörn Nilsson, Håkan Ylinenpää

## **SAMMANFATTNING**

Syftet med uppsatsen är att utröna *om, på vilket sätt och varför* graden av delaktighet i det strategiska arbetet skiljer sig åt mellan ett kunskapsintensivt tjänsteföretag och ett tillverkande företag. Vidare syftar denna uppsats till att beskriva hur framgångsrika företagsledare skapar delaktighet i företagets strategiska arbete.

Studien har genomförts som en fallstudie där insamling av datamaterial skett genom personliga intervjuer och enkäter.

Resultatet visar att medarbetarna har större delaktighet i det strategiska arbetet i det kunskapsintensiva tjänsteföretaget. Det kunskapsintensiva tjänsteföretagets vision, affärsidé, kultur och värderingar, stödjer delaktighet i det strategiska arbetet i större utsträckning. Vidare råder en större grad av acceptans, motivation och ansvarstagande bland företagets medarbetare. Naturligt spelar delaktighet i det strategiska arbetet en mer central roll i dessa företag vars kvalitét är starkt beroende av enskilda medarbetares prestationer. Framgångsrika ledare använder i huvudsak information och kommunikation för att skapa delaktighet i det strategiska arbetet.

## **ABSTRACT**

The purpose of this report is to determine *if, how, and why* the level of employee participation in the strategic processes differs between a service-oriented company and that of a goods-producing one. Further, this report aims to describe how successful business leaders create open participation in the company's strategy planning and execution.

Data for this case study has been collected using personal interviews and questionnaires.

The results show that knowledge-intensive companies are better at engaging the employee in the strategy process. The vision, business model, culture and values support the active participation of the employees, and the levels of acceptance, motivation and responsibility among them are greater. The employees' involvement is enhanced by the fact that the success of such a company is often dependant on the individual contributions of each co-worker. Successful business leaders generally use information and communication to drive the employees' principle involvement in the strategy processes.

## FÖRORD

Föreliggande uppsats utgör ett resultat av 20 poängs djupstudier i framgångsrikt ledarskap. Arbetet läggs fram som en C/D-uppsats på institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap vid Luleå Tekniska Universitet.

I detta inledande förord vill vi ta tillfället i akt och tacka alla de som på olika sätt hjälpt oss med arbetet i denna uppsats.

Först och främst vill vi tacka företagsledarna Håkan Karlsson och Stefan Stenberg på Competenta Företagsutveckling AB samt företagsledare Hans Lundgren på Liko Produktion AB för ett positivt bemötande. Utan ert samarbete hade denna studie inte varit möjlig att genomföra. Vidare vill vi också rikta ett speciellt tack till Mats Åström på Competenta Företagsutveckling AB som givit oss viktig information och ett varmt och respektfullt bemötande. Vi vill också tacka alla övriga medarbetare på Competenta Företagsutveckling AB samt Liko Produktion AB för att ni förtjänstfullt deltagit i vår enkätundersökning. Utan er insats hade inte denna uppsats känts hel.

Vidare vill vi också tacka Margaretha Jonsson på Polarbagariet AB, samt Staffan Ruuth på Avantra AB för att ni medverkat i vår förstudie.

Anna-Karin Horney, Christina Laurell-Stenlund och Rolf Back förtjänar också ett stort tack för visat intresse och engagemang för den föreliggande studien.

Ett stort tack vill vi även rikta till Maria Ömalm och Jacob Cardell. Genom att tålmodigt diskutera och kreativt kommentera olika varianter av utkast har ni på ett positivt sätt fört vårt arbete framåt

Sist men inte minst vill vi tacka våra handledare Torbjörn Nilsson och Håkan Ylinenpää för att ni, i vått och torrt, stått ut med oss. Ni har bistått med konstruktiv kritik och givit oss styrka när krafterna har sinat.

Ett varmt tack till er alla

Ros-Marie Klippmark & Mia Wennström

## **PROLOG**

Denna uppsats fokuserar på framgångsrikt ledarskap. Ledarskap syftar till att samordna människors arbetsinsatser för att förverkliga gemensamma mål. När industrisamhället, i sin traditionella form, nu lämnar plats för ett nytt samhälle, som brukar kallas informations- eller servicesamhälle, så förändras också förutsättningarna för ledarskap. I industrisamhället gick det bra att tillfredsställa kundernas önskemål med standardiserad tillverkning och medarbetarna utförde sitt arbete i utbyte mot lön och anständig behandling. I servicesamhället ställer kunderna krav på mer individuell behandling och medarbetarna vill ha valfrihet och inflytande över sin arbetsituation. Som en följd av denna utveckling tenderar de traditionella formerna för ledning av organisationer inte längre vara tillräcklig. Därför behöver man förändra sättet att se på ledarskap. (Wiberg & Stemme, 1988)

I dagens samhälle är det således nödvändigt att se företagets medarbetare på ett radikalt annat sätt än i industrisamhället. Arbetare och tjänstemän som lojala och plikttrogna utförare av givna order och arbetsuppgifter har ersatts av medarbetare som ställer krav på att vara delaktiga i företagets vision och affärsidé. Företagens medarbetare vill ha meningsfulla, självständiga och utvecklande arbetsuppgifter. De vill kunna se kopplingen mellan egna handlingar och de för företaget gemensamma målen. De vill känna sig delaktiga inte bara i det operativa arbetet utan även i det långsiktiga strategiska arbetet. (Rohlin, m.fl., 1994)

Den samhällsomvandling som skett ställer därför nya krav på ledarskapets utövande. Företagsledare som vill nå framgång måste frångå det traditionella tankesätt som tidigare präglade industrisamhället och istället anpassa sig till de nya förutsättningarna och kraven. Många företagsledare klarar emellertid inte av detta eftersom denna omställning i många fall kan vara en lång och komplicerad process. Den framgångsrike ledaren förstår emellertid värdet av att anpassa sig till de nya förhållandena. (Ibid)

Om det finns något som utmärker framgångsrikt ledarskap så är det skillnaden mellan att förmå andra människor att göra något och att förmå dem att vilja göra något. Människor i maktställning kan förmå andra att göra något tack vare sin makt, men framgångsrika ledare förmår andra att vilja göra något tack vare den trovärdighet som de åtnjuter. Det är en stor skillnad mellan att vinna stöd och ge order, mellan att ingjuta engagemang och att beordra lydnad. Enligt traditionell management är ledarnas viktigaste uppgift att kontrollera. Framgångsrika ledare förstår emellertid att ju mer de kontrollerar andra, desto mindre sannolikt är det att de når särklassiga resultat. De vet också att ju mer de kontrollerar, desto mindre tilltro vinner de. Framgångsrika ledare varken beordrar eller kontrollerar utan de tjänar och ger stöd. Framgångsrika ledare förstår vidare att storslagna drömmar inte kan förverkligas genom en enda persons insatser. Ledarskap är ett lagarbete. Lyckosamma ledare ger andra människor möjlighet att handla inte genom att koncentrera makten till sig själv utan genom att delegera den. Människor med fler alternativ, ökad makt och mer information känner större motivation att sträva mot särklassiga resultat. (Kouzes & Posner, 1997)

Vi vill avsluta denna inledande prolog och inleda uppsatsen med en tänkvärd dikt av the Sacred heart of Community Service. Dikten belyser på ett mer målande och storslaget sätt det som diskuterats ovan; ledarskapet, dess strategiska betydelse och uppgift.

Serving others needs five keys,  
Leaders practice all of these,  
Listen closely and you'll learn  
Leadership is always earned.  
Challenge the process, inspire shared vision,  
Enable others, model the way.  
The last one is to encourage the heart,  
Barry says it's the leadership art.

*(Ett utdrag av en dikt av Sacred heart Community Service  
Källa: Kouzes & Posner, 1997)*

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>PROBLEMOMRÅDE .....</b>	<b>1</b>
1.1	BAKGRUND TILL DEN FÖRELIGGANDE STUDIEN .....	1
1.2	PROBLEMATISERING AV DET VALDA ÄMNESOMRÅDET .....	2
1.2.1	<i>Ledarskap – Framgångsrikt ledarskap – Strategiskt ledarskap .....</i>	<i>2</i>
1.2.2	<i>Strategiskt arbete för långsiktig överlevnad .....</i>	<i>3</i>
1.2.3	<i>Från strategisk planering till strategisk process.....</i>	<i>4</i>
1.2.4	<i>Situationsvariabler som påverkar det strategiska arbetet .....</i>	<i>4</i>
1.2.5	<i>Delaktighet i det strategiska arbetet.....</i>	<i>5</i>
1.3	SYFTE.....	7
1.4	AVGRÄNSNING.....	7
<b>2</b>	<b>METODOLOGISK ANSATS.....</b>	<b>8</b>
2.1	METODSYNSÄTT.....	8
2.1.1	<i>Subjektivt synsätt.....</i>	<i>8</i>
2.1.2	<i>Aktörssynsätt .....</i>	<i>8</i>
2.2	FORSKNINGSANSATS.....	9
2.2.1	<i>Metodiskt angreppssätt .....</i>	<i>9</i>
2.2.2	<i>Vetenskapligt angreppssätt.....</i>	<i>10</i>
2.3	UNDERSÖKNINGSANSATS.....	10
2.4	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT – DATAGENERERING.....	11
2.4.1	<i>Utformning av teoretisk referensram.....</i>	<i>11</i>
2.4.2	<i>Val av fallstudieföretag och urvalsmetod .....</i>	<i>12</i>
2.4.3	<i>Datainsamlingsmetod .....</i>	<i>15</i>
2.5	METODPROBLEM .....	16
2.5.2	<i>Validitet och Reliabilitet.....</i>	<i>17</i>
<b>3</b>	<b>TEORETISK REFERENSRAM .....</b>	<b>20</b>
3.1	LEDARSKAP.....	20
3.2	FRAMGÅNGSRIKT LEDARSKAP.....	21
3.3	STRATEGISKT LEDARSKAP.....	22
3.3.1	<i>Det strategiska ledarskapets karaktär .....</i>	<i>22</i>
3.4	SMÅ FÖRETAG.....	23
3.4.1	<i>Kännetecken för små företag.....</i>	<i>23</i>
3.5	TILLVÄXTFÖRETAG.....	24
3.5.1	<i>Tillväxt i småföretag.....</i>	<i>24</i>
3.5.2	<i>Fokus och flexibilitet skapar grunden .....</i>	<i>24</i>
3.6	TILLVERKANDE VS TJÄNSTPRODUCERANDE FÖRETAG.....	25
3.7	KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG.....	26
3.8	STRATEGISKT ARBETE.....	27
3.8.1	<i>Strategiska processer .....</i>	<i>27</i>
3.9	DELAKTIGHET .....	29

3.9.1	<i>Delaktighetens grundvillkor</i> .....	29
3.9.2	<i>Tre grader av delaktighet</i> .....	29
3.9.3	<i>Förutsättningar för delaktighet</i> .....	32
3.9.4	<i>Delaktighetens betydelse</i> .....	35
3.9.5	<i>Forskning som bekräftar delaktighetens betydelse</i> .....	35
3.9.6	<i>Delaktighet mindre gynnsamt</i> .....	36
3.10	FRAMTIDENS LYCKADE RESPEKTIVE MISSLYCKADE FÖRETAG.....	37
<b>4</b>	<b>ANALYSMODELL</b> .....	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>EMPIRISKA STUDIER</b> .....	<b>40</b>
5.1	COMPETENTA FÖRETAGSUTVECKLING AB.....	40
5.1.1	<i>Intervjusammanställning: Competenta Företagsutveckling AB</i> .....	40
5.1.2	<i>Sammanställning av enkätresultat: Competenta Företagsutveckling AB</i> .....	44
5.2	LIKO PRODUKTION AB.....	53
5.2.1	<i>Intervjusammanställning: Liko Produktion AB</i> .....	53
<b>6</b>	<b>ANALYS</b> .....	<b>65</b>
6.1	ANALYS AV FORSKNINGSFRÅGORNA.....	65
6.1.1	<i>Skiljer sig graden av delaktighet i det strategiska arbetet åt mellan ett kunskapsintensivt tjänsteföretag och ett traditionellt tillverkande företag?</i> .....	65
6.1.2	<i>På vilket sätt skiljer sig graden av delaktighet åt mellan ett kunskapsintensivt tjänsteföretag och ett traditionellt tillverkande företag?</i> .....	67
6.1.3	<i>Varför skiljer sig graden av delaktighet åt mellan ett kunskapsintensivt tjänsteföretag och ett traditionellt tillverkande företag?</i> .....	74
6.1.4	<i>Hur gör framgångsrika företagsledare för att skapa delaktighet i företagets strategiska arbete? Eller mer specifikt; hur skapar företagsledare acceptans, motivation och ansvarstagande i det strategiska arbetet?</i> .....	75
<b>7</b>	<b>SLUTSATSER &amp; REKOMMENDATIONER</b> .....	<b>77</b>

## KÄLLFÖRTECKNING

- BILAGA 1 – Intervjusammanställning - Förstudie
- BILAGA 2 – Intervjuguide - Förstudie
- BILAGA 3 – Intervjuguide - Huvudstudie
- BILAGA 4 - Enkätundersökning
- BILAGA 5 – Sammanställning enkätresultat



## FIGURFÖRTECKNING

Figur 3.1	Särskiljande drag mellan tillverkande- & tjänsteproducerande företag.....	26
Figur 4.1	Analysmodell.....	38
Figur 5.1	Grad av delaktighet i det strategiska arbetets analysdel.....	44
Figur 5.2	Grad av delaktighet vid val av nya strategiska inriktningar.....	45
Figur 5.3	Grad av delaktighet vid implementering av nya strategier.....	46
Figur 5.4	Grad av acceptans för företagets uppsatta mål.....	46
Figur 5.5	Grad av information.....	47
Figur 5.6	Grad av motivation.....	48
Figur 5.7	Grad av kommunikation.....	48
Figur 5.8	Grad av ansvarstagande.....	49
Figur 5.9	Vision & affärsidé som stödjer delaktighet i det strategiska arbetet.....	50
Figur 5.10	Kultur som stödjer delaktighet i det strategiska arbetet.....	51
Figur 5.11	Värderingar som stödjer delaktighet i det strategiska arbetet.....	51
Figur 5.12	Upplevd kontra önskvärd grad av delaktighet i det strategiska arbetet.....	52
Figur 5.13	Grad av delaktighet i det strategiska arbetets analysdel.....	57
Figur 5.14	Grad av delaktighet vid val av nya strategiska inriktningar.....	58
Figur 5.15	Grad av delaktighet vid implementering av nya strategier.....	58
Figur 5.16	Grad av acceptans för företagets uppsatta mål.....	59
Figur 5.17	Grad av information.....	60
Figur 5.18	Grad av motivation.....	60
Figur 5.19	Grad av kommunikation.....	61
Figur 5.20	Grad av ansvarstagande.....	62
Figur 5.21	Vision & affärsidé som stödjer delaktighet i det strategiska arbetet.....	62
Figur 5.22	Kultur som stödjer delaktighet i det strategiska arbetet.....	63
Figur 5.23	Värderingar som stödjer delaktighet i det strategiska arbetet.....	63
Figur 5.24	Upplevd kontra önskvärd grad av delaktighet i det strategiska arbetet.....	64
Figur 6.1	Korstabellanalys.....	65
Figur 6.2	Grad av delaktighet i företagets strategiska arbete.....	66
Figur 6.3	Delaktighet i den strategiska processens analysfas.....	71
Figur 6.4	Delaktighet vid val av nya strategiska inriktningar.....	72
Figur 6.5	Delaktighet vid implementering av nya strategiska inriktningar.....	73

# 1 PROBLEMOMRÅDE

## 1.1 BAKGRUND TILL DEN FÖRELIGGANDE STUDIEN

Ledarskap har varit och är fortfarande idag ett omdiskuterat begrepp. Massmedia talar om framgångsrika och misslyckade ledare. Det blomstrande intresset för ledarskap under främst 1900-talets senare hälft, har resulterat i en rad forskningsrapporter och böcker som försöker predicera hur man blir en framgångsrik ledare. Trots ihärdiga försök har ingen ännu lyckats presentera någon teori eller metod som med god tillförlitlighet kan mäta ledarförmåga och därigenom förespä ledarframgång. Att predicera ledarframgång tycks således vara en svårare uppgift än många forskare befarat. (Svennerstål, 1996)

Trots svårigheten att förespä ledarframgång finns ett stort intresse bland många ledare att utveckla sin ledarskapsförmåga för att åstadkomma större framgång i sitt ledarskap. Det finns naturligtvis inga universella metoder för hur denna framgång kan uppnås. Varje ledare, företag och situation är unik. Att framgångsrikt lyckas med sitt ledarskap för att skapa en långsiktig överlevnad för företaget, är således ingen lätt uppgift.

Ledarens personliga egenskaper såsom auktoritet, kommunikationsförmåga och beslutskraft har länge betraktats som avgörande för huruvida en ledare lyckas uppnå framgång i sitt ledarskap eller inte. Senare tids forskning och studier har emellertid funnit att det inte finns en så tydlig koppling mellan personliga egenskaper och framgångsrikt ledarskap som man tidigare befarat. (Rosell & Lundén, 1998) Framgångsrikt ledarskap borde således finna sin förklaring i ledarens handlingar. Detta leder till frågan; vad är det egentligen framgångsrika företagsledare *gör*?

Olika forskningsrapporter och ledarskapslitteratur försöker svara på denna fråga genom att summera det framgångsrika ledarskapet i ett fåtal faktorer för att göra det mer greppbart. Faktorerna skiljer sig emellertid åt och bildar således tillsammans en uppsjö av viktiga komponenter. Det är svårt att objektivt urskilja vilka av dessa komponenter som väger tyngst och är mest viktiga. Det finns heller ingen möjlighet att belysa alla faktorer. I denna uppsats har därför en empirisk förstudie genomförts i tre framgångsrika företag, med syftet att finna svar på frågan; vad *gör* framgångsrika företagsledare?

Competenta Företagsutveckling AB, Avantra AB och Polarbageriet AB utgjorde undersökningsobjekten i förstudien. Intervjuer med företagsledarna genomfördes, vilket resulterade i en rad viktiga faktorer som ansågs vara av största vikt för företagets nuvarande och framtida framgång (intervjusammanställning, bilaga 1). Det fanns emellertid två faktorer som *alla* tre företagsledarna betraktade som primära funktioner för att uppnå framgång; strategiskt arbete samt skapandet av delaktighet bland medarbetarna. Dessa två faktorerers betydelse för att uppnå framgång kommer utifrån ett ledarperspektiv att belysas och analyseras mer ingående i denna uppsats.

Vår ambition är att denna uppsats ska hjälpa nya och erfarna ledare att finna råd på vägen mot ett framgångsrikt ledarskap. Kanske är det så att delaktighet i det strategiska arbetet har kommit att bli det nya millenniets viktigaste nyckel för att uppnå långsiktig överlevnad och framgång.

---

## 1.2 PROBLEMATISERING AV DET VALDA ÄMNESOMRÅDET

### 1.2.1 Ledarskap – Framgångsrikt ledarskap – Strategiskt ledarskap

Ledarskap har i alla tider varit en omdiskuterad och komplex process där åtskilliga faktorer samverkar. Det finns idag en rad definitioner av begreppet ledarskap. En allmänt accepterad definition av begreppen saknas emellertid. Svårigheten att finna en definition beskrivs i citatet nedan:

”The endless accumulation of empirical data has not produced an integrated understanding of leadership” (Stogdill, 1974)

Vidare råder också ofta en förvirring kring hur man ska göra en tydlig distinktion mellan begreppen chef och ledarskap. Anledningen till denna förvirring är att de två begreppen i praktiken ofta är integrerade (Svennerstål, 1996). Det är viktigt att poängtera att i denna uppsats kommer vi inte att göra någon direkt distinktion mellan de två begreppen eftersom vi anser att en framgångsrik chef också är en framgångsrik ledare. De två begreppen kommer således att betraktas som synonyma.

Det råder delade meningar ifråga om ledarskapets betydelse för en organisation (Hogan, 1994). Det finns emellertid stöd i litteraturen för att ledarskapet är oerhört viktigt om en organisation vill överleva och bli framgångsrik (Hogan, 1994)(Svedberg, 1992). Vad är det då som skiljer agnarna från vetet, en ledare från en framgångsrik ledare? Det finns inget allmängiltigt svar på denna fråga. I denna uppsats betraktas emellertid den framgångsrike ledaren som en person som kan leda organisationen på ett sådant tillfredsställande sätt, att ekonomiskt resultat uppnås samt att olika intressentgruppers krav, behov och önsknings tas på största allvar och prioriteras i den mån som är möjlig.

I omfattande studier kring vad som skapar framgång i företag och vad som karakteriserar framgångsrikt ledarskap har konstaterats att en av de mest avgörande faktorerna för överlevnad och framgång är den strategiska skickligheten hos företagsledaren. Med detta menas förmågan att positionera sig rätt och rikta resurserna rätt över tiden. Till enbart en tredjedel sågs framgången bero på ledarens operationella skicklighet. (Svanberg, 1985)

För att lyckas som ledare är det således viktigt att kombinera det traditionella operativa ledarskapet med ett strategiskt tänkande. Denna typ av ledarskap benämns i moderna ordalag som strategiskt ledarskap. Kort sammanfattat handlar det strategiska ledarskapet om att skapa en förståelse för verksamheten i ett större och längre perspektiv. Det handlar om att i förväg kunna identifiera och se nya verksamhetsområden och kärnkompetenser samt nya former för organisation, styrning och samordning. (Rohlin, m.fl., 1994)

### **1.2.2 Strategiskt arbete för långsiktig överlevnad**

I takt med ökad konkurrens, snabb teknologisk utveckling och en ökad internationalisering har möjligheten till att vila på gamla lagrar minskat och nödvändigheten att byta tyngdpunkt från historia till framtid accentuerats. Många företag försöker att hantera denna delvis nya situation via planeringsriktade handlingar, det vill säga strategiskt arbete. (Bohman & Boter, 1984)

När företag stagnerar och råkar i kris beror det oftast på ledningens svårigheter att framgångsrikt möta utvecklingen på rätt sätt och anpassa företaget till de förändrade affärsförutsättningarna (Alarik, 1988). Naturligt faller det sig så att de företag som bättre kan förutse hur framtiden kommer att se ut har ett mer gynnsamt läge än konkurrenterna. Det är viktigt att komma ihåg att den som inte tar sig tid att tänka på framtiden riskerar att inte få någon. (Linde, m.fl., 1971)

De strategiska problem som företagens ledningar ställs inför har ökat i takt med en allt snabbare utveckling där förändringar också blivit allt svårare att förutse. Konkurrensen blir hårdare och utrymme för felsteg minskar. Företag efter företag lämnar tillväxtfasen och går in i en betydligt osäkrare mognadsfas. Samtidigt tynar gamla företag bort, medan nya växer fram. (Alarik, 1988)

Det är en utveckling som ställer stora krav på företag och ledarskap. Det krävs god framförhållning, hög beredskap och stor anpassningsförmåga. För att kunna möta hot och vända hot till möjligheter måste det finnas ett väl utvecklat strategiskt tänkande i företaget. Det är emellertid viktigt att det strategiska tänkande inte bara är ledningens ensak, det måste genomsyra en betydligt större del av företaget. (Ibid)

I princip krävs det ett visst mått av strategiskt tänkande bland alla medarbetare i företaget. Så länge det strategiska tänkandet endast är förbehållet ledningen kommer motståndet mot förändringar alltid utgöra ett svårforcerat hinder i företagets utveckling. Hög beredskap, flexibilitet och anpassningsförmåga kräver att alla medarbetare involveras i företagets strategiska tänkande. Ju större krav som ställs på flexibilitet och snabb anpassning, desto mer utvecklad och utbredd bör förmågan att tänka strategiskt vara. (Ibid)

Företagsledaren har en viktig roll att fylla som övergripande ansvarig för företagets långsiktiga överlevnad och därmed också det strategiska arbetet. Företagsledare som bättre än andra lyckas med det strategiska arbetet kan vinna stora fördelar gentemot konkurrenterna. Det strategiska arbetet består emellertid av många komplexa delar som ska integreras. Detta gör det strategiska arbetet till den kanske mest svåra men också den viktigaste uppgiften som en företagsledare handhar. (Bohman & Boter, 1984)

### **1.2.3 Från strategisk planering till strategisk process**

Strategi som verktyg för företagsledningar har i den företagsekonomiska litteraturen diskuterats i drygt femtio år. Framväxten av detta vetenskapliga forskningsområde hänger samman med att företagen under efterkrigstiden började möta en ökad nationell och internationell konkurrens, en allt snabbare teknisk utveckling och stora förändringar i omgivningen. Den framtida utvecklingen skulle komma att kräva nya teknologier och kunskaper från företagen om de avsåg att bibehålla sin konkurrenskraft. Intressefokus kom därav att flyttas från kortsiktiga operativa frågor till frågor av mer strategisk natur, det vill säga långsiktiga beslut rörande hela organisationen och dess långsiktiga överlevnad. (Åkesson, 1997)

En stor del av efterkrigstiden präglades av större stabilitet och jämn tillväxt. Det ledde till allt längre planeringsperioder med fokus på storskalighet, massmarknadsföring, vertikal integration och långsiktiga investeringar i ny teknik. Under 1950- och 60-talen ökade emellertid komplexiteten i många företag genom att verksamheterna utvidgades till nya produkter och marknader som ofta låg vid sidan av den traditionella kärnverksamheten. I kombination med allt snabbare och mer omfattande förändringar i omgivningen ledde detta till att långsiktig planering inte längre var tillräcklig. (Wiberg & Stemme, 1988)

Förutsättningarna om stabilitet, som låg till grund för mycket av planeringsmetodiken, överensstämde dåligt med den turbulens som många företag kom att uppleva i början på 1980-talet (Alarik, 1988). Under 1980-talet kom därför företagen att i allt större utsträckning att övergå från strategisk planering till att istället fokusera på strategisk ledning. Genom strategisk ledning fokuserar man ofta på alla resurser i företaget, på hur dessa resurser fungerar i samklang med strategin och på hur de kan göras mer konkurrenskraftiga. Det strategiska arbetet kom därav att betraktas mer som en process än som en förutbestämd plan. (Rohlin, m.fl., 1994)

Det strategiska arbetet betraktas idag som en process som kan sägas bestå av tre delar som är integrerade i varandra; analys, val och implementering. Ledarens uppgift är att länka samman de olika delarna för att nå framgång i det strategiska arbetet och därmed säkra företagets långsiktiga överlevnad. (Johnson & Scholes, 1999)

### **1.2.4 Situationsvariabler som påverkar det strategiska arbetet**

Det strategiska arbetet påverkas av en rad situationsvariabler. Det strategiska arbetets karaktär varierar således från företag till företag.

En viktig faktor som påverkar det strategiska arbetet är företagets storlek. Små och stora företag har givetvis olika förutsättningar eftersom deras interna och externa förhållanden skiljer sig åt. För att lyckas med det strategiska arbetet måste naturligtvis företagsledaren ta hänsyn till detta. Utmärkande för små företag är att den vertikala såväl som den horisontella arbetsdelningen inte är lika långt driven som i större företag. Behovet av antalet beslutsnivåer är naturligt mindre eftersom ledningen ofta sköts av *en* person med betydande ägarandel. Avståndet mellan företagsledning och anställda är kort och

organisationen är överblickbar i en helt annan utsträckning än vad som är fallet i större organisationer. Alla dessa faktorer påverkar hur instrumenten för ledning, styrning, kontroll och samordning utformas. (Bridge, m.fl., 1998) (Julien, 1998)

En annan viktig situationsvariabel som påverkar det strategiska arbetet är var i livscykel ett företag befinner sig. Människor, produkter, marknader och företag har olika livscykler. De föds, växer, mognar, blir gamla och dör. Ett företag intar olika karaktärer beroende på var i livscykel det befinner sig. Ett företag som befinner sig i tillväxtfasen kräver därför helt andra planeringsinriktade handlingar än ett företag som befinner sig i mognadsstadiet. Företagsledare måste följaktligen ta i beaktande var i livscykel företaget verkar. Det är ingen garanti att den ledare som är framgångsrik med det strategiska arbetet i ett moget företag, även kommer att lyckas i ett tillväxtföretag. Företag i tillväxt befinner sig ofta i en turbulent miljö där förändringar sker kontinuerligt. Det är därför viktigt att företagsledaren har en vilja att ständigt bygga nytt, genomdriva förbättringar samt har en förmåga att hänga med i det snabba tempot och klara av kaotiska situationer. Att vara ledare i ett tillväxtföretag där snabba förändringar sker, är förklarligt nog ingen lätt uppgift. (Adizes, 2000)

Även företagets verksamhetsinriktning påverkar det strategiska arbetet. Det råder exempelvis stora fundamentala skillnader mellan ett traditionellt tillverkande företag och ett tjänsteföretag. Vidare råder också stora skillnader mellan olika typer av tjänsteföretag. Som företagsledare är det därför viktigt att anpassa det strategiska arbetet efter den specifika verksamheten. (Edvardsson & Magnusson, 1988)

### **1.2.5 Delaktighet i det strategiska arbetet**

För att nå framgång i det strategiska arbetet och därmed säkra företagets långsiktiga överlevnad är det viktigt att involvera medarbetarna i den strategiska arbetsprocessen. Delaktighet är ett begrepp som allt fler framgångsrika företagsledare fokuserar på. Genom att involvera medarbetarna i olika besluts- planerings- och arbetsprocesser så kan företagsledare skapa en delaktighet som genomsyrar hela organisationen. En naturligt inneboende delaktighet bland medarbetarna underlättar för företagsledare att implementera nya inriktningar och nya strategier. Trots att delaktighet idag i högsta grad är ett nyckelbegrepp inom ledarskapsforskningen så finns situationer då strikt enhällig styrning från ledningsperspektiv är att föredra. Det är därför viktigt att betona att delaktighet inte alltid är det mest optimala. (Wolvén, 2000)

Delaktighet är ett begrepp som i många avseenden kan kännas både diffust och svävande. För att undvika detta har vi med stöd från litteraturen försökt att konkretisera begreppet. I denna uppsats betraktas delaktighet som den enskilda individens inflytande över sin arbetssituation. Graden av delaktighet kan emellertid variera. Delaktighet kan sägas förekomma i tre olika utvecklingssteg. Dessa steg är acceptans, motivation och ansvarstagande. (Wiberg & Stemme, 1988)

Acceptans är den mest begränsade formen av delaktighet och innebär att individen godkänner det uppsatta målet inom företaget. Motivation är det som driver en individ till att handla och bete sig på ett speciellt sätt och är en kombination av intellektuella,

fysiologiska och känslomässiga processer. Ansvarstagande är den högsta formen av delaktighet och innebär att individen har en förmåga att placera in de egna arbetsuppgifterna i organisationen som helhet. Det betyder alltså att individens handlingar utgår från det som är bäst för hela organisationen. Det är viktigt att alla dessa olika grader av delaktighet är uppfyllda för att medarbetarna ska känna sig fullständigt delaktiga i arbetet. Den företagsledare som eftersträvar att skapa delaktighet bland sina medarbetare bör därför vara medveten om dessa olika utvecklingssteg. (Ibid)

För att den delaktighetskapande processen ska lyckas fullt ut är det också viktigt att företagets affärsidé, vision, kultur och värderingar stödjer och uppmuntrar delaktighet. (Franzén, 1996) I strävan efter högre produktivitet och ökade vinster, har många företagsledare investerat avsevärda resurser i att utveckla personalen och skapa större delaktighet bland medarbetarna. Många har emellertid endast kunnat skörda marginella kortsiktiga vinster. En av anledningen till att dessa storartade satsningar ofta inte lyckas fullt ut är att det i många fall finns grundläggande värderingar, en kultur, vision eller en affärsidé som motverkar eller inte stödjer den utförda satsningen fullt ut. För att på ett framgångsrikt sätt lyckas implementera delaktighet i ett företag krävs därför i många fall både kulturella och strukturella förändringar. (Normann, 1992)

Att skapa delaktighet i det strategiska arbetet är således en lång och i många fall invecklad process. Det är emellertid viktigt att komma ihåg att om dagens företag vill fortsätta med att få en lämplig avkastning på sina resurser är det av stor vikt att de börjar nyttja de mänskliga resursernas kapacitet fullt ut. (Ibid)

En intressant frågeställning i samband med detta resonemang är hur framgångsrika företagsledare lyckas att skapa delaktighet i det strategiska arbetet? Vidare så är det också intressant att undersöka om delaktigheten i det strategiska arbetet skiljer sig åt mellan olika typer av företag.

### 1.3 SYFTE

I en förstudie bland framgångsrika företagsledare kartlades två faktorer som betraktas som mest avgörande för att uppnå framgång; strategiskt arbete samt delaktighet. Uppsatsens huvudsyfte är att med utgångspunkt från dessa två faktorer försöka förklara hur ledare skapar framgång i företag och därmed säkrar företagets långsiktiga överlevnad.

Eftersom vår förförståelse bygger på att graden av delaktighet skiljer sig åt mellan olika typer av verksamheter har vi funnit det intressant att jämföra vilken grad av delaktighet som medarbetarna har i företagets strategiska arbete i olika typer av företag. Vi har därför valt att göra en jämförelse mellan två företag som kan ses som varandras motpoler, ett tillverkande och ett tjänstproducerande företag. För att mer ingående klargöra och precisera syftet har två stycken forskningsfrågor framarbetats.

- ◆ Skiljer sig graden av delaktighet i det strategiska arbetet åt mellan ett kunskapsintensivt tjänstföretag och ett traditionellt tillverkande företag? Om så är fallet på vilket sätt och varför?
- ◆ Hur *gör* framgångsrika företagsledare för att skapa delaktighet i företagets strategiska arbete? Eller mer specifikt; hur skapar företagsledare motivation, acceptans och ansvarstagande i det strategiska arbetet?

Genom att genomföra djupintervjuer med framgångsrika företagsledare hoppas vi kunna bidra till en ökad förståelse för hur ledare kan skapa en gynnsam tillväxt och långsiktig överlevnad genom att göra alla medarbetare delaktiga i företagets strategiska arbete och således nyttja medarbetarnas potential full ut. Vår förhoppning är att uppsatsen ska hjälpa både nya och erfarna ledare att finna råd på vägen till ett framgångsrikt ledarskap.

### 1.4 AVGRÄNSNING

Vi har valt att avgränsa oss till att i huvudsak fokusera på delaktigheten i företagets strategiska arbete. Den operativa delaktigheten som inte är av strategisk natur kommer således inte att behandlas i denna uppsats.

Vi också valt att inte belysa skillnaderna mellan strategier på olika nivåer. Vi gör således ingen direkt skillnad mellan företagets funktionella strategier, affärsstrategier samt överordnade strategier. Vidare har vi valt att begränsa oss till att studera två *små* fallstudieföretag som befinner sig i *tillväxt*. Det som primärt skiljer de två fallstudieföretagen åt är dess verksamhetsinriktning. Det ena företaget är ett traditionellt tillverkande företag medan det andra är ett kunskapsintensivt tjänsteföretag.

Genom att sammanbinda olika forskares tidigare upptäckter och slutsatser med egna empiriska studier hoppas vi kunna bidra med en djupare förståelse och insikt i den problematik som det ovan beskrivna syftet involverar.



## 2 METODOLOGISK ANSATS

I detta avsnitt kommer vårt vetenskapsteoretiska synsätt, vald forskningsansats samt undersökningsansats att presenteras. Vi har även valt att tydligt redogöra för den metodiska utformningen av den teoretiska referensramen, eftersom denna del utgör en viktig och central punkt för denna uppsats. Vidare presenteras också den metodiska gången vid val av fallstudieföretag samt den datainsamlingsmetod som använts. Slutligen behandlas uppsatsens metodproblem. Två centrala begrepp är här validitet och reliabilitet.

### 2.1 METODSYNSÄTT

All forskning som bygger på en vetenskaplig metodologi vilar på en rad antaganden. Den syn på och de antaganden om verkligheten som forskaren gör, är viktiga att presentera. Detta för att den som studerar materialet själv ska inbjudas till möjligheten att bedöma hur forskarens synsätt kan ha påverkat arbetet. Det metodsynsätt som i huvudsak varit vägledande för oss presenteras därför nedan.

#### 2.1.1 *Subjektivt synsätt*

Vårt vetenskapsteoretiska synsätt bygger på att det inte finns någon objektiv verklighet. Verkligheten består snarare av subjektiva, individuella och sociala konstruktioner. Detta betyder att samma samhälleliga fenomen kan tolkas och beskrivas på olika sätt av olika individer (Holme & Solvang, 1991). Den subjektiva verklighetsuppfattningens kanske mest centrala aspekt bygger på att forskaren ska betraktas som en del, som både påverkar och påverkas av omgivningen. Den samhällsvetenskapliga forskningen påverkas av; forskningstradition och synsätt som finns inom det egna ämnesområdet; den yttre politiska, sociala och kulturella miljön samt forskarnas personlighet, egna intressen och anlag. Detta gör att vi inte kan anamma det positivistiska objektivitetsidealet. Genom att vara saklig och öppen i sin framställning kan forskaren emellertid stärka sin trovärdighet. Samhällsvetenskapen kan dock sällan grunda sin auktoritet på att man kommit fram till den absoluta sanningen beträffande ett visst fenomen. (Ibid)

#### 2.1.2 *Aktörssynsätt*

Vårt metodsynsätt har också influerats av aktörssynsättet. Aktörssynsättet förespråkar att människan ska betraktas som en handlande individ, vars handlingar sker i en omgivning och verklighet som hon är med och skapar. Helheten förklaras vidare utifrån delarnas egenskaper och karaktär. Aktörssynsättet förutsätter också att verkligheten är subjektiv vilket stämmer bra överens med det subjektiva synsätt som vi förespråkar ovan. Som en konsekvens av det aktörssorienterade synsättet och det ledningsfokus som präglar denna studie tillskrivs de centrala aktörerna, ledarna, en väsentlig betydelse. Detta innebär mer konkret att vi förutsätter att ledarens sätt att styra och agera påverkar företagets strategiska arbete och därmed långsiktiga överlevnad. Systemsynsättet och det analytiska synsättet är

två andra vetenskapsteoretiska synsätt. Dessa präglas emellertid av en objektiv verklighetsuppfattning och kan därför vara svårt att förena med det subjektiva synsätt som förespråkas ovan. (Arbnor & Bjerke, 1994)

## 2.2 FORSKNINGANSATS

Även den valda forskningsansatsen styr forskningsarbetet och är därför viktig att tydliggöra för läsarna. (Gummesson, 1985) Forskningsansatsen består vanligtvis av två delar, ett metodiskt samt ett vetenskapligt angreppssätt.

### 2.2.1 Metodiskt angreppssätt

Det är vanligt att man inom samhällsvetenskapen skiljer på två olika metodiska angreppssätt, kvantitativa och kvalitativa. Valet av metodiskt angreppssätt påverkas av vilken typ av data undersökningen syftar till att kartlägga.

Den *kvalitativa metoden* används primärt för ett förstående syfte. Det är vanligt att kvalitativa undersökningar baserar sina slutsatser på så kallad mjukdata, såsom attityder och värderingar. Den kvalitativa metodens centrala utgångspunkt är att erhålla en djupare förståelse för komplexa problem. Vanligtvis analyseras endast ett fåtal enheter utifrån ett flertal variabler eller perspektiv. Den kvalitativa metoden strävar således inte efter att tillskriva det empiriska materialet en generell giltighet. (Eriksson & Wiedersheim, 1999) (Merriam, 1994)

Den *kvantitativa metoden* är i många avseenden den kvalitativa metodens motsats. För det första är den mer formaliserad och strukturerad. För det andra så är den mest användbar vid analys av så kallad hårddata, det vill säga siffror och statistik. Vidare kan den kvantitativa metodens undersökningsresultat bidra till att göra statistiska generaliseringar eftersom den undersöker och analyserar ett större antal enheter. (Eriksson & Wiedersheim, 1999)

Trots att dessa metodiska angreppssätt ofta betraktas som varandras motsatser så är det inte ovanligt att forskare väljer att kombinera de två angreppssätten. Det kan i många avseenden vara en fördel att kombinera dem eftersom det empiriska materialets reliabilitet kan stärkas genom att forskaren erhåller en mer nyanserad och helhetsinriktad bild av det som ska undersökas. (Holme & Solvang, 1997)

Eftersom vårt primära syfte med denna uppsats är att skapa en djupare förståelse för ett komplext problemområde, så har det kvalitativa angreppssättet känts som ett naturligt vägval. För att underlätta jämförelser och möjliggöra operationalisering av olika mätparametrar har emellertid den kvalitativa ansatsen också kompletterats med kvantitativa data. Vårt metodiska angreppssätt är således av kvalitativ/kvantitativ karaktär. Som tidigare antytts utgör detta ingen nackdel för den föreliggande studien utan snarare en styrka eftersom de två metoderna kompletterar varandra bra. Den enes svaghet utgör i regel är den andres styrka.

### **2.2.2 Vetenskapligt angreppssätt**

Det vetenskapliga angreppssättet kan vara induktivt eller deduktivt. Den deduktiva forskningsprocessen kännetecknas av att forskaren utgår från en existerande teori som han testar empiriskt. (Eriksson & Wiedersheim 1999) Den induktiva forskaren strävar emellertid efter att utveckla begrepp, hypoteser och teorier snarare än pröva redan existerande sådana. (Merriam, 1994)

Vårt vetenskapliga angreppssätt kan inte fullt ut beskrivas av någon av de två ytterligheterna. Vi vill snarare beteckna det valda angreppssättet som abduktivt, det vill säga en blandning av det induktiva och deduktiva angreppssättet (Alvesson & Sköldberg, 1994). Detta med anledning av att vi inledningsvis gjorde en empirisk förstudie där vi försökte kartlägga vad framgångsrika ledare gör. Vi fann två faktorer som vi kom att fokusera på, strategiskt arbete och delaktighet. Genom teoretiska studier försökte vi därefter finna stöd för dessa två faktorers avgörande betydelse för att skapa framgång och en långsiktig överlevnad. Arbetet avslutades med en empirisk huvudstudie vars huvudsakliga syfte var att försöka förklara sambandet mellan de båda faktorerna. Det ovan beskrivna arbetstillvägagångssättet är således en blandning av de två ytterligheterna och bör därför betecknas som abduktivt.

## **2.3 UNDERSÖKNINGSANSATS**

Med anledning av den redovisade forskningsansatsen, vårt vetenskapsteoretiska synsätt samt studiens innehåll och syfte anser vi att fallstudien är en lämplig undersökningsansats för den föreliggande studien.

En fallstudie karaktäriseras av att man studerar ett fåtal fall ur många aspekter för att kunna undersöka ett komplext problem. Det är därför inte möjligt att göra några egentliga generaliseringar. Ett annat särdrag för fallstudien är att den betonar aktörsrollen. (Eriksson & Wiedersheim, 1999) Vid val av undersökningsansats bör forskaren ta hänsyn till vilka konjunktiva ledord som forskningsfrågan innehåller. Fallstudien betraktas som den bästa ansatsen om forskningsfrågan innehåller ledorden, hur eller varför. (Yin, 1994) Vår studie av framgångsrikt ledarskap kommer att fokusera på att förklara hur ledare kan skapa framgång och långsiktig överlevnad i ett företag. För att komma åt underliggande faktorer och erhålla ett mer detaljerat empiriskt material fann vi att fallstudier var den mest lämpade undersökningsansatsen. Vidare överensstämmer fallstudien bra med vårt vetenskapliga synsätt, den valda forskningsansatsen samt uppsatsens huvudsakliga syfte.

## 2.4 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT – DATAGENERERING

### 2.4.1 Utformning av teoretisk referensram

Att finna en teoretisk referensram som stödjer det valda ämnesområdet har inte varit alldeles enkelt. Det finns visserligen mycket litteratur att tillgå, inte minst på ledarskapsområdet. Mycket av den tillgängliga litteraturen är emellertid självupplevda biografier som inte har något direkt tillförlitligt forskningsvärde. Sådan litteratur känns inte relevant och har därför efter granskning sällats bort. Endast sådan litteratur som tydligt kunnat påvisa att någon typ av forskning ligger till grund har använts som teoretisk referensram till denna uppsats. I det fall där det har varit möjligt har vi också i första hand försökt att referera till kända forskare och vetenskapsmän. Detta för att kunna bygga upp en så stark teoretisk grund som möjligt. För att tillföra den teoretiska referensramen nya perspektiv har också ett antal artiklar av vetenskaplig karaktär använts som referens.

Avsaknaden av litteratur som konkret belyser sambandet mellan strategiskt arbete som beroende variabel av delaktighet har inneburit att vi på egen hand tvingats att binda samman de två områdena. Det finns naturligtvis en risk för feltolkning i samband med detta. För att reducera denna risk har vi försökt att tillsammans tolka tvetydigheter. Vid olika uppfattningar kring den teoretiska tolkningen så har ytterligare minst en person rådfrågats. I det fall där det varit möjligt har också den empiriska undersökningen använts för att bekräfta innehållet i den teoretiska referensramen. Vidare har vi i första hand använt oss av originalkällor. I det fall där vi inte haft tillgång till dessa har emellertid också sekundärkällor använts.

Litteratur i form av böcker, rapporter, avhandlingar, tidsskrifter samt artiklar har kunnat spåras främst genom databassökning. En rad sökbegrepp har använts vid den databassökning som gjorts främst i Helicon, artikelsök och Libris. Nyckelbegreppen har varit ledare/ledarskap, framgångsrikt ledarskap/framgångsrikt företag, strategiskt arbete/strategisk planering samt delaktighet/participation. Andra begrepp som använts som sökord är små företag, tillväxtföretag, tillverkande företag samt tjänsteföretag. Även kända organisationsforskare såsom Mintzberg och Adizes har varit viktiga sökbegrepp. Eftersom mycket litteratur, artiklar och annat material inte publiceras på svenska så har naturligtvis även dessa nyckelbegrepps engelska motsvarighet använts som sökbegrepp. De litteraturtips som vi fått från professorer, lärare och ledare har också hjälpt oss att finna relevant litteratur. Genom referenslistor i den litteratur som vi funnit intressant, har vi vidare kunnat identifiera många bra källor som vi använt oss av i utformandet av den teoretiska referensramen.

Det är viktigt att betona att den teoretiska referensramen har utvecklats i en kontinuerlig process under hela studien. En första inläsning av litteratur skedde vid studiens inledande fas. Tillsammans med den förförståelse för forskningsområdet som vi besatt var det i detta skede som den grundläggande föreställningsramen utvecklades och tog form. Vissa delar av den teoretiska referensramen har emellertid funnit sin relevans och utvecklats först i studiens avslutande del. Den teoretiska referensramen har således successivt vuxit fram under hela studiens gång.

### **2.4.2 Val av fallstudieföretag och urvalsmetod**

Eftersom val av fallstudieföretag i stor utsträckning påverkar studiens inriktning och resultat har vi försökt att nedan grundligt redogöra för de urvalskriterier som varit avgörande. Med anledning av att förstudien spelar en central och viktig roll för utformandet av själva huvudstudien så har vi valt att presentera den separat. Förstudien utgör trots allt grunden till den fortsatta huvudstudien och får därför inte negligeras eller fallas i glömska.

#### **Urval av fallstudieföretag till förstudien**

Som tidigare nämnts försöker olika forskningsrapporter och ledarskapslitteratur summera det framgångsrika ledarskapet i ett fåtal faktorer för att göra det mer greppbart. Faktorerna skiljer sig emellertid åt och bildar således tillsammans en uppsjö av viktiga komponenter. Det är svårt att objektivt urskilja vilka av dessa komponenter som väger tyngst och är mest viktiga. Det finns heller ingen möjlighet att belysa alla faktorer. I denna uppsats har därför en förstudie gjorts i framgångsrika företag med syftet att genom empiriska studier i kontrast till teoretiska studier finna ett mer realistiskt och verklighetsförankrat underlag.

För att empiriskt kunna kartlägga vad framgångsrika företagsledare gör fanns det inledningsvis ett behov av att identifiera framgångsrika företagsledare. För att lyckas med detta utformades en hypotes. Den initiala hypotesen var att bakom ett framgångsrikt företag står en framgångsrik företagsledare. Den första utmaningen var således att finna framgångsrika företag. En urvalsmodell för framgångsrika företag utarbetades. Urvalsmodellen byggdes upp av ett par kriterier som utifrån bland annat den teoretiska referensramen som finns att tillgå i management litteratur kan betraktas som kännetecknande för ett framgångsrikt företag. Ekonomisk lönsamhet och tillfredsställd personal är de två faktorerna som den teoretiska referensramen i huvudsak betonar när framgångsrika företag beskrivs. Urvalsmodellen kompletterades dessutom med en rad andra kriterier för att styrka att de utvalda företagen kan betraktas som framgångsrika. Dessa kompletterande kriterier består av positiv publicitet i media och erkännande från samhällets sida exempelvis i form av prisutnämnelser. För att lättare kunna påvisa att företagsledaren bidragit till den framgång företaget nått så har dessutom ytterligare ett kriterium tillförts till urvalsmodellen. Detta kriterium består i att företagets grundare och VD bör vara samma person.

Med hjälp av urvalsmodellen identifierades därefter företag med skilda verksamhetsområden i närområdet som i så stor utsträckning som möjligt uppfyllde de uppsatta kriterierna. De företag som bäst motsvarade de uppsatta kriterierna var Competenta Företagsutveckling AB, Avantra AB och Polarbageriet AB. Alla dessa tre företag har sitt huvudkontor lokaliserat i Norrbotten.

Dessa kom därför att naturligt utgöra undersökningsobjekten i förstudien. Syftet med förstudien var att övergripande kartlägga vad framgångsrika ledare i tillväxtföretag gör. Förstudien resulterade i två faktorer som alla tre företag betraktade som primära funktioner för att uppnå framgång; strategiskt arbete samt skapandet av delaktighet. Dessa

två faktorerers betydelse för att uppnå ett framgångsrikt ledarskap kom att belysas och analyseras mer ingående i uppsatsens fortsatta huvudstudie.

### **Urval av fallstudieföretag till huvudstudien**

Efter att ha identifierat strategiskt arbete och skapande av delaktighet som två primära funktioner för att uppnå framgång påbörjades huvudstudien. Huvudstudiens primära syfte fastställdes varefter lämpliga fallstudieföretag valdes ut.

En central fråga i datainsamlingsfasen vid fallstudier gäller det antal fall undersökningen ska komma att omfatta. Det är inte ovanligt att det blir en avvägning mellan bredd och djup där fler fall ger större möjligheter till jämförelser i olika dimensioner samtidigt som ett fåtal fall möjliggör för forskaren att mer ingående och detaljerat studera företag i flera dimensioner. (Lundahl & Skärvad, 1992) För att fånga in så många aspekter och dimensioner som möjligt och samtidigt kunna jämföra olika verksamheter med varandra, fann vi att två fallstudieföretag var mest lämpligt. För att tillföra uppsatsen ett vidare perspektiv valde vi att studera två olika typer av företag, ett traditionellt tillverkande företag och ett kunskapsintensivt tjänsteföretag. De företag som vi slutligen valde blev Competenta Företagsutveckling AB samt Liko Produktion.

Competenta Företagsutveckling som är ett kunskapsföretag kom vi i kontakt med redan vid förstudien. Ganska snabbt fann vi att företaget stämde bra överens med det syfte och mål som vi hade med uppsatsen. Vi kunde tydligt urskilja att de hade lyft upp delaktigheten i det strategiska arbetet på en högre nivå än man lyckats med i många andra företag. De kändes således som ett naturligt val att även fortsätta huvudstudien där. Det andra valda fallstudie företaget, Liko Produktion, kom vi emellertid i kontakt med först i huvudstudiens senare del. Liko Produktion är till skillnad från Competenta Företagsutveckling ett tillverkande företag. Genom att välja två små relativt olika företag så kan vi på ett bättre sätt spegla hur olika typer av företag i verkligheten arbetar med delaktighet i företagets strategiska arbete.

En viktig och central urvalsgrund vid valet av fallstudieföretag var att de båda företagen skulle vara framgångsrika. Redan vid förstudien definierade vi Competenta Företagsutveckling som framgångsrik med hänsyn till de prisutnämnelser och den positiva publicitet som de erhållit i media. Liko AB som kan betraktas som Liko Produktions moderbolag har i likhet med Competenta Företagsutveckling fått en rad prisutnämnelser och positiv publicitet i media. Senast i år fick Liko AB pris för årets tillväxtföretag i Norr och Västerbotten. Eftersom Liko Produktion är ett avknopningsföretag, eller i egentlig bemärkelse ett företag i företaget tyckte vi att de var möjligt att tillskriva även Liko Produktion epitetet "framgångsrikt företag".

**Problem vid urval av fallstudieföretag till huvudstudien**

Denna uppsats är ett bevis på att forskning är ett levande material som förändras under resans gång. Faktorer i omgivningen som forskare inte kan rå över påverkar i många fall det slutgiltiga syftet. Vårt initiala syfte var att undersöka delaktigheten i det strategiska arbetet i två framgångsrika kunskapsintensiva företag. Redan vid förstudien kunde vi identifiera två kunskapsintensiva företag som vi tyckte stämde bra överens med det syfte och mål som vi hade med uppsatsen, Competenta Företagsutveckling AB och Avantra AB.

De två företagen liknade varandra i en mängd avseenden. För det första har de två företagen fått samma pris för utveckling av sin personal. Detta tyder således på att båda företagen på ett föredömligt sätt vårdar och utvecklar sina medarbetare. Vidare visar båda företagen på ett positivt ekonomiskt resultat. De två företagen är relativt små kunskapsintensiva tjänsteföretag som befinner sig i tillväxt. Båda företagen har dessutom två företagsledare som delar på ledarskapet. Företagsledarna i de två företagen har vidare varit med och grundat företaget, vilket tyder på att de varit med och byggt upp den framgång som företaget skapat. De många påfallande likheterna mellan de två företagen gjorde att vi redan på ett mycket tidigt stadium fann att denna inriktning var högst intressant, inte minst med anledning av kunskapsföretagen under senare år kommit att spela en allt större roll.

Både Competenta Företagsutveckling AB och Avantra AB visade initialt ett stort intresse för vår studie. Studien inleddes med intervjuer av företagsledarna på de två företagen. Samarbetet kom att fungera bra. Under huvudstudiens senare del kom emellertid förutsättningarna för oss att förändras drastiskt vilket gjorde att vi tvingades att avbryta vår studie på Avantra AB. Företagsledarna på Avantra AB godkände inte att vi genomförde en enkätundersökning bland medarbetarna. Eftersom enkätundersökningen utgjorde ett viktigt komplement till intervjuerna med företagsledarna fann vi ingen annan utväg än att finna ett nytt fallstudieföretag. Det var emellertid inte alldeles enkelt att hitta ett nytt framgångsrikt kunskapsintensivt företag i närområdet som på ett naturligt sätt kunde ersätta de ursprungliga fallstudieföretaget. Det hela kom att resultera i att vi tvingades tänka om och delvis finna en ny inriktning. Med stor kraft och mycket energi lyckades vi få den sjunkande båten att flyta igen, vi fann ett nytt fallstudieföretag. Det nya fallstudieföretaget, Liko Produktion, var emellertid ett traditionellt tillverkande företag. Detta innebar att vårt initiala syfte kom att förändras. Vår nya inriktning blev att studera delaktigheten i det strategiska arbetet i två olika typer av företag, ett traditionellt tillverkande företag och ett kunskapsintensivt tjänsteföretag. På efterhand tycker vi att denna inriktning i många avseenden är mer intressant än den initiala inriktningen var. Den inbjuder till att studera ett vidare perspektiv. Även om detta inte på något sätt var ett önskvärt scenario, är det viktigt att som forskare komma ihåg att när en dörr stängs öppnas tusen åter. Det gäller att således att se möjligheter, inte problem.

### **2.4.3 Datainsamlingsmetod**

Nedan presenteras den datainsamlingsmetod som använts vid den föreliggande studien. För att inte blanda ihop förstudien med själva huvudstudien har även i denna del förstudien separerats från själva huvudstudien.

#### **Förstudie**

Vår studie om framgångsrikt ledarskap inleddes med en förstudie där vi försökte utröna vad framgångsrika företagsledare gör. För att kunna kartlägga ett fåtal faktorer så intervjuades inledningsvis tre framgångsrika företagsledare. En ostrukturerad intervjuguide med öppna frågor användes för att minska risken för styrning från vår sida (bilaga 2). De olika intervjuerna tog en och en halv till två timmar att genomföra. De tre intervjuerna har övergripande sammanfattats för att den som är intresserad ska kunna ta del av dessa (bilaga 1)

De empiriska material som insamlades vid förstudien resulterade i att två avgörande faktorer för ett företags framgång kunde kartläggas; strategiskt arbete och delaktighet. Dessa två faktorer kom därför att utgöra fokus för den fortsatta huvudstudien. Två stycken fallstudieföretag valdes ut och först därefter inleddes huvudstudien.

#### **Huvudstudie**

Fallstudier kräver inte några speciella metoder för insamling av data (Merriam, 1994). Delaktighetens betydelse för att nå framgång i det strategiska arbetet är emellertid ett komplext problem. För att komma åt attityder, värderingar och bakomliggande motiv har vi därför valt att genomföra kvalitativa djupintervjuer. Styrkan med kvalitativa djupintervjuer ligger i att undersökningssituationen liknar en vardaglig situation och ett vanligt samtal (Holme & Solvang, 1991).

För att öka möjligheten för respondenterna att själva få möjlighet att styra utvecklingen av intervjun så har även vid huvudstudien en ostandardiserad intervjuguide använts (bilaga 3). Det ostandardiserade frågeformuläret reducerar risken för en allt för stor påverkan och styrning från forskaren sida (Ibid).

Med anledning av att denna uppsats fokuserar på ledare och deras förmåga att skapa delaktighet i det strategiska arbetet så är det primärt företagsledarna i de två valda fallstudieföretagen som personligen intervjuats. Eftersom de ena fallstudieföretaget har två företagsledare som delar på ledarskapet har vi intervjuat totalt tre ledare. Cirka en vecka innan intervjutillfället skickade vi ut intervjuguiden till respondenterna för att erbjuda dem möjlighet att på förhand fundera över ämnesområdet och de specifika frågeställningarna. Vid alla intervjutillfällena använde vi oss av bandspelare för att försäkra oss om att ingen viktig information skulle gå förlorad.

För att styrka och komplettera det företagsledarna sagt, fann vi det högst relevant att också studera medarbetarnas upplevda och önskvärda grad av delaktighet i det strategiska arbetet. Vi valde därför att komplettera djupintervjuerna med enkäter som vi delade ut



till samtliga medarbetare i de två valda fallstudieföretagen (bilaga 4). Enkäten består av standardiserade kryssfrågor med fyra förbestämda svarsalternativ samt utrymme för egna eventuella kommentarer. Frågorna behandlar i huvudsak de olika delarna som ingår i den analysmodell som framarbetats (figur 4:1). För att på ett bättre sätt kunna jämföra medarbetarnas syn med ledarnas syn samt operationalisera de värderingar och synpunkter som framkommit vid djupintervjuerna, utformade vi en ledarenkät som var identisk med den enkät som vi tilldelat medarbetarna.

Delaktighet är ett tvetydigt begrepp inte minst med tanke på att det kan vara svårt att uppskatta när en tillräcklig grad av delaktighet uppnåtts. Det finns idag inga erkänt beprövade metoder för att mäta graden av delaktighet. Detta gör att det kan vara svårt att mäta om tillräcklig delaktighet råder i företagens olika processer. I utformningen av vår enkät har vi emellertid delvis inspirerats av den analysmetod som Tannenbaum använde sig av i sin klassiska forskning redan i slutet på 1960-talet. Tannenbaums idé är enkel och genial. Den bygger på att anställda på olika nivåer får fylla i en femgradig skala på vilken de ska ange dels vilket inflytande som de anser att de själva och andra har, och dels vilket inflytande de borde ha. Genom att på detta sätt ställa den upplevda graden av delaktighet mot den önskvärda graden så kan man se vilken grad av korrelation som råder. En hög grad av korrelation tyder på att graden av inflytande är tillräckligt medan en låg korrelationsgrad indikerar att det anställda har för låg eller hög grad av inflytande. (Wolvén, 2000)

Det är svårt att avgöra om det är möjligt att sätta ett likhetstecken mellan det som Tannenbaum betecknar som inflytande och det som i denna uppsats betecknas som delaktighet. Mycket tyder dock på detta. Oavsett om detta är möjligt eller inte så har vi funnit att den analysmetod som Tannenbaum utformade för över 30 år sedan i högsta grad även tillämpbar idag. Genom att anpassa Tannenbaums analysmetod till vår specifika enkätstudie har vi bland annat kunnat identifiera om en tillräcklig grad av delaktighet råder eller om ytterligare insatser är nödvändig i de två fallstudieföretagen. (Ibid)

För att ytterligare komplettera det empiriska materialet har även sekundärdata använts i begränsad omfattning. Sekundärdata har i denna uppsats använts i huvudsak för att kunna beskriva de valda fallstudieföretagen på ett sakligt och korrekt sätt. Det handlar då främst om verksamhetsbeskrivningar samt beskrivningar av arbetsprocesser.

## 2.5 METODPROBLEM

Den valda forsknings- och undersökningsansatsen, det vetenskapsteoretiska synsättet samt den valda datainsamlingsmetoden förknippas med en rad metodproblem. Dessa problem beskrivs mer ingående nedan. Vidare förs också en diskussion kring uppsatsens validitet och reliabilitet.

Fallstudien har genom sitt starka empiriska fokus en fördel i att det finns goda möjligheter för forskaren att känna en närhet till det studerade forskningsobjektet. Därmed är det också lättare för forskaren att erhålla en djupare förståelse för komplexa och annars svärfångade frågeställningar och problemområden. Samtidigt har dock fallstudien utsatts för kritik för sin bristande trovärdighet på grund av forskarens subjektiva bedömning av

det empiriska materialet. Denna kritik är emellertid inte unik för fallstudien som sådan. Även andra undersökningsansatser har mött samma kritik. Detta kan därför betraktas som ett generellt forskningsproblem. (Yin, 1994)

Resultat från fallstudier kan inte i statistisk mening generaliseras till att gälla för en population. Resultaten kan emellertid generaliseras till att skapa teorier. (Lundahl & Skärvad, 1982) Vårt huvudsyfte med denna uppsats är att undersöka hur en ledare med hjälp av delaktighet kan påverka den beroende variabeln strategiskt arbete. Vi tror och hoppas att vi ska kunna ge en god och rättvisande beskrivning av detta med stöd av den befintliga teorin som finns att tillgå. Det är emellertid viktigt att påpeka att rapporten endast beskriver två specifika fall. Vi studier av andra fall kan verkligheten se annorlunda ut. Det är alltså inte möjligt att göra generaliseringar.

Fallstudier med kvalitativa inslag ställer vissa önskvärda kvalifikationer på forskaren. Färdigheter såsom att kunna formulera bra frågor, vara en god lyssnare samt ha en flexibel inställning är centralt. (Yin, 1994) Vi delar i stort sett denna bild av den gode fallstudieforskaren men hävdar att det i praktiken kan vara svårt att leva upp till dessa kvalifikationer fullt ut.

### **2.5.2 Validitet och Reliabilitet**

#### **Validitet**

Med validitet avses ett mätinstruments förmåga att mäta vad som avses att mätas. Validiteten för olika kvalitativa mätmetoder kan emellertid vara svår att bestämma. Det ligger en mer eller mindre subjektiv bedömning bakom uppfattningen huruvida en kvalitativ undersökning ska betraktas som valid eller inte. Validitet betraktas ofta som det viktigaste kravet på ett mätinstrument. Om inte instrumentet mäter det som avses, spelar det ingen roll om själva mätningen i sig är bra. (Eriksson & Widarsheim, 1999)

Ett sätt att studera företagsledare är att intervjua dem. Man frågar om deras arbete och låter dem beskriva hur de leder. Ett problem med denna typ av studie är emellertid att man inte studerar ledarens ledningsarbete utan att man istället studerar ledarens upplevelser av och uppfattningar om ledningsarbetet. Det är således en väsentlig forskningsuppgift att hålla åtskilt vad ledaren bör göra, vad han faktiskt gör och vad han upplever att han gör. Det finns ett flertal studier som fokuserat på skillnaden mellan ledarens arbete och deras perception av arbetet i fråga (Lagnevik, 1989). I alla studier kom man fram till slutsatsen att företagsledare är dåliga på att beskriva de aktiviteter som de faktiskt företar sig (ibid). Det empiriska materialets validitet kan således ifrågasättas utifrån denna aspekt.

För att stärka det empiriska materialets validitet och försäkra oss om att vi mäter det vi avser att mäta, så har vi lagt stor kraft och energi på att utforma intervjuguiderna som utgör centrala grundpelare för det empiriska materialet. Vid utformningen av intervjuguiderna kontrollerade vi kontinuerligt att de olika frågorna överensstämde med det fastställda syftet. Vidare utförde vi testintervjuer för att försäkra oss om att rätt frågor utformats samt att frågorna inte var allt för styrande. Frågor som vi vid testintervjuerna

fann otydliga eller orelavanta, förtydligades eller ersattes av andra mer relevanta frågor som bättre tjänade det uppsatta syftet. En välgenomtänkt och strukturerad intervjuguide bör stärka studiens validitet.

Även den utformade enkäten har ett stort empiriskt värde för vår uppsats. Eftersom en av enkätens svagheter är att det inte finns möjlighet att ställa spontana följdfrågor så finns risk för att respondenten missförstår innebörden i frågeformuläret. För att undvika misstolkning från respondenterna har vi försökt att vara så tydlig som möjligt i utformningen av frågorna. Vi har vidare testat enkäten på ett par personer som inte är direkt involverade i vår studie för att minimera risken för missförstånd. Detta har resulterat i att en del frågor har förtydligats medan andra tagits bort och ersatts av nya, mer relevanta frågor. För att ytterligare stärka validiteten i vår enkätstudie innehåller enkäten minst två kontrollfrågor på varje parameter som vi avser att mäta.

Vid kvalitativa studier har forskaren endast sitt eget kunnande och omdöme att lita på och därför är noggrannhet och ärlighet avgörande för forskningens kvalitet. En garanti för detta är att forskaren återkommande reflekterar över processen, för anteckningar över vad som sker och beaktar sina egna reaktioner på det. (Patel & Tibelius, 1987) För att uppnå den noggrannhet och ärlighet som diskuteras ovan samt för att försäkra oss om att vi lyckats dokumentera all viktig information som respondenterna delgivit oss, har vi spelat in alla intervjuer på band. Eftersom bandspelare användes vid intervjuerna var vi inte lika bundna till att dokumentera alla svaren för hand. Detta innebar i sin tur att vi bättre kunde koncentrera oss på att ställa följdfrågor och följa upp oklarheter. Vidare har de inspelade intervjuerna gett oss möjlighet att lyssna ett flertal gånger på samma intervju om så varit nödvändigt. Detta bör reducera risken för feltolkning. Vi har också försökt att vara lyhörd för motsägelsefulla data i våra analyser och slutsatser. De analyser och tolkningar som gjorts av det empiriska materialet har genomgående jämförts med den befintliga teorin. Vidare har vi också erbjudit de tre ledarna möjlighet att korrigera och komplettera eventuella felaktigheter eller tvetydigheter i det skriftligt dokumenterade empiriska materialet. Även detta bör ha haft en positiv inverkan på studiens validitet.

### **Reliabilitet**

Med reliabilitet avses ett mätinstruments förmåga att ge tillförlitliga och stabila svarsvärden. Pålitligheten i svaren är tillförlitliga när de intervjuade förstätt innebörden i frågeställningarna och svarat uppriktigt på frågorna. (Eriksson & Widersheim, 1999) Eftersom reliabilitet handlar om i vilken utsträckning ett resultat kan upprepas så är det ett problematiskt begrepp inom samhällsforskningen. Människans beteende, värderingar och åsikter är inte statiska. (Merriam, 1994) Reliabiliteten är därför ett stort problem i framförallt kvalitativa tolkande studier (Eriksson & Widersheim, 1999).

Det finns en risk för att vi i denna studie oavsiktligt och omedvetet styrt respondenterna åt ett visst håll. Genom att använda oss av en ostrukturerad intervjuguide med öppna svarsalternativ har vi emellertid försökt att reducera risken för styrning från vår sida. Det är dock viktigt att tillägga att en viss grad av påverkan från vår sida, säkerligen kvarstår.

Det finns också en risk för att respondenterna valt att ge en förskönad och glamoriserad bild av verkligheten. För att reducera denna risk har vi vid ett flertal tillfällen försökt att

noggrant poängtera att det är respondenternas högst personliga värderingar och åsikter som vi är intresserade av att fånga. Det är emellertid svårt att rent vetenskapligt påvisa om vi lyckats fullt ut med detta.

Vad avser enkäten är det svårt att påvisa att enkäten skulle generera samma resultat vid ett annat mättillfälle. Det finns risk för att respondenternas humör och sinnesstämning kan ha gett utslag på det erhållna resultatet. Enkätens reliabilitet kan således utifrån denna aspekt ifrågasättas. Vidare är enkäten relativt omfattande. Den innehåller totalt fyrtio kryssfrågor. Det finns således en risk för att respondenterna inte orkat behålla koncentrationen genom hela enkäten. Detta kan i sin tur ha genererat en negativ inverkan på det erhållna svarsresultatet. Vidare finns risk för att respondenterna som fyllt i enkäten inte fullständigt förstått innebörden och syftet med det komplexa problemområde som vi undersöker. Det finns också risk för att respondenterna inte fullt ut förstått innebörden i centrala nyckelbegrepp. För att öka förståelsen för den föreliggande studien och reducera risken för att respondenten ska feltolka viktiga och centrala frågor har vi i ett inledande missiv till enkäten försökt att kortfattat beskriva syftet med enkäten samt centrala nyckelbegrepp för studien. Hur väl vi lyckats med denna åtgärd är emellertid svårt påvisa. Den höga svarsfrekvensen i enkätstudien (99 procent) torde emellertid stärka det empiriska materialets reliabilitet.

Avslutningsvis kan vi konstatera att trots att vi strävat efter att uppnå en hög grad av reliabilitet kan vi på efterhand konstatera att det empiriska materialets tillförlitlighet kan ifrågasättas utifrån en rad aspekter. Att uppnå en hög grad av reliabilitet i är således ingen lätt uppgift, särskilt inte i en studie som präglas av kvalitativa inslag.

### 3 TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel behandlas relevanta teorier som stödjer det fastställda syftet och den föreliggande problematiseringen av det valda ämnesområdet. Teorierna utgör även ett viktigt och centralt underlag för den empiriska analysen och de slutsatser som presenteras i uppsatsens avslutande del. Kapitlet inleds med en diskussion kring begreppen ledarskap, framgångsrikt ledarskap och strategiskt ledarskap. Därefter förs en diskussion kring en rad variabler som är aktuella i denna studie; små företag, tillväxtföretag, tillverkande företag samt tjänsteföretag. Avslutningsvis förs en mer djupgående diskussion kring uppsatsens nyckelbegrepp strategiskt arbete och delaktighet. Syftet är att mer ingående påvisa hur dessa för uppsatsen centrala variabler är integrerade med varandra.

#### 3.1 LEDARSKAP

Ledarskap har i alla tider varit en omdiskuterad och komplex process där åtskilliga faktorer samverkar. Det finns idag en rad definitioner av begreppet ledarskap. En allmänt accepterad definition av begreppet saknas emellertid. (Svennerstål, 1996)

Northouse som granskat de flesta definitioner av ledarskap har i sina analyser funnit att åtskilliga definitioner innehåller fyra gemensamma element: process, inflytande/påverkan, gruppkontext och måluppfyllelse. Utifrån dessa fyra element definierar han ledarskap som *"... en process genom vilken en individ påverkar en grupp individer för att uppnå ett gemensamt mål"*. (Northouse, 1997)

Northouses betoning på process indikerar att ledarskap inte handlar om personlighetsegenskaper utan om en transaktionsprocess mellan ledaren och de ledda. Detta belyser att ledaren och de ledda är ömsesidigt och interaktivt beroende av varandra. Det andra ovan nämnda elementet, påverkan, är enligt Northouse ledarskapets verkliga kärna. Utan inflytande existerar det överhuvudtaget inte något ledarskap. Vidare pekar det tredje elementet, gruppkontext, på att ledarskap förekommer i grupper som kan vara alltifrån mycket små till mycket stora. Att leda sig själv faller dock utanför definitionen. Ledarskap strävar också mot någonting, nämligen att söka förmå gruppen att inrikta sina ansträngningar mot gemensamma uppgifter och mål. De fjärde elementet spelar således också en central roll i ledarskapet. (Ibid)

Det är viktigt att komma ihåg att ledarskap vanligtvis innefattar någonting långt mer än interaktionen mellan ledarna och den av honom ledda gruppen, enheten eller organisationen. Ledaren interagerar dessutom med medlemmar i andra grupper, enheter eller organisationer och också med personer som inte är organiserade. Blake & Mouton menar därför att ledarskapet kan definieras som *"... att uppnå resultat tillsammans med och genom andra människor"*. Detta synsätt illustrerar också dess dilemma. Ledaren är ansvarig för att producera resultat i förhållande till organisationens mål, men det är främst medarbetarnas arbetsinsats och målgruppens handlingar som kan ge sådana resultat. Ledaren kan alltså inte själv genom egen arbetsinsats uppnå effektivitetskriterierna. (Blake & Mouton, 1985)

Karlöf karaktäriserar ledarskapet som angivandet av inriktning för verksamheten, förmågan att få människor med sig samt tillförandet av energi för att nå uppsatta mål (Karlöf, 1994).

Svennerstål delar i stor utsträckning Karlöfs uppfattning. Enligt Svennerstål innefattar ledarrollen att påverka medarbetarna att aktivt arbeta så att de uppsatta målen nås. Ledarrollen innefattar också att motivera och engagera de anställda. Ledaren bör vara energisk, uthållig och pådrivande. Det är också viktigt att en ledare vågar ta risker, strävar efter att finna nya vägar och kontinuerligt förnyar verksamheten. Vidare faller inom ledarrollens ram att skapa förutsättningar för och utveckla samverkan och lagarbete. Ledarens uppgift är också att påverka och utveckla medarbetare samt att skapa ett arbetsklimat som uppmuntrar kreativitet och egna initiativ från de anställda. Ledarskapet är något man får som ett förtroende från sina medarbetare. En ledare får saker och ting att hända, med och genom sina medarbetare. (Svennerstål, 1996)

Avsikten med ovanstående presentation av olika ledarskapsdefinitioner är inte att plädера för en enda bestämd definition av vad som egentligen menas med ledarskap. Syftet är snarare att redogöra för några olika innebörder av begreppet och samtidigt visa på att det finns en relativt god överensstämmelse mellan de centrala innehållena i dem.

### **3.2 FRAMGÅNGSRIKT LEDARSKAP**

Hur framgångsrikt ledarskap ska definieras har diskuterats sedan början av 1900-talet. (Svennerstål, 1996)

Enligt Rubenowitz finns det en rad generella grundläggande förmågor och egenskaper som är karaktäristiskt för framgångsrika ledare. Den framgångsrike ledaren har bland annat en positiv människosyn och ett stort förtroende för medarbetarnas förmåga att vilja fatta beslut som rör det egna arbetet. Han förstår också vikten att förse sina medarbetare med *tillräckliga* resurser för att de ska kunna nå de uppsatta målen. Kontrollen är inriktad på målen och inte på tillvägagångssättet. (Rubenowitz, 1994)

Den framgångsrike ledaren är även i regel produktionsinriktad men försöker undvika att frestas av kortsiktiga fördelar som på sikt kan leda till ökad personalomsättning och frånvaro. Ledaren är medveten om att medarbetarna är organisationens viktigaste resurs och arbetar därför för att skapa lojalitet och uppnå en god sammanhållning bland de anställda. Han förstår vikten av att motivera och stödja medarbetarna. Den framgångsrike ledaren lyssnar på de anställda och förstår värdet av kommunikation uppifrån och ned likväl som nedifrån och upp. (Ibid)

Kosuzes och Posner menar att det framgångsrika ledarskapet karaktäriseras av att ledaren ifrågasätter befintliga processer, väcker engagemang och delegerar handlingskraft. Vidare menar de att den framgångsrike ledaren förankrar en gemensam vision och är en förebild för sina medarbetare. (Kousez & Posner, 1997)

Dessa två definitioner av framgångsrikt ledarskap utgör bara ett axplock av all de definitioner som finns presenterade i ledarskapslitteraturen. I denna rapport betraktas

emellertid den framgångsrike ledaren som en person som kan leda organisationen på ett sådant tillfredsställande sätt, att ekonomiskt resultat uppnås samt att olika intressentgruppers krav, behov och önsknings tas på största allvar och prioriteras i den mån som är möjlig.

### **3.3 STRATEGISKT LEDARSKAP**

Den samhällsomvandling som skett med nya värderingar och teknologier samt nya organisations- och strategiformer ställer nya krav på ledarskapets utövande. Ett rätt utövat ledarskap, ett strategiskt ledarskap, utgör en av de viktigaste förutsättningarna för att organisationer och företag ska kunna förändras så att de når framgång i dagens informationssamhälle. Att springa med all kraft i fel riktning är inte särskilt givande för en organisation. Det är därför viktigt att förena ledarskapet med ett strategiskt tänkande. (Rohlin, m.fl., 1994) Tidsperspektivet hos den strategiska ledaren är mer långsiktigt och mer framtidsorienterat än tidsperspektivet hos en icke strategisk ledare. Den icke strategiska ledaren fokuserar således på nuet medan den strategiska ledaren fokuserar på framtiden. (Kouzes & Posner, 1997)

#### **3.3.1 *Det strategiska ledarskapets karaktär***

Det strategiska ledarskapet handlar för det första om förmågan att bygga omvärldskunskap. Strategi handlar i traditionell mening i första hand om samspelet mellan företaget och dess omvärld. Oavsett vilken strategi ett företag tillämpar krävs en förståelse av vad som händer i företagets omvärld och en förmåga att tolka och bearbeta data och information till meningsfull och användbar kunskap. Den strategiska ledaren förstår sig på omvärldens obehagligheter, ser affärsmöjligheter också där de inte är uppenbara, skapar möjligheter där de inte verkar finnas några, anpassar och parerar där det är nödvändigt och proagerar där det är möjligt. (Rohlin, m.fl., 1994)

Vidare bygger strategiskt ledarskap till stor del på aktörens personliga engagemang och förmåga att bygga upp förtroendefulla relationer till andra. Den strategiska ledaren känner sina egna och andras styrkor och svagheter och har förmågan att ge och ta ärlig feedback. Han ser också konsekvenserna av det egna handlandet i ett bredare perspektiv. (Ibid)

En av de viktigaste och mest centrala uppgifterna för den strategiska ledaren som nyckelaktör i utvecklingen av företagets strategi är emellertid att skapa delaktighet bland företagets medarbetare. Utan en viss grad av delaktighet är det svårt att framgångsrikt implementera nya strategier. För att skapa denna delaktighet är det viktigt att den strategiska ledaren avsätter egen och andras tid för konstruktiva dialoger. För att skapa meningsfulla och givande dialoger där alla aktörer känner sig delaktiga, är det viktigt att den strategiska ledaren skapar ett förtroendefullt klimat där alla medverkar som resurser och engagerade aktörer i en öppen dialog. Det handlar om att skapa ett klimat där revirtänkande och positionsbevakande elimineras och där det finns ett ömsesidigt givande och tagande. (Ibid)

Kort sammanfattat handlar det strategiska ledarskapet om att skapa en förståelse för verksamheten i ett större och längre perspektiv. Det handlar om att i förväg kunna identifiera och se nya verksamhetsområden och kärnkompetenser samt nya former för organisation, styrning och samordning. Den strategiska ledarens allra viktigaste uppgift är emellertid att involvera andra nyckelaktörer framförallt medarbetarna i formandet av företagets framtid. Det är endast genom att skapa delaktighet i det strategiska arbetet som företaget kan säkra sin långsiktiga överlevnad. Det är viktigt att komma ihåg att det inte spelar någon roll om ledaren lyckats staka ut "rätt" riktning, om han ensam utan stöd går i denna riktning. (Ibid)

### **3.4 SMÅ FÖRETAG**

För att kunna göra en relevant jämförelse mellan företag finns det i många fall ett behov av att dela in likvärdiga företag i grupper. Vid försök att gruppera företag är utgångspunkten vanligtvis den att en viss karaktärsegenskap får utgöra klassificeringsgrund. En karaktärsegenskap som ofta används vid gruppering av företag är företagets storlek (Julien, 1998). Vanligt är att man talar om tre företagsstorlekar; små, medelstora och stora företag. Det finns emellertid ingen allmänt vedertagen definition som klart och tydligt gör en distinktion mellan de tre företagsstorlekarna. (Ibid)

I många sammanhang betraktas emellertid företag med färre än 50 anställda som små, företag med 50-249 anställda som medelstora och företag med 250 eller fler anställda som stora. Betydelsefullt är att poängtera att diskussioner och gränsdragningar i samband med mindre företag nästan uteslutande baseras på industriföretag. Det är viktigt att komma ihåg att ett konsultföretag med 50 anställda är relativt stort i gruppen "uppdragsverksamhet" men relativt litet i industrisammanhang. Vid bedömningen av ett företags storlek bör därför företagets branschtillhörighet tas i beaktande. (Bridge, m.fl., 1998)

#### **3.4.1 Kännetecken för små företag**

Trots att många små företag strävar efter att växa och bli större och därmed vinna de stordriftsfördelar som många stora företag åtnjuter så finns det också många fördelar med att vara liten. Dessa positiva fördelar som tillskrivs många små företag försvinner lätt när företaget växer och blir stort. (Bohman & Boter, 1984) Företag med få anställda är flexibla, beslutskvicka och sprider information på ett effektivt sätt. Det råder ofta ett informellt kontrollklimat och en stor variationsrikedom i arbetsuppgifterna. Vidare finns också en nära kontakt mellan ägare och anställda. Alla dessa fördelar brukar allmänt tolkas som positiva element som endast små företag kan åtnjuta. (Bridge, m.fl., 1998)

Utmärkande för små företag är att såväl den vertikala som den horisontella arbetsdelningen inte är lika långt driven som i större företag. Behovet av antalet beslutsnivåer är naturligtvis mindre eftersom ledningen oftast sköts av en person med hjälp av endast ett fåtal medarbetare. Detta får bland annat konsekvenser för hur instrument för ledning, styrning, kontroll och samordning utformas. Företagsledaren/ägaren får ofta en dominerande roll i och med att denne fungerar som



högste ansvarig i många funktioner. Vidare leder det begränsade administrativa överbyggnad som finns i små företag till att avståndet mellan företagsledning och anställda är kort och att organisationen är överblickbar i en helt annan utsträckning än vad som är fallet i större organisationer. Denna överblickbarhet och de korta kommunikationsvägarna gör att informationsspridning är en relativt enkel process. (Bohman & Boter, 1984) (Bridge, m.fl., 1998)

### **3.5 TILLVÄXTFÖRETAG**

De företag som benämns tillväxtföretag är ibland företag med tillväxtambitioner, men lika ofta företag som befinner sig i branscher under stark utveckling där tillväxt är ett nödvändigt villkor för överlevnad. Den senare definitionen överensstämmer ofta med teknik- och kunskapsintensiva företag, som opererar i miljöer som är starkt turbulenta och där tillväxt är en viktig framgångsfaktor. (Davidsson, m.fl., 2001)

#### **3.5.1 Tillväxt i småföretag**

Förklaringar till varför ett företag växer eller inte växer kan sökas på olika nivåer. Orsaken kan exempelvis tillskrivas företagsledarens intressen, motivation och kompetens. Andra vill hellre se förklaringen på företagsnivå och utpekar således företagets organisation, resurser och lönsamhet som tillväxt drivande eller tillväxthämmande faktorer. Åter andra söker förklaringarna utanför företaget, i branschens och kundernas tillväxt och i lagar och regleringar som underlättar eller försvårar tillväxt. Svaret på frågan varför företag växer eller inte växer är således mycket komplex. (Ibid)

En huvudsaklig skiljelinje här är huruvida tillväxt och brist på sådan kan förklaras av externa faktorer i företagets miljö, eller av interna faktorer såsom egenskaper hos företaget, dess ledare och anställda. Det första perspektivet ser resultatet av ett företags utveckling helt och hållet beroende av externa omständigheter. Omgivningen är alltför komplex för att förstås och kunna förutsägas. Vissa företag har tur och råkar ha de egenskaper som omgivningen sätter värde på. Dessa företag kommer att överleva och växa. Det andra perspektivet utgår däremot från att företag har förmågan att styra sitt öde genom att inhämta och tolka information om sin omgivning samt anskaffa och utnyttja resurser på bättre sätt än sina konkurrenter. De företag som vill växa kan finna vägar att göra det och behöver inte förlita sig på turen. (Ibid)

Det finns ingen anledning att alltför lättvindigt acceptera påståenden om att tillväxt beror på en viss faktor. Både för interna och externa faktorer gäller att det är i samspelet dem emellan som utfallet bestäms. (Ibid)

#### **3.5.2 Fokus och flexibilitet skapar grunden**

Vad som kännetecknar ett tillväxtföretag är en fokusering på ett segment eller ett kundbehov. Denna fokusering lägger grunden för en lokal dominans inom ett smalt segment och ger volymfördelar som skapar långsiktig lönsamhet. Fokusering gör också att

---

företaget hinner utveckla sin djupgående kompetens och på ett bättre sätt kan koncentrera sina resurser. (Ahrens, 1992)

Att prioritera snabbhet och flexibilitet är en nyckelfråga för alla tillväxtföretag. Den som snabbare än konkurrenterna kan ändra volymerna, utveckla nya systemlösningar och ta fram nya produkter har större möjligheter att tillgodose kundernas krav på tidskvalitet. Tillväxttakten och de krav på snabbhet som den skapar är en ovärderlig tillgång både internt och externt om den används på rätt sätt. (Ibid)

De tillväxtföretag som har en stark vision, starka värderingar och få tydliga operativa mål, har visat sig kunna agera mycket snabbt på marknaden. Det har gett många medarbetare förmågan och viljan att aktivera sitt engagemang. Drivkraften i dessa organisationer kommer lika mycket underifrån som från ledningen. Ledningen utövar här istället ett ledarskap där kompetensen mer än ledningsgruppens sammansättning avgör vilka som fattar beslut. (Ibid)

### **3.6 TILLVERKANDE VS TJÄNSTPRODUCERANDE FÖRETAG**

Det råder vissa fundamentala skillnader mellan traditionella tillverkande företag och tjänstproducerande företag.

De tillverkande företagen kännetecknas av att de tillverkar och säljer konkreta materiella varor. Vidare så föregås alltid konsumtion av produktion. Produkterna kan lagras av både säljare och köpare och varan kan dessutom demonstreras före köpet. Kännetecknande för tillverkande företag är också att produktion, försäljning och konsumtion sker på skilda platser samt att äganderätten överläts när ett köp skett. Det är vidare möjligt för tillverkande företag att endast ha en indirekt kontakt med sina kunder. (Normann, 1992,)

Tjänstproducerande företag är i många avseenden det tillverkande företagets raka motsats. För det första så är tjänster i grunden immateriella. Detta gör att de inte kan lagras, inte så lätt demonstreras och fastän de kan säljas innebär det vanligtvis inte någon överföring av ägandet. Vidare så är direktkontakt med kund oftast nödvändigt. Det är också svårt att skilja produktion och konsumtion åt, eftersom de i allmänhet uppträder samtidigt och på samma plats. Nedan har en tabell utformats för att mer överskådligt sammanfatta det som karaktäriserar de två motpolerna. (Ibid)

**Figur 3:1 Särskiljande drag mellan tillverkande- & tjänsteproducerande företag**  
(Källa: Service Management, Normann, 1992)

<b>Tillverkande företag</b>	<b>Tjänsteproducerande företag</b>
Produkten är i regel konkret och materiell	Tjänster är immateriella
Äganderätten överläts när ett köp skett	I regel ingen överlåtelse av äganderätten
Produkten kan demonstreras före köp	Kan i regel inte demonstreras före köp
Kan lagras av säljaren och köparen	Kan inte lagras
Konsumtion föregås av produktion	Produktion och konsumtion sker i regel samtidigt
Produktion, försäljning & konsumtion sker på skilda platser	Produktion, konsumtion och ofta också försäljning sker på en och samma plats.
Indirekt kontakt är möjlig mellan företag och kund	Direktkontakt är oftast nödvändigt
Figur 3:1 åskådliggör de skillnader som råder mellan tillverkande företag och tjänsteproducerande företag.	

### 3.7 KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG

Begreppet tjänsteföretag är emellertid en aning problematiskt eftersom de innefattar relativt heterogena organisationer, där den enda gemensamma faktorn är att de producerar tjänster. Vissa av dessa tjänster produceras närmast industriellt med en hög grad av standardisering. De riktas mot en massmarknad och framställs genom en verksamhet som i princip är förprogrammerad och relativt oberoende av personer som utför arbetsuppgifterna. Andra tjänsteföretag utvecklar emellertid individuella och kreativa lösningar på komplexa problem som i hög grad är anpassade efter den aktuella situationen och den enskildes behov och efterfrågan. Den formen av kundanpassning återfinns hos exempelvis kvalificerade kunskapsföretag där verksamheten vanligen bedrivs i små eller medelstora företag. (Wolvén, 2000)

De råder således stora skillnader mellan olika typer av tjänsteföretag som inte får negligeras. I flera avseenden, inte minst vad gäller lednings- och organisationsfilosofi, kan de industriellt tjänsteproducerande företagen betraktas som mer närbesläktat med industriell varuproduktion än med kunskapsföretagen. (Ibid)

Det kunskapsintensiva företaget baseras på mycket hög kompetens och ett starkt engagemang bland medarbetarna. Kunskapsföretag säljer kunskap. De erbjuder ofta kreativa och i många fall skräddarsydda lösningar till sina kunder. Personalen är ofta högt utbildad och det är svårt att ersätta en medarbetare. Kunskapsföretag har vidare ofta ad-hoc uppdrag och en mer decentraliserad företagsstyrning. (Edvardsson & Magnusson, 1988)

Eftersom det kunskapsintensiva företaget oftast verkar i en snabb föränderlig miljö med individuella kunder som har komplexa problem, ställs mycket höga krav på

organisationens personal vad gäller flexibilitet, kreativitet och dynamik. Detta innebär att individerna helst bör vara intresserade av personlig utveckling och söka efter nya utmaningar. Organisationen i kunskapsintensiva företag kännetecknas ofta av en lös och relativt platt struktur. Detta resulterar i många fall i att stora oklarheter vad gäller arbetsfördelning, ansvarstagande och auktoritet. Det är emellertid bristen på en sträng ordning och tydlig struktur som utgör förutsättningarna för den kreativitet, dynamik och flexibilitet som behövs för organisationens framgångar. (Wolvén, 2000)

### **3.8 STRATEGISKT ARBETE**

En viktig faktor för att nå framgång som ledare är att lyckas med det strategiska arbetet. I en del företag tar de dagliga problemen så mycket tid och kraft att det långsiktiga tänkandet glöms bort. Företag som enbart reagerar på vad som händer här och nu blir emellertid sårbara. När företag stagnerar och råkar i kris beror det oftast på ledningens svårigheter att framgångsrikt möta utvecklingen på rätt sätt och anpassa företaget till de förändrade affärsförutsättningarna. (Alarik, 1988)

Förändringar i omgivningen har blivit svårare att förutse och de strategiska problem som ledare ställs inför har ökat i takt med den allt snabbare utvecklingen. Det är en utveckling som ställer stora krav på företag och ledarskap. Att företaget bedrivs effektivt idag är ingen garanti för framtida vinster. Omgivningen kommer förr eller senare att förändras och detta kan på sikt utgöra ett hot mot företagets existens. För att kunna vända hot till möjligheter måste det finnas ett väl utvecklat strategiskt arbete i företagen. (Ibid)

Strategiskt arbete är särskilt viktigt för små tillväxtföretag eftersom dessa är mer sårbara för förändringar som sker i omgivningen. Utan strategiskt arbete är det svårt att uppnå bra resultat, vilket i sin tur leder till utebliven framgång. (Cook, 1994)

#### **3.8.1 Strategiska processer**

Det strategiska arbetet är en process. Den kan sägas bestå av tre delar som är integrerade i varandra; analys, val och implementering. Ledarens uppgift är att länka samman de olika delarna för att nå framgång i det strategiska arbetet och därmed säkra företagets långsiktiga överlevnad. (Jonson & Scholes, 1999) En viktig förutsättning för en effektiv och lyckad strategiprocess är att redan från början aktivt engagera medarbetarna i processen. (Roos, m.fl., 1998) Nedan förs en mer ingående diskussion kring strategiprocessens tre delar.

#### ***Strategianalys***

Den strategiska analysen är ofta den mest tidskrävande delen av strategiarbetet. Investeringar i den formen av analys ger dock i de flesta fall mycket bra avkastning och leder till bättre kvalitet på strategiarbetet. (Roos, m.fl., 1997) (Whittington, 2001)

Strategisk analys handlar om att kartlägga företagets strategiska position i förhållande till dess externa miljö samt interna resurser och kompetenser. Strategianalysen indelas därför vanligtvis i en intern och extern analys. (Roos, m.fl., 1997)

En analys av den interna situationen är nödvändig för att kunna utforma en strategi som i största möjliga utsträckning stöds på en förståelse för vad företaget klarar av. Strategiskt arbete börjar således oftast med en analys av företagets resurser. Traditionellt görs detta genom en värdering av starka och svaga sidor för att klarlägga företagets konkurrensmässiga styrka och svaghet. (Ibid)

Den externa analysen bidrar med en ökad insikt om framtida hot och möjligheter. En sådan insikt är nödvändig för att företaget i tid ska kunna reagera på marknadens förändringar och vidta nödvändiga åtgärder. Genom extern analys är det möjligt att övervaka demografiska, ekonomiska, teknologiska och kulturella förändringar som påverkar företaget. (Ibid)

### **Strategival**

De tidigare strategiska analyserna ska bringa klarhet om företagets utgångsposition för att bygga upp den framtida strategin och ge ett underlag för strategiska val och beslut. För att kunna välja strategisk inriktning är det viktigt att noggrant identifiera och utvärdera de strategiska alternativ som företaget har. I många fall är det lätt att koncentrera arbetet på det mest uppenbara alternativen. Det är emellertid viktigt att komma ihåg att dessa inte alltid behöver vara de bästa. Sedan företaget har utvecklat en samling alternativa strategier att välja mellan är det nödvändigt att utvärdera varje enskild strategi så att man hittar och slutligen väljer de strategier som anses ge de mest optimala resultaten. (Ibid)

### **Implementering av strategi**

Traditionellt går stor kraft till strategins analytiska del, det vill säga strategiformuleringen, medan själva övergången får betydligt mindre uppmärksamhet. Genomförandet är ofta mindre glamouröst än själva strategiformuleringen och utförs vanligen av andra personer än de som formulerat strategin. Det är även lätt att undervärdera svårigheterna med strategigenomförandet. Det finns oerhört många välanalyserade strategiformuleringar som i praktiken visar sig ha låg verkningsgrad. (Karlöf, 1994) (Whittington, 2001)

Att formulera en adekvat strategi är således sällan förknippat med några egentliga svårigheter. Problemet är snarare att få ut budskapet och i praktiken implementera den tilltänkta strategin. En förklaring till varför implementeringen av strategier upplevs som problematisk är att strategin ofta utvecklas isolerat från den dagliga operativa verksamheten. Detta innebär att den operativa organisationen ofta har svårt att förstå strategins innebörd och grundidé. Det i sin tur kan resultera i att organisationens medarbetare spenderar mer tid åt att kritisera strategin än åt att genomföra den. Engagemang för strategin, från alla internt berörda aktörer är således av vital betydelse. Det är därför viktigt att inte bara företagsledningen utan också de anställda är delaktiga i varje steg i strategiprocessen. (Rohlin, m.fl., 1994)

Det finns de som menar att den mest effektiva strategin för att övervinna det motstånd som finns mot förändringar är genom delaktighet. Detta med anledning av att personer sällan motsätter sig förändringar om de själva aktivt deltar i diskussioner och implementering av strategiska förändringsprocesser. (Wolvén, 2000)

### 3.9 DELAKTIGHET

Delaktighet är ett begrepp som många framgångsrika företagsledare och forskare betonar allt mer. Den ökade globala konkurrensen och den snabba teknologiska utvecklingen gör att det blir allt viktigare att involvera alla medarbetare i företagets olika processer. Det gäller att nyttja sina resurser fullt ut för att på ett framgångsrikt sätt kunna möta förändringar i framtiden. (Cacioppe, 1998)

Delaktighet leder till att medarbetarna snabbare kan tillfredsställa kundernas efterfrågan samt snabbare kan kompensera missnöjda kunder. Vidare känner sig delaktiga medarbetare mer tillfreds och mer stolta över sitt arbete. Genom att skapa delaktighet kan en ledare stimulera medarbetarnas kreativitet, flexibilitet och självständighet och således frigöra företagets outnyttjade potential. (Ibid)

För att skapa delaktighet måste ledaren i många fall ändra sitt sätt att leda och styra. Han måste lita på medarbetarnas kompetens och färdigheter och våga släppa kontrollen över dem. Det är också viktigt att ledaren anpassar företagets system så att de stödjer och stimulerar den delaktighetsskapande processen. (Geroy, m.fl., 1998)

#### 3.9.1 Delaktighetens grundvillkor

Delaktighet går inte att tvinga fram utan har två grundläggande villkor. För det första måste medarbetarna ha inflytande över målet och för det andra måste målet förmedlas i ett växelspel mellan självständiga människor. Denna växelverkan innebär att ledare och medarbetare ska kunna påverka varandra i den process som leder till delaktighet i målen. Det innebär att det ibland är ledarens och ibland medarbetarens målbild som är i fokus. Detta leder till att båda parter påverkar och påverkas av varandra. (Wiberg & Stemma, 1988)

#### 3.9.2 Tre grader av delaktighet

Delaktighet förekommer i tre olika utvecklingssteg. Dessa steg är Acceptans, Motivation och Ansvarstagande. Alla steg är produkter av den enskilda individens inflytande över sin arbetssituation. (Ibid)

##### **Acceptans**

Acceptans är den mest begränsade formen av delaktighet och innebär att individen godkänner det uppsatta målet. Acceptans råder när medarbetaren själv väljer att utföra sina arbetsuppgifter på det sätt som är mest lämpligt och effektivt för att uppnå målet. (Ibid)

En förutsättning för att skapa delaktighet är att medarbetarna är självständiga. Endast den individ som har inflytande och ser möjligheter i situationen kan uppträda självständigt. Därmed kan en medarbetare som är medveten om målet och samtidigt har möjligheten att agera på ett självständigt sätt, finna en passande lösning. En grundförutsättning för

---

delaktighet är således självständiga medarbetare som genom en egen vilja kan förverkliga sina arbetsmål. (Ibid)

#### *Information för acceptans*

För att utveckla acceptans bör ledaren använda sig av information som påverkan. Det är viktigt att ledaren informerar dels om sitt eget mål och dels om det mål medarbetaren ska engageras i. Vad som är tillräcklig information kan variera. Den grad av tydlighet som alltid behövs är emellertid den som gör målet användbart för att välja handling. Informationen från ledningen som är snabb, effektiv och relevant visar att medarbetarna har ledningens förtroende och förväntas ta eget ansvar och egna initiativ. Den genskjuter vidare många av de rykten som uppstår i osäkra tider och som förbrukar mycket av företagets energi. (Franzén, 1996)

Det kan vara praktiskt att skilja mellan information och kommunikation. Information betecknas som envägspåverkan medan kommunikation betecknas som tvåvägspåverkan. Trots att information är en enkelriktad påverkan måste den förmedlas på ett sätt att avsändaren kan avläsa reaktionen på sitt budskap och anpassa det i förhållande till mottagarens behov. Information är inte det avsändaren ger utan det mottagaren tar emot. (Wiberg & Stemma, 1988)

Medarbetarna kan antingen godkänna ett mål eller förkasta det. Att utföra ett arbete som inte är accepterat är underkastelse eller lydnad vilket är något helt annat än delaktighet. Det kan ibland behövas mycket tid att informera om varför ett mål ska förverkligas. Här är samspelet mellan ledare och medarbetare viktigt. Tillräckligt med tid är nödvändigt för att förmedla målet och därigenom ge medarbetaren möjlighet att aktivera sin delaktighet. (Ibid)

#### **Motivation**

Motivation utgör det andra utvecklingssteget i den delaktighetsskapande processen. Motivation innefattar individens vilja att utföra en handling och baseras på tre förutsättningar. Dessa förutsättningar kräver att målet är tydligt och konkret, att individen upplever målet som önskvärt att nå samt att individen tror på möjligheten att nå målet. Motivationsbrister beror alltid på brist i någon eller några av dessa förutsättningar. (Ibid)

Motivation är det som driver en individ till att handla och bete sig på ett speciellt sätt och är en kombination av intellektuella, fysiologiska och känslomässiga processer. Det är många forskare och praktiker som påpekar hur viktigt det är att förstå drivkrafterna bakom en individs beteende. Detta gäller inom ramen för en arbetsorganisation där individens motiv ska överensstämma med de arbetsuppgifter som ska utföras. Den organisation som kan förstärka prestationsmotiven kan också påverka medarbetarnas energi. De sociala motiven är nämligen påverkbara och präglas av de miljöer vi befinner oss i och de förutsättningar som finns i vår tilltro. (Karlöf, 1994)

---

*Kommunikation för motivation*

Det som utmärker motivationen och gör den till en högre form av delaktighet än acceptansen, är att den som är motiverad själv önskar att nå målet. Vad gäller acceptansen räcker det att förstå målet och tro på möjligheterna att nå detta. Den som är motiverad kopplar på sin önskan och således utvecklar individen en sorts ägarskap till målet. (Wiberg & Stemma, 1988)

Att äga målet innebär att ha inflytande över det. Medarbetaren kan således påverka vägvalet och eventuellt även det resultat som ska uppnås. I ett ledarskap som syftar till att skapa förutsättningar för medarbetarens motivation, finns ett stort behov av samarbete dem emellan. Ledare och medarbetare behöver få tillfälle att påverka varandra i en dubbelriktad kommunikationsprocess. Effektiv kommunikation är viktigt för att inte missuppfattningar, irritation, motstånd och konflikter ska uppstå inom organisationen, vilka minskar medarbetarnas motivation. En organisation som eftersträvar delaktighet kännetecknas alltså av ett klimat som tillåter en öppen kommunikation. (Ibid)

Ledare kan inte motivera andra människor och inte heller ge dem ansvar. Däremot kan ledaren skapa förutsättningar för medarbetarna att själva aktivera sin motivation och ta ansvar för den aktuella och framtida situationen. Ledare kan inte heller ge andra människor mål. Däremot kan ledare anvisa mål som individerna sedan kan välja att göra till egna mål, helt eller delvis. (King, 1999)

Denna upplevelse att äga målet är central i motivationen. Genom att ledare anvisar mål på ett sätt som ger medarbetaren förtroende att utöva inflytande och självständigt välja de mest lämpliga handlingsalternativen, skapas förutsättningar för motivation. (Ibid)

***Ansvarstagande***

Ansvarstagande är den högsta formen av delaktighet och innebär att individen har en förmåga att placera in de egna arbetsuppgifterna i organisationen som helhet. Det betyder alltså att individens handlingar utgår från det som är bäst för hela organisationen. Detta kräver naturligtvis att medarbetarna förstår vilka organisationens övergripande mål är. Det är utifrån dessa mål som individerna ser på sina egna arbetsuppgifter. (Wiberg & Stemma, 1988)

Motivation i arbetet är individens vilja att aktivt genomföra sina åtaganden. När medarbetarna ser sina arbetsuppgifter som en del av helheten i organisationen och vill medverka till att uppnå framgång övergår motivationen till att bli ansvarstagande. (Wiberg & Stemma, 1988) Varje individ kan bara aktivera sin egen motivation. Ledaren skapar däremot förutsättningar som kan bidra till att öka medarbetarens vilja att genomföra detta åtagande. Ledarskap är således en form av samspel mellan självständiga individer där alla ska ges möjligheten att ta sin del av det gemensamma ansvaret för helheten. (King, 1999)



### *Integration för ansvarstagande*

Det finns inte en alldeles klar gräns där motivationen övergår i ansvarstagande, lika lite som det finns en klar gräns mellan acceptans och motivation. Övergången mellan motivation och ansvarstagande utmärks emellertid av att medarbetaren aktivt söker sina mål inom ramen för helhetens mål. Ansvarstagande är den högsta formen av delaktighet och kräver naturligtvis samma förutsättningar som acceptans och motivation. Individer visar ansvarstagande när de är väl förtrogna med helhetens mål. Det innebär att de inte bara accepterar dem utan även har en vilja att se dem förverkligade. Ansvarstagande kan alltså inte förverkligas utan ett offensivt ställningstagande hos medarbetarna som själva väljer och vill förverkliga de mål som organisationen i sin helhet har. För att få medarbetarna att finna egna problemlösningar och kunna agera självständigt räcker det alltså inte endast med att ha plikttrogna medarbetare. Personalen måste istället själva ha en vilja att förverkliga de mål som organisationen i sin helhet har. (Wiberg & Stemma, 1988)

### **3.9.3 Förutsättningar för delaktighet**

I strävan efter högre produktivitet och ökade vinster, har många företagsledare investerat avsevärda resurser i att utveckla personalen och skapa större delaktighet bland medarbetarna. Många har emellertid endast kunnat skörda marginella kortsiktiga vinster. En av anledningen till att dessa storartade satsningar ofta inte lyckas fullt ut är att det i många fall finns en vision, affärsidé, kultur eller grundläggande värderingar som motverkar eller inte stödjer den utförda satsningen fullt ut. Det är således viktigt att som företagsledare att se över dessa olika delar (Normann, 1992).

#### **Vision**

I långsiktigt framgångsrika tillväxtföretag finns alltid en vision som fungerar som riktmärke för att nå målet. En äkta vision är långsiktig och inte förhandlingsbar. Den tändar medarbetarnas tankar, idéer och energi. Den säger även hur företaget, organisationen och de enskilda medarbetarna ska bete sig för att visionen ska uppfyllas. Där ligger visionens styrkraft. Nämligen att styra individernas dagliga handlingar och beslut i en viss riktning. (Ahrens, 1992)

En vision är således en inre bild av hur morgondagen kommer att se ut. Den uttrycker våra högsta normer och värderingar. Den gör oss unika och får oss att känna oss speciella. Den sträcker sig över en längre tidsperiod och håller våra blickar riktade mot framtiden. För att en vision ska vara attraktiv är det viktigt att den tilltalar alla dem som berörs av den, inte endast ett obetydligt fåtal. (Kouzes & Posner, 1997) En engagerande vision kan skapa kraft och lyfta ett företag från det ordinära till det extra ordinära. En realistisk vision kan emellertid vara farligt. Att måla upp en gyllene framtidsbild och bortse ifrån att organisationen i själva verket kämpar för sin överlevnad genererar inte entusiasm utan snarare sarkasm. För att lyckas engagera medarbetarna fullt ut är det viktigt att ledarna stimulerar medarbetarna att göra visionen till sin. (Franzén, 1996)

Ledarskap är en dialog, ingen monolog. Ledarskap handlar inte om att ledaren ska tvinga på andra sin dröm, det handlar om att utveckla en känsla av ömsesidigt beroende. Det handlar om att vinna anhängare genom att få andra att inse att deras intressen och ambitioner överensstämmer med visionen. Först då kan individernas energi samordnas mot ett förverkligande av visionen. Oavsett hur storartade en viss visionärs dröm är, så vinner den inga anhängare om den inte ger några utsikter för medarbetarna att förverkliga sin egna förhoppningar och önskemål. Ledarna måste visa sina medarbetare att även de kommer att gynnas av den långsiktiga framtidsvisionen, att just deras behov kan tillgodoses. (Kouzes & Posner, 1997)

### **Affärsidé**

De mest grundläggande frågorna i allt strategiskt tänkande rör företagets affärsidé. En klar, genomtänkt affärsidé som fortlöpande ifrågasätts och analyseras är en förutsättning för att ett företag ska utvecklas på ett framgångsrikt sätt. Det är ingen tillfällighet att företagets affärsidé utgör det första steget i de flesta strategiska styrsystem. Det är naturligtvis nödvändigt att veta var man står, för att kunna välja strategi för framtiden. (Alarik, 1988)

Affärsidén är den affärsmöjlighet som företaget identifierar utifrån behov, kunder, produkter och konkurrensfördelar. (Karlöf, 1994) En klar affärsidé ger bättre vägledning för strategiska beslut, och därmed underlättas även den långsiktiga styrningen. Företagets resurser blir således fördelade och samordnade på ett mer effektivt sätt. En förutsättning för att ledarna och medarbetarna ska vara samstämda och dra åt samma håll är att de har en gemensam affärsidé. Det blir då betydligt lättare att kommunicera och förankra viktiga beslut. (Alarik, 1988) Risken finns dock att affärsidén blir för allmänt hållen och intetsägande, vilket innebär att den därför inte medverkar till att styra företaget på det sätt som avses. (Karlöf, 1994)

Kunders behov, värderingar och önskemål förändras över tiden. Ibland kan dessa förändringar naturligtvis ske mycket snabbt. När det visar sig att affärsidén inte längre är tillräckligt attraktiv för att organisationen ska överleva behöver den förändras eller bytas ut. (Wiberg & Stemma, 1988)

### **Kultur**

Begreppet organisationskultur har blivit allt mer uppmärksammat under det senaste decenniet. En organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden. (Bang, 1994).

Alla organisationer har en kultur. Den kan vara stark eller svag, synlig eller närmast osynlig, men man kan definitivt vara säker på att den finns. (Bang, 1994) Kulturen innefattar den anda, det klimat, de stämningar, de osynliga normer och föreställningar som fungerar som riktlinjer för hur de anställda ska handla i en mängd situationer. Ett annat enkelt sätt att uttrycka det på är "hur vi gör saker och ting här på företaget" (Ibid).

Kulturer är något som växer fram genom en blandning av medvetna och omedvetna händelser, ofta i kombination med en stark karismatisk ledare som från början är "kulturbäraren". Kulturen talar om vad som är möjligt och önskvärt inom företaget. På detta sätt skapar den konsistens, stabilitet och trygghet för medarbetarna. Kulturen ses i dag som ett användbart medel för att skapa en sammanhållning inom organisationen. En god företagskultur ger dessutom medarbetarna känslan av att arbeta med något betydelsefullt, vilket är en viktig komponent för att skapa motivation. (Ibid)

Ledare i allmänhet och grundare i synnerhet är de viktigaste kulturskaparna i organisationer. Det är nämligen de som har mest makt att prägla organisationen med sina verklighetsuppfattningar. Grundare av företag och organisationer har särskilt stor inverkan på den kultur som utvecklas, eftersom de redan från början har kunskap om affärsidén och en klar uppfattning om hur den ska realiseras. (Honold, 1997)

Duktiga företagsledare har i alla tider förstått att använda sig av "andan" i företaget för att få medarbetarna att dra åt samma håll. De nya är egentligen att man idag, i de framgångsrika företagen, medvetet arbetar med att skapa de kulturer som stödjer affärsidén. Företagskulturen börjar bli ett etablerat, men svåränvänt styr- och kontrollinstrument för ledare (Bang, 1994).

För att lyckas skapa delaktighet i ett företag är det således viktigt att ledaren bygger upp en företagskultur som stimulerar delaktighet. Det handlar om att bygga upp en kultur som ger utrymme för flexibilitet och självständighet. Företag vars kultur inte stödjer delaktighet kommer aldrig att lyckas skapa delaktighet fullt ut. (Honold, 1997)

### **Värderingar**

Människors värderingar var länge en faktor som inte tillmättes någon större betydelse, åtminstone inom arbetslivet. Idag ses värderingar däremot som en allt viktigare produktiv kraft i en organisation. Värdegemenskap lyfts fram som en viktig tillgång för framgångsrika företag, förutsatt att värderingarna ifråga är affärsstödjande och dynamiska. Värderingar är i grunden vad människor sätter värde på och anser vara viktigt i sina liv. Värderingar beskrivs ibland på ett ganska ytligt plan, men är egentligen uttryck för människors förhållningssätt i mer grundläggande och existentiella frågor. (Rohlin, m.fl., 1994)

Värderingar hjälper oss att avgöra vad vi ska, respektive inte ska göra. Det är djupt rotade, genomträngande normer som påverkar varje sida av tillvaron; våra moraliska omdömen, vårt bemötande av andra, vårt engagemang för de egna och organisationens mål. Våra värderingar är referensen för de hundratals beslut vi fattar varje dag. Utmaningar som strider mot våra värderingar antar vi sällan, och om vi gör det kan vi knappast uppbåda något engagemang för dem. Värderingar är våra individuella yttersta referenser. (Kouzes & Posner, 1997)

Det är viktigt att ledarens värderingar stämmer överens med medarbetarnas ambitioner. En ledare som förespråkar värderingar som inte är representativa för medarbetarna kommer inte att få dem att agera som han önskar. Ledarna måste vinna gehör för ett gemensamt mål och gemensamma riktlinjer. Han måste kunna bygga upp en gemenskap

med gemensamma värderingar. Det finns forskning som tydligt visar på att när det råder överensstämmelse mellan individernas och organisationens värderingar, så gynnas ledarna och deras organisationer kraftigt. Det är viktigt att komma ihåg att för att de anställda ska förstå värderingarna och ansluta sig till dem är det viktigt att de får delta i denna process. Enighet kan inte påtvingas utan den måste byggas upp. Ledarna måste således ge medarbetarna chans att delta i diskussioner om vad värderingarna betyder och hur deras personliga övertygelser och beteenden påverkas av det som organisationen står för. (Ibid)

### **3.9.4 Delaktighetens betydelse**

Det finns knappast en undersökning i hela litteraturen som inte visar att arbetstillfredsställelsen ökar eller att andra allmänt erkända fördelar åtföljer en reell ökning av arbetarnas beslutanderätt och därmed ökade grad av delaktighet. En sådan samstämmighet i resultaten är sällsynt i socialvetenskaplig forskning. Egentligen är det inte särskilt svårt att förklara varför delaktighet är så viktigt. Med hjälp av det sunda förnuftet kan man räkna ut att människan kommer att känna större stolthet över och finna mer glädje i sitt arbete om han tillåts delta i utformningen av de handlingslinjer och beslut som påverkar honom. (Blumberg, 1971)

Psykologer som ägnat sig åt forskning kring delaktighet har hävdats att delaktighet innebär att de anställda blir likvärdiga medarbetare i ett företag, i stället för passiva, tvångsdrivna och motvilliga underordnade. Delaktighet skapar en tro bland medarbetarna att de är värda att fråga till råds samt att de är kunniga och kompetenta. Delaktighet tillfredsställer vidare de grundläggande behoven av respekt, erkänsla, ansvar och oberoende. (Ibid)

### **3.9.5 Forskning som bekräftar delaktighetens betydelse**

Det finns ingen direkt forskning som tydligt belyser det direkta sambandet mellan ett lyckat strategiskt arbete och delaktighetens betydelse för detta. Det finns emellertid en rad forskare som intresserat sig för delaktighetens betydelse för arbetstillfredsställelse, produktivitet och effektivitet. Nedan presenteras i korta drag några studier. Syftet är att visa på delaktighetens effekter på olika områden. (Ibid)

Coach och French har i en studie jämfört graden av tillfredsställelse och effektivitet i grupper som gavs olika stora befogenheter att delta i beslut om förändringar i organisationen. Slutsatsen av studien var att framgången vid genomförandet av förändringar, såväl i termer av produktivitet som tillfredsställelse, var direkt proportionell till den tillåtna graden av delaktighet. Grupper med hög delaktighet visade en betydligt högre grad av produktivitet och tillfredsställelse än de grupper där ingen delaktighet eller liten delaktighet rådde. (Ibid)

Strauss har studerat delaktighetens betydelse för både produktivitet och arbetstillfredsställelse i en studie i en leksaksfabrik där ett allmänt missnöje rådde bland arbetarna vid det löpande bandet. Arbetarnas missnöje grundade sig i att det löpande bandet gick för fort. Det hade därför en önskan om att själva få reglera bandhastigheten och andra mindre detaljer i sin arbetssituation. Efter många och långa diskussioner gick

ledningen slutligen med på arbetarnas önskemål. Det hela resulterade i att både produktiviteten och arbetstillfredsställelsen ökade kraftigt till följd av arbetarnas ökade grad av delaktighet. (Ibid)

Baumergartel har i en studie jämfört tre ledarskapsmodeller. Laissez-faire innebär att kontakten mellan ledaren och medarbetarna är obetydlig med ringa påverkan i någon riktning. Den deltagande ledarskapsmodellen innebär istället en tät kontakt mellan ledaren och hans medarbetare, där goda tillfällen finns för medarbetarna att påverka. Den direktstyrande ledarskapsmodellen handlar emellertid om kontakten mellan ledaren och medarbetarna, där kontakten är relativt liten och där ledaren har ett starkt inflytande över medarbetarna. De huvudsakliga slutsatser som Baumergartel kunde dra var att deltagande ledarskap var effektivare än de båda övriga för att framkalla hög arbetsmotivation, god anda och tillfredsställelse med ledningen. (Ibid)

Detta är bara ett axplock av de studier som försöker att påvisa det tydliga sambandet som finns mellan de beroende variablerna arbetstillfredsställelse, motivation, produktivitet och den oberoende variabeln delaktighet. Det är emellertid inte relevant att i denna uppsats gå in djupare på de olika forskarnas olika studier. De förmedlar alla i stort sett samma budskap. Delaktighet spelar en avgörande roll för att ett företag ska nå framgång. (Ibid)

### **3.9.6 Delaktighet mindre gynnsamt**

Efter att ha ägnat mycket uppmärksamhet åt undersökningar som bekräftar delaktighetens betydelse är det också relevant att belysa de fåtal situationer då delaktighet är mindre gynnsamt.

Delaktighet är mindre gynnsamt i krissituationer. Människor som lever under stress- eller krisförhållanden anser ofta att tid och möjlighet saknas för att hänge sig åt delaktighet. De föredrar i många fall att snabba beslut fattas av företagets ledare. Det är emellertid viktigt att betona att dessa situationer inte är normala. (Ibid)

Det finns också forskning som tyder på att delaktighet bara är värdefull upp till en viss grad och att ökad delaktighet därefter kan leda till sjunkande tillfredsställelse bland de anställda. Dessa slutsatser baseras på det påstådda förhållandet att när delaktighet övergår arbetarnas förväntningar och förmåga så klarar de inte av de ökade kraven och det ökade ansvaret och därför kan de reagera negativt. Det finns tillämplig teori och forskningsresultat som tyder på att bäst resultat nås när graden av delaktighet är något större än medarbetaren väntat sig, men fortfarande inom ett område där han har möjlighet att agera på ett effektivt sätt. Denna syn på sambandet mellan delaktighet och tillfredsställelse grundar sig emellertid på en premiss, som betraktar medarbetarnas förmåga och förväntningar som statiska och oförmögna att gradvis växa och utvidgas allt eftersom graden av delaktighet ökar. Hur relevant denna syn är kan naturligtvis diskuteras. (Ibid)

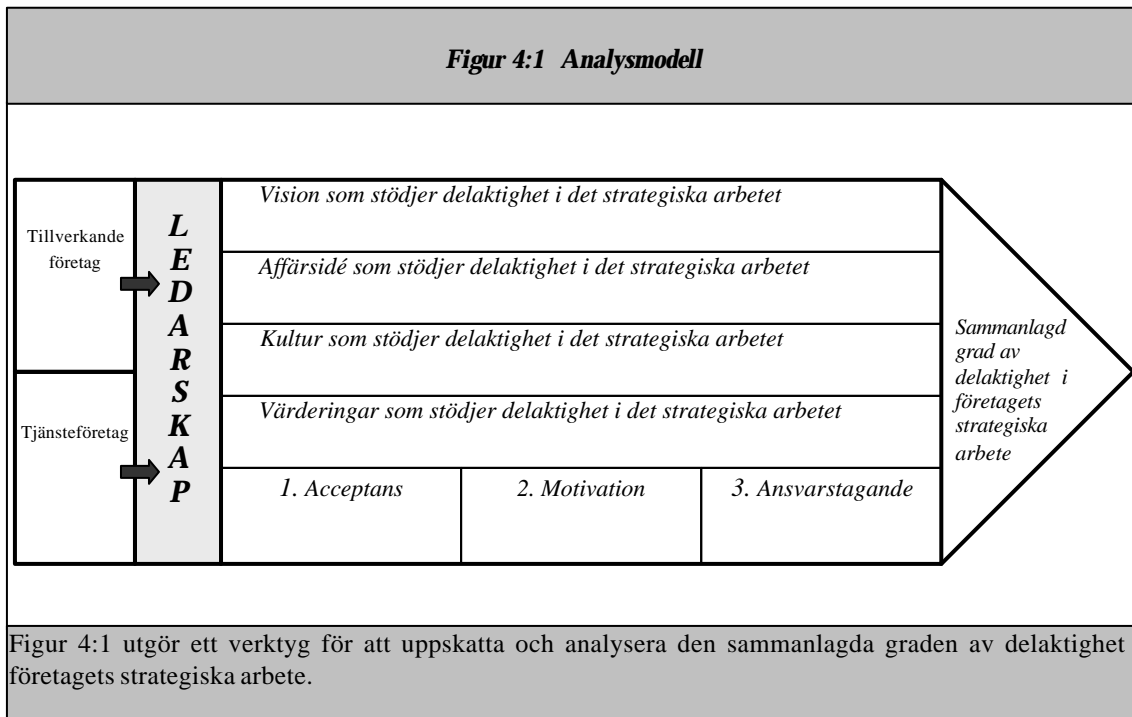
### **3.10 FRAMTIDENS LYCKADE RESPEKTIVE MISSLYCKADE FÖRETAG**

I en studie där man försökt utröna vad som kommer att karaktärisera framtida framgångsrika organisationer fann man att skapa delaktiga och motiverade individer var en avgörande faktor. Likväl karaktäriserades de företag som kommer att ha svårt att överleva i framtiden som toppstyrda, hierarkiska företag som inte gör individerna delaktiga i organisationen. (Wolvén, 2000)

De företag som skall lyckas i framtiden måste således i ökad utsträckning inriktas mot att bättre tillvarata och utveckla mänskliga resurser. Detta åstadkoms bland annat genom tydliga mål och tydliga ansvarsområden som skapar större delaktighet bland de anställda och genom en delegerande och kommunicerande organisationsstruktur som ger utrymme för denna ökade grad av delaktighet. De starkt toppstyrda, konservativa och hierarkiska företagen kommer på sikt att ha svårt att överleva eftersom de kväver de mänskliga resurserna och därmed inte nyttjar den centrala drivkraften i företaget fullt ut. (Ibid)

## 4 ANALYSMODELL

Utifrån den teoretiska referensramen och den inledande problematiseringen av det valda ämnesområdet har vi arbetat fram en analysmodell (figur 4:1). Modellen utgör ett viktigt verktyg för att finna svar på de forskningsfrågor som vi funnit relevanta för den föreliggande studien. Modellen har vuxit fram under arbetets gång och bygger i huvudsak på den kunskap som vi införskaffat genom teoretiska studier. Den har använts som grund för insamling, sortering och analys av det teoretiska och empiriska materialet. Vidare har modellen också använts för att strukturera upp denna uppsats. Det är viktigt att poängtera att analysmodellen utgör en förenklad illustration av den komplexa verkligheten. Den innehåller emellertid de mest centrala kärnkomponenterna och spelar således en viktig och central roll i denna uppsats.



Den sammanlagda graden av delaktighet i företagets strategiska arbete som ett företag lyckas skapa beror som tidigare nämnts på en rad faktorer. I analysmodellen som presenteras i figur 4:1 ovan finns de mest centrala faktorerna från den föreliggande teoretiska referensramen representerade. För att lyckas skapa delaktighet i företagets strategiska arbete är det bland annat viktigt att företagets vision, affärsidé, kultur och värderingar stödjer denna process. Dessa faktorer utgör således viktiga förutsättningar för att skapa delaktighet. Vidare påverkas den uppnådda graden av delaktighet i företagets strategiska arbete också av ledarens förmåga att skapa acceptans, motivation samt ansvarstagande bland sina medarbetare. Man talar här om tre utvecklingssteg där acceptans utgör den mest begränsade formen av delaktighet. Ledarskapet utgör emellertid den faktor som påverkar den uppnådda graden av delaktighet mest. Det är således av

central vikt att ledaren stödjer och stimulerar delaktighet fullt ut. Genom att ingående studera och analysera ovannämnda parametrar är det möjligt att uppskatta graden av delaktighet i företagets strategiska arbete. Modellen kan således användas som verktyg för att fastställa *om/på vilket sätt* och *varför* graden av delaktighet i det strategiska arbetet skiljer sig åt mellan ett traditionellt tillverkande företag och ett kunskapsintensivt tjänsteföretag. Vidare kan modellen användas som verktyg för att kartlägga hur framgångsrika ledare skapar acceptans, motivation och ansvarstagande bland sina medarbetare.



## 5 EMPIRISKA STUDIER

I detta kapitel har vi valt att göra en kort företagspresentation av de två valda fallstudieföretagen, Competenta Företagsutveckling samt Liko Produktion. Vidare har vi försökt att sammanställa det empiriska intervjumaterialet samt resultatet från enkätaterialet. Det empiriska materialet utgör en grund för den analys och de slutsatser som presenteras i uppsatsens två avslutande kapitel. Eftersom ledarna i de två valda fallstudieföretagen betonar olika delar inom det valda ämnesområdet har det inte varit möjligt att finna en stringent och logisk struktur för presentationen av intervjumaterialet. Vi har därför valt att i löpande text försöka rättvist återge det som framkom vid intervjuerna med de tre företagsledarna.

### 5.1 COMPETENTA FÖRETAGSUTVECKLING AB

Competenta Företagsutveckling AB bildades 1987 av Håkan Karlsson och Stefan Stenberg. Företaget är beläget i Luleå men kunderna finns över hela landet, i allt från små företag till riksomfattande koncerner inom både privat näringsliv som inom offentlig förvaltning. Competenta Företagsutveckling är ett kunskapsföretag vars huvudsakliga inriktning är verksamhetsutveckling inom områdena affärsmannaskap och verksamhetsstyrning. Deras affärsidé bygger på att utveckla företag och organisationer genom att koppla samman människan, företaget och affären. De försöker dessutom leva som de lär. Genom åren har det byggt upp och utvecklat ett verktyg, Competenta modellen. Modellen bygger på kultur/värderingsstyrning och handlar om att skapa en maximal helhetssyn, motivation, inspiration och delaktighet hos medarbetarna i verksamheten. Sedan starten 1987 har företaget vuxit. Idag arbetar totalt sex personer på företaget.

#### 5.1.1 Intervjusammanställning: Competenta Företagsutveckling AB

Nedan presenteras en sammanställning av intervjuerna med företagsledarna Håkan Karlsson och Stefan Stenberg på Competenta Företagsutveckling AB.

#### ***Delaktighet i det strategiska arbetet en viktig faktor***

Håkan Karlsson inleder intervjun med att utveckla begreppet delaktighet. Enligt Karlsson är delaktighet medarbetarens möjlighet att kunna påverka sin egen situation. Det betyder att man som medarbetare förstår sin roll i helheten och att man dessutom, så långt det är möjligt, kan vara med och påverka företagets strategier. Karlsson anser att det är av central vikt att medarbetarna är delaktiga i företagets strategiska arbete. I grunden handlar det om att medarbetarna ska må bra. Människor som mår bra presterar bra och människor som presterar bra är bra för företaget. När företaget i sin tur går bra så är det bra för mig, säger Karlsson. Ett sätt för medarbetarna att må bra, är att vara delaktiga i arbetet.

Alla medarbetare på Competenta är delaktiga i företagets strategiska arbete, menar Stefan Stenberg. Delaktighet är ett av företagets centrala värden och innebär att medarbetarna måste känna ett fullständigt engagemang för företagets visioner, mål samt strategier för att nå målen. En vilja bland medarbetarna att ta ansvar, rätten att misslyckas, öppenhet i åsiktsfrågor men också fullständigt förtroende och lojalitet gentemot varandra är viktiga grundpelare i den kultur företaget vill skapa och arbeta i.

Karlsson anser att medarbetarna accepterar företagets långsiktiga mål, affärsidé och vision. Medarbetarna är med och arbetar fram företagets mål och affärsidé. Affärsidén är därför lika mycket medarbetarnas som min, säger Karlsson. Eftersom medarbetarna är delaktiga i denna process, innebär det naturligtvis även att de accepterar och aktivt arbetar för att nå målen som vi har utformat tillsammans.

Competentas grundtanke är att styra företaget med företagskulturen som verktyg. Det är det bästa sättet att uppnå något anser Stenberg. Detta kräver emellertid att företaget hittar bärande komponenter i kulturen. Saknas delaktighet bland medarbetarna kommer inte heller företaget att nå dit vi som ledare vill, menar Stenberg. Det innebär att medarbetarna måste ha samma drivkrafter som oss. För att kunna ha samma drivkrafter krävs även att medarbetarna har samma förutsättningar, vilket är någonting vi har strävat efter att uppnå inom företaget. Delaktighet är här en mycket viktig faktor. Det gäller dock att vara medveten om att det tar tid att skapa delaktighet. Det är inte någonting som sker från en dag till en annan, säger Stenberg.

Varje år sker en "omstart" inom företaget, vilken pågår i två till tre dagar. Vid dessa dagar stängs kontoret och alla medarbetare deltar för att finna de bästa lösningarna för företagets fortsatta framtid. Det betyder att alla är med och ifrågasätter, diskuterar och analyserar hur företagets framtida verksamhetsinriktning ska se ut. Stenberg säger att *alla*, både ledarna och medarbetarna, deltar vid dessa dagar. Stenberg anser vidare att *alla vill* vara med och ta ansvar för att företagets fortsatta verksamhet ska bli så framgångsrik som möjligt.

Under strategidagarna gör de tillsammans upp en spelplan för verksamheten. Vid framtagandet av denna spelplan finns det ett stort utrymme för diskussioner bland alla i företaget. En del medarbetare är mer delaktiga än andra, säger Karlsson. Detta beror naturligtvis på hur man är som person. Det finns dock möjlighet för alla att yttra sig, vilket är mycket viktigt om man vill att människor ska känna sig delaktiga. För att känna delaktighet måste medarbetarna känna att de får vara med och påverka.

### ***Medarbetarnas grad av delaktighet i det strategiska arbetets olika delar***

I strategiarbetet anser Stenberg att medarbetarna är delaktiga i alla delar, det vill säga både i analys, val och implementering. Detta är någonting som även Karlsson instämmer med. Alla medarbetare kommer med tips och idéer som rör företagets verksamhet. Dessa idéer är mycket värdefulla anser Stenberg, som menar att medarbetarna har ett stort inflytande och stor möjlighet att påverka företagets nuvarande och framtida situation. Stenberg betonar dock att den viktigaste delen för medarbetarna att känna sig delaktiga i, är valet av nya strategier. När medarbetarna får vara med och ta beslut gällande företagets fortsatta verksamhetsinriktning borde det kännas lättare att vara engagerad och delaktig även i själva genomförandet, menar Stenberg.

Stenberg anser vidare att analysen är den del som är minst viktig för medarbetarna att delta i när det gäller företagets strategiska arbete. Det är av mer central vikt att medarbetarna är med och påverkar besluten samt deltar i implementeringen av nya strategier. Karlsson anser emellertid att det inte finns någon skillnad i prioritet mellan de olika delarna. Han säger att alla delarna hänger samman och att alla medarbetare är delaktiga i de tre delarna.

### ***Medarbetarnas grad av acceptans, motivation och ansvarstagande***

Stenberg påpekar att strategiska beslut naturligtvis även kan tas i styrelsen utan att dessa beslut först diskuterats med medarbetarna. Det är då oerhört viktigt att dessa beslut sedan förankras hos medarbetarna. Ibland uppstår naturligtvis motstånd från medarbetarna när något nytt ska genomföras, menar Stenberg. Han tror dock att detta i stor utsträckning beror på att ledarna, Stenberg och Karlsson, inte har varit tillräckligt tydliga och lyckats skapa acceptans bland medarbetarna för de uppsatta målen. Sedan händer det naturligtvis även att det är medarbetarna som först kommer med synpunkter och idéer gällande företagets strategiska arbete. Dessa idéer, åsikter och förslag gällande företagets verksamhet diskuteras därefter. Stenberg säger att alla medarbetares åsikter, även ledarnas, diskuteras, ifrågasätts och ventileras, vilket är mycket viktigt för företagets fortsatta framgång.

Stenberg tror att de anställda upplever att de får tillräcklig information gällande företagets strategiska arbete. Medarbetarna är ofta ute på olika uppdrag och därför är informationen mellan alla medarbetare inom företaget mycket viktig. Informationen sker på olika sätt. Mötesformer av olika slag används, samt telefonsamtal och e-post är vanligt när medarbetarna befinner sig ute på uppdrag. Det finns olika sätt att informera och kommunicera på menar Stenberg. Som kommunikationsverktyg använder sig Competenta exempelvis av en kulturbarometer och en humörbarometer. Medarbetarna har själva varit med i framtagandet av dessa verktyg och de fungerar mycket bra, enligt Stenberg. Även Karlsson tycker att informationsflödet fungerar tillfredsställande i företaget.

Att stimulera medarbetarna att ta eget ansvar är mycket viktigt, säger Stenberg, och sker på olika sätt inom företaget. Resultatbonus och försäljningsbonus är exempel på detta. Företaget delar vinsten med sina anställda och alla får dessutom bonus på de order de drar in. Competentas arbetsätt innebär att medarbetarna får fullt ansvar i sin roll i företaget, både när det gäller krav och befogenheter. Det betyder också att de har fullständig insyn i företaget. Det finns inga principfasta regler och förhållningssätt i organisationen. Det finns inte heller några fasta arbetstider, utan ledighet kan tas ut när medarbetarna själva vill. Alla bestämmer dessutom sin egen lön. Detta arbetsätt kräver naturligtvis att medarbetarna vill och kan ta eget ansvar, vilket Stenberg menar fungerar mycket bra inom företaget.

Medarbetarna på Competenta får även själva söka efter den information som krävs för att klara av sina arbetsuppgifter på bästa sätt. Detta kan naturligtvis upplevas som frustrerande och krävande, vilket även ställer höga krav på medarbetarna att ta eget ansvar. Detta arbetsätt är dock nödvändigt menar Stenberg, eftersom företaget styrs med kultur och

värderingar snarare än regler och kontroll. Detta arbetssätt kan även bidra till att öka motivationen hos medarbetarna. Det finns ingenting i företagets kultur som begränsar någon medarbetare till att göra något annat inom företaget. Detta kan i sin tur öka motivationen ytterligare, anser Stenberg.

### ***Kultur, värderingar & ledarskap som stimulerar delaktighet***

Kulturen i företaget tillåter en öppen kommunikation, säger Karlsson. Det gäller att skapa engagemang bland medarbetarna. Därför måste alla inom företaget ha en *vilja* att våga prova. Det kan naturligtvis innebära att man misslyckas emellanåt, men det är viktigt att våga prova och ge människors utrymme att agera på sitt sätt. För att lyckas att skapa detta engagemang berättar Karlsson om två liknelser, rymdraketer och kaffemuggar. Ifall någon tror att han kan bygga en rymdraket, då kan jag bara uppmuntra honom att göra det, säger Karlsson. Jag kan stå vid sidan om, titta på och stötta honom i detta arbete. Det kan även vara så att jag i förväg vet att det inte kommer att gå att bygga den där rymdraketen med en bensinmotor, men det spelar ingen roll. Medarbetaren får själv upptäcka att det inte fungerade och han kommer att göra ett nytt försök igen nästa gång. Skulle jag emellertid tala om att det inte går att bygga rymdraketen innan han ens har försökt, så kommer det att hämma honom. Detta leder på sikt till att människor slutar vara delaktiga. Kontentan av detta är att det är viktigt att ge människor utrymme att agera på sitt sätt. Självklart finns det givna mål inom företaget som alla arbetar för, men det finns inga regler eller system för hur det ska göras. Det viktigaste är att vi når våra mål.

Den andra liknelsen om kaffemuggen, visar på hur Karlsson försöker bygga upp en kultur utan regler. Karlsson säger att han naturligtvis kan få andra att ta hand om hans kaffemugg genom att skapa regler för hur den ska skötas. Han kan tala om att han är oerhört rädd om denna kaffemugg och att den måste skötas på ett visst sätt. Du får bara hålla den med två händer och du får inte diska den i diskmaskin eftersom det skadar muggen. Regler som dessa begränsar emellertid människor. Genom att ge medarbetare direktiv och tala om hur de ska och inte ska göra begränsar man deras agerande. Det är därför bättre att istället försöka förklara hur mycket denna kaffemugg betyder för mig, och om de vill så får de tycka om den också. Gör de det så behöver jag inte tala om hur de ska hantera den för den insikten innehar de själva, säger Karlsson. Enligt Karlsson är det viktigt att ge människor handlingsutrymme och inte begränsa dem genom att sätta upp en rad principfasta regler och rutiner.

### 5.1.2 Sammanställning av enkätresultat: Competenta Företagsutveckling AB

Nedan följer en redovisning av resultatet från enkätaterialet. Resultatet kommer att analyseras och diskuteras mer ingående i de två efterföljande kapitlena. Genomgående har vi valt att presentera ett ackumulerat medelvärde på de frågor som avser att operationalisera samma område. Resultatet från varje specifik enkätfråga finns presenterat i bilaga 5. Resultatet kan anta ett medelvärde mellan 1-4. Ett högt medelvärde tyder på stor delaktighet i det strategiska arbetet. Ett lågt medelvärde signalerar på en låg grad av delaktighet.

#### **Analys, val & implementering**

Strategiskt arbete består som tidigare nämnts av tre delar som är integrerade i varandra analys, val och implementering. Inledningsvis vill vi utifrån det empiriska enkätaterialet presentera medarbetarnas grad av delaktighet i de tre delarna.

På Competenta är alla medarbetare delaktiga i företagets omvärldsbevakning. Alla är i mycket stor utsträckning involverade i att studera vilka möjligheter och hot som finns i företagets omgivning. Vidare deltar även alla, i mycket stor utsträckning, i att kartlägga företagets interna styrkor och svagheter. Medarbetarna är således involverade i både den externa som i den interna analysen. Möjligen är delaktigheten i den interna analysen något mer utbredd än vad den är i företagets externa analys. I figur 5:1 nedan presenteras en sammanställning av resultatet på frågorna 1-4 i enkätstudien (bilaga 4). Dessa frågor avser att mäta graden av delaktighet i det strategiska arbetets analysfas. Vi har valt att presentera ett medelvärde på frågorna 1-4. Den som är intresserad kan ta del av resultatet på varje specifik fråga (bilaga 5). Resultatet kan anta ett värde mellan 1,0-4,0. Generellt kan man säga att ju högre värde desto bättre. Hur resultatet mer ingående tolkas framgår mer tydligt i figurtexten nedan.

<b>Figur 5:1 Grad av delaktighet i det strategiska arbetets analysdel</b>	
	<b>Resultat fråga 1-4 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas upplevda grad av delaktighet i det strategiska arbetets analysdel (medelvärde)	3,56
Ledarnas upplevda grad av delaktighet i det strategiska arbetets analysdel (medelvärde)	3,38

Figur 4:1 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 1-4 i enkäten.

Av figuren går att tyda att både medarbetarna och ledarna upplever en hög grad av delaktighet i det strategiska arbetets analysfas.

En förklaring till den höga graden av delaktighet i det strategiska arbetets analysfas är att ledarna uppmuntrar medarbetarna till att vara delaktiga. Detta gäller i både företagets externa som interna analys. Under exempelvis de årliga strategidagarna, där både ledare och medarbetare deltar, tvingas medarbetarna att tänka till kring dessa fundamentala frågor mer djupgående.

Även vid val av nya strategiska inriktningar är medarbetarna delaktiga i stor utsträckning. Både Stenberg och Karlsson betonar vikten av att låta alla medarbetare vara med och påverka valet av nya strategier. I figuren 5:2 nedan presenteras resultatet från enkätfrågorna 5-7. Av figuren går att utläsa att det råder en relativt god överensstämmelse mellan resultatet från medarbetarnas och ledarnas svar.

<b>Figur 5:2 Grad av delaktighet vid val av nya strategiska inriktningar</b>	
	<b>Resultat fråga 5-7 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas upplevda grad av delaktighet vid val av nya strategiska inriktningar (medelvärde)	3,25
Ledarnas upplevda grad av delaktighet vid val av nya strategiska inriktningar (medelvärde)	3,0
Figur 5:2 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 5-7 i enkäten.	

När medarbetarna får vara med och ta beslut gällande företagets fortsatta verksamhetsinriktning tar de större ansvar och känner större engagemang till att aktivt medverka för att de valda strategierna framgångsrikt ska implementeras. Graden av delaktighet är följaktligen även mycket stor bland medarbetarna vid implementeringen av nya strategier. Medarbetarna upplever dessutom att ledarna uppmuntrar dem att delta i genomförandet av nya strategier, vilket kan vara en ytterligare orsak till denna höga grad av delaktighet. De olika delarna är således inbördes beroende av varandra. I figur 5:3 redovisas den uppmätta graden av delaktighet vid implementering av nya strategier. Resultatet utgör ett medelvärde på enkätfrågorna 8-10.

<b>Figur 5:3 Grad av delaktighet vid implementering av nya strategier</b>	
	<b>Resultat fråga 8-10 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas upplevda grad av delaktighet vid implementering av nya strategier (medelvärde)	3,33
Ledarnas upplevda grad av delaktighet vid implementering av nya strategier (medelvärde)	3,67

Figur 5:3 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 8-10 i enkäten.

### **Acceptans, motivation samt ansvarstagande**

Som tidigare nämnts består delaktighet av tre olika utvecklingssteg, acceptans, motivation och ansvarstagande. Acceptans är den mest begränsade formen av delaktighet och innebär att individen godkänner de uppsatta målen. Medarbetarna på Competenta accepterar företagets mål fullt ut. En förklaring till den höga graden av acceptans är att medarbetarna personligen är involverade i utvecklingen av företagets mål. Det är lättare att förstå och acceptera mål som man själv fått vara med och påverka. Den höga acceptansgraden beror även på att medarbetarna kan välja att utföra sina arbetsuppgifter på det sätt som de själva tycker är mest lämpligt och effektivt för att uppnå företagets strategiska mål. Företagsledarna, Karlsson och Stenberg, har således på ett mycket bra sätt lyckats få medarbetarna att acceptera företagets uppsatta mål, affärsidé och vision genom att involvera medarbetarna i målsättningsprocessen. Avsaknaden av principfasta regler och rutiner ger medarbetarna utrymme att själva utföra sina arbetsuppgifter på det sätt som de själva anser är mest lämpligt. I figur 5:4 presenteras resultatet från enkätfrågorna 11-13 som avser att mäta graden av acceptans för företagets uppsatta mål.

<b>Figur 5:4 Grad av acceptans för företagets uppsatta mål</b>	
	<b>Resultat fråga 11-13 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas grad av acceptans för företagets uppsatta mål (medelvärde)	3,92
Ledarnas upplevda grad av medarbetarnas acceptans för företagets uppsatta mål (medelvärde)	3,83

Figur 5:4 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 11-13 i enkäten.

För att utveckla den lägsta graden av delaktighet, acceptans, bör ledare använda sig av information som påverkan. Vad som betraktas som tillräcklig information kan däremot variera. På Competenta är medarbetarna tillfredsställda med den grad av information som ledarna ger. De upplever att informationen är både tydlig, effektiv och snabb. Det är även tydligt att ledarna aldrig undanhåller viktig strategisk information för sina medarbetare. Ledarna förstår vikten och betydelsen av att dela med sig av den strategiska informationen till sina medarbetare. De är ett team som tillsammans ska ro skutan i hamn. I figur 5:5 nedan presenteras resultatet från enkätfrågorna 21-23 som avser att mäta hur väl informationen mellan ledare och medarbetare fungerar.

<b>Figur 5:5 Grad av information</b>	
	<b>Resultat fråga 21-23 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas upplevda grad av hur väl informationen fungerar i företaget (medelvärde)	3,67
Ledarnas upplevda grad av medarbetarnas acceptans för företagets uppsatta mål (medelvärde)	3,33
Figur 5:5 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 21-23 i enkäten.	

Motivation utgör den andra graden av delaktighet. Genom att skapa motiverade medarbetare kan företagsledare uppnå en högre grad av delaktighet. För att medarbetarna ska känna sig motiverade krävs att de accepterar företagets mål, visioner och affärsidé. Det krävs också en vilja att sträva efter att uppnå dem. Medarbetarna på Competenta upplever att företagets mål, vision och affärsidé är konkreta och tydliga. Vidare är det viktigt att medarbetarna upplever målet som önskvärt att nå samt att medarbetarna tror på möjligheten att nå målet. Avsaknaden av motivation beror ofta på brister i någon eller några av dessa förutsättningar. Det är tydligt att medarbetarna på Competenta i mycket hög grad känner motivation att delta i det strategiska arbetet. Denna motivation bygger delvis på att alla i företaget är fast övertygade om att de uppsatta målen är möjliga att nå. Vidare finns en stark vilja hos både ledare och medarbetare att uppnå de uppsatta strategiska målen. I figur 5:6 nedan presenteras resultatet från enkätfrågorna 14-16 som avser att mäta graden av motivation som råder bland medarbetarna.



<b>Figur 5:6 Grad av motivation</b>	
	<b>Resultat fråga 14-16 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas grad av motivation (medelvärde)	3,83
Ledarnas upplevda grad av medarbetarnas motivation (medelvärde)	3,83

Figur 5:6 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 14-16 i enkäten.

En annan förklaring till att medarbetarna känner en så hög grad av motivation är att kommunikationen inom företaget fungerar på ett tillfredsställande sätt. Ledarna lyssnar på medarbetarnas åsikter och idéer. Vidare så uppmuntrar ledarna medarbetarna att framföra sina åsikter i olika strategiska frågor. Ledarna finner det viktigt att ta del av alla medarbetares idéer, åsikter och förslag för att säkra företagets överlevnad på lång sikt. I figur 5:7 nedan presenteras resultatet från enkätfrågorna 24-27 som avser att mäta hur väl kommunikationen mellan ledare och medarbetare fungerar.

<b>Figur 5:7 Grad av kommunikation</b>	
	<b>Resultat fråga 24-27 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas upplevda grad av hur väl kommunikationen fungerar i företaget (medelvärde)	3,88
Ledarnas upplevda grad av hur väl kommunikationen fungerar i företaget (medelvärde)	3,5

Figur 5:7 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 24-27 i enkäten.

Ansvarstagande är den högsta formen av delaktighet och innebär att individen har en förmåga att placera in de egna arbetsuppgifterna i organisationen som helhet. För att få medarbetarna att ta ansvar krävs att de accepterar företagets mål, affärsidé och vision samt att de känner motivation att delta i företagets strategiska arbete. När medarbetarna ser sina arbetsuppgifter som en del av helheten i organisationen och vill medverka till att uppnå framgång övergår motivation till att bli ansvarstagande. Competentas arbetsätt förutsätter att alla medarbetare tar eget ansvar. Alla medarbetare har vidare en fullständig insyn i företaget. Det finns inga principfasta regler och rutiner i företaget, vilket bland annat innebär att det inte heller finns några fasta arbetstider och att alla dessutom är med och bestämmer sin egen lön. Ett arbetsätt som detta kräver naturligtvis att medarbetarna kan och vill ta ett eget ansvar.

*Framgångsrikt Ledarskap*

*Delaktighet i det strategiska arbetet – en nyckel till framgång?*

Genom att uppmuntra medarbetarna att delta i det strategiska arbetets olika delar; analys, val och implementering så stimulerar ledarna samtidigt dem att vilja ta ansvar. Den som är med och arbetar fram nya strategiska inriktningar känner ett större ansvar för att implementeringen ska lyckas, än den som inte alls fått vara med och påverka.

Ledarna betonar vikten av att våga lita på sina medarbetare, tillåta dem att göra fel samt ha en grundsyn som bygger på att alla människor gör det bästa möjliga i varje situation utifrån sina förutsättningar. Genom att våga lita på sina medarbetare och tillåta att de gör fel har Karlsson och Stenberg lyckats få medarbetarna att ta eget ansvar. I figur 5:8 nedan presenteras resultatet från enkätfrågorna 17-20 som avser att mäta den grad av ansvar som medarbetarna tar.

<b>Figur 5:8 Grad av ansvarstagande</b>	
	<b>Resultat fråga 17-20 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas grad av ansvarstagande (medelvärde)	3,56
Ledarnas upplevda grad av medarbetarnas ansvarstagande (medelvärde)	3,63
Figur 5:8 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 17-20 i enkäten.	

### **Vision, affärsidé, kultur & värderingar**

Det är viktigt att företagets vision stödjer delaktighet. En engagerande vision kan skapa kraft och lyfta ett företag från det ordinära till det extra ordinära. Ledarens uppgift är att förankra visionen genom att få andra att inse att deras intressen och ambitioner överensstämmer med visionen. På Competenta är medarbetarna med och formulerar företagets vision vilket gör att de på ett naturligt sätt känner ett engagemang för denna. Både medarbetarnas individuella mål utanför arbetet, exempelvis familj och fritidsintressen samt medarbetarnas personliga arbetsrelaterade mål, är i mycket hög grad förenliga med företagets vision. Företagets vision stödjer således delaktighet i det strategiska arbetet i mycket stor utsträckning.

För att ledarna och medarbetarna ska vara samstämda och dra åt samma håll krävs även att de har en gemensam affärsidé. För att skapa delaktighet är det således viktigt att företagets affärsidé stödjer denna process. Alla medarbetare på Competenta känner till företagets affärsidé eftersom de själva har varit med och formulerat den, vilket torde öka medarbetarnas delaktighet ytterligare. I figur 5:9 nedan presenteras resultatet från enkätfrågorna 31-35 som avser att mäta hur väl företagets vision och affärsidé stödjer delaktighet i det strategiska arbetet.

<b>Figur 5:9 Vision &amp; affärsidé som stödjer delaktighet i det strategiska arbetet</b>	
	<b>Resultat fråga 31-35 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas upplevda grad av hur väl företagets vision & affärsidé stödjer delaktighet i det strategiska arbetet (medelvärde)	3,55
Ledarnas upplevda grad av hur väl företagets vision & affärsidé stödjer delaktighet i det strategiska arbetet (medelvärde)	3,9
Figur 5:9 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 31-35 i enkäten.	

Även företagets kultur påverkar den uppnådda graden av delaktighet i ett företag. Det är svårt att få medarbetarna att acceptera målen om företaget har en kultur som undanhåller viktig strategisk information från sina medarbetare eller om informationen från medarbetarna fungerar otillfredsställande. Vidare är det ännu svårare att skapa motivation och ansvarstagande om företagets kultur hämmar medarbetarna från att ta eget ansvar genom exempelvis hård kontroll, att inte tillåta medarbetarna att göra misstag samt genom att fokusera på specifika delar istället för helheten. På Competenta är alla eniga om att företagets kultur i mycket stor utsträckning stödjer och stimulerar delaktighet i det strategiska arbetet. Competenta skiljer sig från många andra företag genom att använda sig av företagskulturen som huvudsakligt styrinstrument, istället för exempelvis direktstyrning, regelstyrning eller ekonomisk styrning. Företagets kultur grundar sig på en positiv människosyn. Den förutsätter att människor vill anta utmaningar och ta ansvar om de rätta förutsättningarna finns för något som det benämner Jaget, Laget och Företaget. Jaget beskriver den enskilda individens möjlighet att tillfredsställa sina personliga behov och önskemål. Laget beskriver samverkan mellan individer i företaget. Företaget handlar om att skapa en positiv kultur med de centrala värdena som utgångspunkt. Jaget, Laget och Företaget är integrerade i varandra. För att skapa de rätta förutsättningarna för de tre delarna krävs ett ömsesidigt förtroende mellan alla individer i företaget. Vidare är det även viktigt att alla vill, vågar och tillåts ta ansvar. Det är tydligt att företagets kultur stödjer och stimulerar delaktighet. Företagsklimatet kännetecknas av en öppen kommunikation där medarbetarna vågar delge sina tankar, åsikter och idéer. I figur 5:10 nedan presenteras resultatet från enkätfrågorna 28-30 som avser att mäta hur väl företagets kultur stödjer delaktighet i det strategiska arbetet.

<b>Figur 5:10 Kultur som stödjer delaktighet i det strategiska arbetet</b>	
	<b>Resultat fråga 28-30 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas upplevda grad av hur väl kulturen stödjer delaktighet i det strategiska arbetet (medelvärde)	3,83
Ledarnas upplevda grad av hur väl kulturen stödjer delaktighet i det strategiska arbetet (medelvärde)	4,0
Figur 4:9 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 28-30 i enkäten.	

Värderingar påverkar vårt handlande. Värderingar är djupt rotade genomträngande normer. Det är viktigt att ledarnas värderingar stämmer bra överens med medarbetarnas ambitioner. Ledare som förespråkar värderingar som inte är representativa för medarbetarna kommer inte att få dem att agera som de önskar. Ledarna måste kunna bygga upp en gemenskap med gemensamma värderingar. För att de anställda ska förstå värderingarna och ansluta sig till dem är det viktigt att de även får vara med i utformningen av dem. På Competenta har ledarna tillsammans med medarbetarna byggt upp sex centrala grundvärden, varav delaktighet utgör en av de sex. För att lyckas implementera delaktighet är det av stor vikt att företagets värderingar uppmuntrar och stödjer medarbetarna att delta i företagets strategiska arbete. Medarbetarnas egna värderingar stämmer vidare bra överens med företagets värderingar. I figur 5:11 nedan presenteras resultatet från enkätfrågorna 36-38 som avser att mäta hur väl företagets värderingar stödjer delaktighet i det strategiska arbetet.

<b>Figur 5:11 Värderingar som stödjer delaktighet i det strategiska arbetet</b>	
	<b>Resultat fråga 36-38 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas upplevda grad av hur väl företagets värderingar stödjer delaktighet i det strategiska arbetet (medelvärde)	3,83
Ledarnas upplevda grad av hur väl företagets värderingar stödjer delaktighet i det strategiska arbetet (medelvärde)	3,17
Figur 5:11 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 36-38 i enkäten.	

### **Upplevd kontra önskvärd grad av delaktighet**

Ledarnas syn på medarbetarnas grad av delaktighet i företagets strategiska arbete överensstämmer bra med de anställdas upplevda grad av delaktighet. Det är tydligt att delaktigheten i det strategiska arbetet är mycket väl utbredd. Vidare så råder fullständig korrelation mellan de anställdas upplevda och önskvärda grad av delaktighet i företagets strategiska arbete. Det finns egentligen ingenting i företaget som hindrar medarbetare från att vara delaktiga i företagets strategiska arbete. Det är således upp till varje individ att besluta hur delaktig han vill vara i det strategiska arbetets olika delar. På Competenta är alla medarbetare delaktiga i företagets strategiska arbete i mycket stor utsträckning. Det är tydligt att företagets vision, affärsidé, kultur och värderingar stimulerar delaktighet. I figur 5:12 nedan presenteras resultatet från enkätfråga 39 som avser att mäta medarbetarnas upplevda kontra önskvärda grad av delaktighet i det strategiska arbetet. Vidare presenteras också ledarnas upplevda grad av medarbetarnas delaktighet i det strategiska arbetet.

<b>Figur 5:12 Upplevd kontra önskvärd grad av delaktighet i det strategiska arbetet</b>	
	<b>Resultat fråga 39 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas upplevda grad av delaktighet i det strategiska arbetet (medelvärde)	3,75
Medarbetarnas önskvärda grad av delaktighet i det strategiska arbetet (medelvärde)	3,75
Ledarens upplevda grad av medarbetarnas delaktighet i det strategiska arbetet (medelvärde)	4,0

Figur 5:12 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 39 i enkäten.

## 5.2 LIKO PRODUKTION AB

Liko produktion AB är ett dotterbolag till Liko AB som är ett av världens ledande företag inom tillverkning av personlyftar för rörelsehindrade människor. Moderbolaget Liko AB grundades år 1977 av ingenjören och konstruktören Gunnar Liljedahl som då arbetade inom Norrbottens Läns Landsting som problemlösare för patienter med speciella hjälpmedelsbehov. För att andra skulle få möjlighet att ta del av hans sinnrika uppfinningar började han efter en tid även att tillverka och sälja dessa. På detta vis uppstod Liko AB. Idag är Liko AB marknadsledande i Sverige och har dessutom nära tio procent av världsmarknaden. Företagets huvudkontor och produktion finns i Alvik, ett par mil söder om Luleå.

Med anledning av att Liko AB sedan en tid tillbaka befunnit sig i ett mycket expansivt läge beslutade ledningen för Liko AB att produktionen av mobila lyftar inte längre skulle ligga inom ramen för moderbolagets kärnverksamhet. I januari år 2001 bildades därför ett nytt bolag inom Liko-koncernen, Liko Produktion AB. Det är detta företag som varit föremål för denna studie.

Liko Produktion AB ska se till att de andra bolagen i koncernen får rätt produkter, i rätt mängd och i rätt tid. Företagets huvudsakliga arbetsområden är tillverkning av mobila lyftar, tillverkning av tillbehör samt utveckling och beskrivning av monteringsanvisningar. Företaget svarar även för all komponenthantering för lyftprogrammet samt också som tekniskt stöd vid framtagning av prototyp tillverkning. Totalt arbetar idag sexton personer på Liko Produktion AB.

### 5.2.1 Intervjusammanställning: Liko Produktion AB

Nedan presenteras en sammanställning av intervjun med företagsledaren Hans Lundgren på Liko Produktion AB.

#### ***Omorganisation kräver större delaktighet***

Liko Produktions VD Hans Lundgren har tillsammans med personalen omorganiserat nästan hela produktionsapparaten. Detta strategiska beslut, att bilda Liko Produktion AB, har medfört att det krävs ett ökat engagemang hos varje enskild individ. Det krävs även en större förståelse för de egna prestationerna samt gruppens viktiga insats i bolagets målsättning att ständigt förbättra sin verksamhet.

Kvalitet är en ledstjärna för Liko Produktion AB som är medveten om att företagets bästa investering är dess personal. Process- och arbetsbeskrivningar är också viktigt för företagets framgång. Det ska klart framgå hur medarbetarna ska förhålla sig och hur de ska agera i vissa situationer. Instruktioner är nödvändigt för att reducera osäkerheten kring hur man ska agera inom företaget, menar Lundgren. Även här har vi kommit en bra bit på väg, men är inte riktigt framme än säger Lundgren. Det kan finnas bättre, mer effektiva sätt att förhålla sig på.

Lundgren menar att hela förändringsprocessen har varit ett projekt där alla på Liko Produktion AB deltagit. Allt från arbetssätt till lokaler har förändrats. Verksamheten stod stilla i två veckor för att vi tillsammans skulle kunna utforma verksamheten till att bli så effektiv som möjligt.

### ***Delaktighet en viktig faktor***

Delaktighet är mycket viktigt, menar Lundgren. De beslut och överenskommelser som tas för verksamheten ska accepteras av så många medarbetare som möjligt. Det är dock inte möjligt att alltid få alla medarbetare att acceptera alla beslut fullt ut. Delaktighet är emellertid viktigt för att undvika onödiga diskussioner, konflikter och missförstånd. Om medarbetarna inte accepterar besluten kan de ha en negativ påverkan på andra inom organisationen, vilket är mycket skadligt säger Lundgren.

På frågan om Lundgren anser att Liko Produktion AB är ett framgångsrikt företag, svarar han ja. Moderbolaget Liko AB är ett väletablerat namn som står för framgång, säger Lundgren. Detta är något som alla inom företaget är stolta över och vill försöka fortsätta att bevara. Lundgren berättar vidare att det finns en "Likoanda" inom koncernen. Denna anda har präglat honom i stor utsträckning. Likoandan innebär bland annat att en av företagets viktigaste uppgifter, vad gäller arbetsmiljö, är att få medarbetarna att känna sig delaktiga. Naturligtvis är företaget omsorgsfulla när det gäller arbetslokaler och ergonomi, men en mycket stor vikt läggs även på faktorer som skapar en vi-känsla. Detta kräver bland annat att kommunikationen fungerar genom hela företaget, att det finns förutsättningar för vidareutveckling och att vara lyhörd för varje enskild medarbetare och deras idéer. Människor som trivs på arbetsplatsen engagerar sig lättare och gör ett bättre jobb. En bra och motiverad personal krävs för att nå framgång, vilket innebär att det är duktiga medarbetare tillsammans med ordning och reda som ger företaget och kunderna högre kvalitet.

Ett framgångsrikt företag är ett företag som inte bara är ekonomiskt fokuserat utan även där medarbetarnas trivsel är en viktig faktor. Här har vi kommit en bit på vägen, men det finns mycket kvar att göra än, betonar Lundgren. Att ha motiverade medarbetare är något viktigt och centralt inom företaget. Motiverade medarbetare känner ett större värde i företaget, är mer engagerade och utför sina arbetsuppgifter på ett mer effektivt sätt.

### ***Medarbetarnas grad av delaktighet i det strategiska arbetets olika delar***

Gällande det strategiska arbetet i företaget så är Liko Produktion AB hårt styrda av den strategiska målsättning som moderbolaget Liko AB har. Ledningsgruppen för Liko AB kan fatta viktiga strategiska beslut som sedan Liko Produktion får finna sig i och anpassa sig efter. Som fristående bolag inom koncernen har de inga mandat i ledningsgruppen.

Liko Produktion AB arbetar däremot med de strategiska mål som de finner relevanta utifrån den verksamhet företaget bedriver idag. Det finns möjlighet för medarbetarna att påverka arbetet i den dagliga operativa verksamheten, säger Lundgren. Det långsiktiga strategiska arbetet är emellertid i mångt och mycket en ledningsfråga. Resursplaneraren är visserligen involverad i det strategiska arbetet men övriga medarbetare som ägnar sig åt

montage och paketering är i det närmaste obefintligt involverade i det strategiska arbetet. Lundgren tror att den största orsaken till detta framför allt är att de inte är intresserade av att delta i företagets strategiska arbete. Många medarbetare anser att de är mycket nöjda med den arbetssituation de har idag. De tycker att de har den kompetens som krävs för att utföra sitt arbete på ett bra och effektivt sätt, och de har således ingen intention att ta ett mer övergripande ansvar eller ta mer ledande befattningar i något avseende. Sedan finns det naturligtvis några få medarbetare som känner att de vill växa i den rollen, säger Lundgren.

Ingen av företagets medarbetare har universitets- eller högskoleutbildning. Medarbetarnas bakgrund är nioårig grundskola samt vissa medarbetare som dessutom har två- eller treårig gymnasieutbildning. Lundgren tror att detta i högsta grad påverkar intresset och ambitionen att delta mer aktivt i strategiarbetet. Vid högre utbildning tror Lundgren att det finns ett större intresse att tillgodose sitt kunskapsbehov. Det finns oftare en större hunger, större ambitioner och högre intentioner att utvecklas och få ta ansvar bland medarbetare med akademisk utbildning, tillägger han.

Vad gäller det olika delarna i strategiprocessen; analys, val och implementering anser Lundgren att det är mest viktigt att medarbetarna deltar i analysen och valet. Det är oerhört viktigt att medarbetarna får vara delaktiga i beslut som rör frågor som hur verksamheten ska bedrivas samt hur de ska utföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt. När beslut har tagits är det viktigt att medarbetarna känner att de är med och kan påverka utformningen av hur uppgifterna ska bedrivas rent praktiskt och konkret. Strategiska beslut tas ofta på högre nivåer inom företaget. Det kan innebära att Liko Produktion AB får som mål att tillverka tjugotusen lyftar under en viss period. Medarbetarna har ingenting att säga till om gällande detta beslut, men det de kan och bör naturligtvis vara med och bestämma *hur* de ska arbeta för att bli så effektiva som möjligt för att nå de uppsatta målen.

En kompetensutvecklingsanalys bedrivs inom företaget som innebär att Lundgren, under samråd med medarbetarna, kommer underfund med hur företagets affärs mål ska uppnås. Frågor som hur de konkret ska göra och vad som krävs för att företaget ska uppnå målen, diskuteras och analyseras med medarbetarna.

### ***Medarbetarnas grad av acceptans, motivation och ansvarstagande***

Lundgren anser att medarbetarna i det stora hela accepterar företagets långsiktiga mål. Det är viktigt att medarbetarna accepterar företagets långsiktiga mål. För att lyckas med detta krävs mycket information, säger Lundgren. Liko Produktion AB har formella möten en gång i månaden då olika frågor diskuteras i gruppen. Vad som är viktigt, anser Lundgren, är att medarbetarna inte drar egna slutsatser genom att bara ha sett den ena sidan. Då är det lätt att det uppstår missförstånd, konflikter och oklarheter. För att förhindra och motverka detta är således information en mycket viktig faktor inom företaget.

Även en bra och effektiv kommunikation är nödvändig inom företaget, säger Lundgren. Detta för att medarbetarna ska känna ett stort engagemang och hög motivation. För att skapa detta är Lundgren dagligen ute på arbetsplatsen bland medarbetarna. För honom är



det viktigt att identifiera sig med vad som sker inom företaget och hur verksamheten fungerar i verkligheten. Lundgren menar att det är svårt att ifrågasätta arbetsmoment och göra förbättringar om man inte känner till hur verksamheten fungerar.

Lundberg försöker motivera sina medarbetare genom att visa engagemang och intresse i vad som händer på arbetet. Medarbetarnas idéer, stora som små, tas i beaktande och är viktiga för företagets fortsatta utveckling. Eftersom företaget har som mål att ta tillvara på arbetsmiljö, kvalitet och samtidigt kunna kostnadseffektivisera verksamheten, är det viktigt med medarbetarnas åsikter kring förbättringar. De kan ju verksamheten mycket väl eftersom de dagligen arbetar med detta. Ligger idéerna inom ramen för vad de själva på Liko Produktion AB kan besluta så fattar vi det beslutet här, säger Lundgren. Ligger det däremot utanför ramen för vad vi själva kan besluta så går vi med förändringsförslaget till kvalitets och miljöansvarig på Liko AB. Han får då i uppgift att titta på vem som kan svara på om dessa idéer och förslag är någonting som företaget kan använda sig av i fortsättningen.

Medarbetarna lär sig ta ansvar genom att rotera på arbetet och arbeta med andra arbetsuppgifter än de normalt brukar göra. Nyligen fick några medarbetare som vanligtvis arbetar vid monteringen istället prova att arbeta med service och montering ute på fältet hos kunderna. På det här viset får medarbetarna en större förståelse för andras arbetsuppgifter samt en inblick i hur verksamhetens alla delar fungerar. Detta är mycket uppskattat bland medarbetarna, avslutar Lundgren.

### 5.2.2 Sammanställning av enkätresultat: Liko Produktion AB

Nedan följer en redovisning av resultatet från enkätaterialet. Resultatet kommer att analyseras och diskuteras mer ingående i de två efterföljande kapitlena. I likhet med presentationen av enkätaterialet i kapitel 5.1.1 så har vi valt att presentera ett medelvärde på de frågor som avser att operationalisera samma område. Resultatet från varje specifik enkätfråga finns presenterat i bilaga 5. Resultatet kan anta ett medelvärde mellan 1-4. Ett högt medelvärde tyder på stor delaktighet i det strategiska arbetet. Ett lågt medelvärde signalerar på en låg grad av delaktighet.

#### **Analys, val samt implementering**

Det föreligger en låg grad av delaktighet i företagets analysfas. Både Lundgren och medarbetarna anser att delaktigheten nästan är obefintlig vad gäller medarbetarnas medverkan i företagets omvärldsbevakning samt i kartläggningen av företagets interna styrkor och svagheter. Ledaren uppmuntrar inte heller medarbetarna att delta i analysen, vilket naturligtvis borde ha en inverkan på resultatet. I figur 5:13 nedan presenteras resultatet från enkätfrågorna 1-4 som avser att mäta medarbetarnas grad av delaktighet i det strategiska arbetets analysdel.

<b>Figur 5:13 Grad av delaktighet i det strategiska arbetets analysdel</b>	
	<b>Resultat fråga 1-4 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas upplevda grad av delaktighet i det strategiska arbetets analysdel (medelvärde)	1,47
Ledarens upplevda grad av delaktighet i det strategiska arbetets analysdel (medelvärde)	1,5

Figur 5:13 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 1-4 i enkäten.

Delaktigheten är låg även när det gäller medarbetarnas delaktighet i besluten som rör företagets nya strategier. Vad som dock är intressant att belysa är att Lundgren anser att han uppmuntrar sina medarbetare att delta i besluten i en större utsträckning än vad medarbetarna själva upplever att han gör. Fortfarande ligger dock delaktigheten på en mycket låg nivå, både vad gäller medarbetarnas samt ledarens syn. I figuren 5:14 nedan presenteras resultatet från enkätfrågorna 5-7 som avser att mäta medarbetarnas grad av delaktighet vid val av nya strategiska inriktningar.

<b>Figur 5:14 Grad av delaktighet vid val av nya strategiska inriktningar</b>	
	<b>Resultat fråga 5-7 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas upplevda grad av delaktighet vid val av nya strategiska inriktningar (medelvärde)	1,78
Ledarens upplevda grad av delaktighet vid val av nya strategiska inriktningar (medelvärde)	2,0

Figur 5:14 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 5-7 i enkäten.

Både Lundgren och medarbetarna tycker att det föreligger en låg delaktighet även vid implementeringen av nya strategier. Vad som är relevant att belysa även här, är att ledaren anser att delaktigheten är högre bland medarbetarna än vad de själva tycker att de är. Lundgren anser också att han uppmuntrar medarbetarna att delta i genomförandet av nya strategier i en större utsträckning än vad medarbetarna själva anser att han gör. I figuren 5:15 nedan presenteras resultatet från enkätfrågorna 8-10 som avser att mäta medarbetarnas grad av delaktighet vid implementeringen av nya strategiska inriktningar.

<b>Figur 5:15 Grad av delaktighet vid implementering av nya strategier</b>	
	<b>Resultat fråga 8-10 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas upplevda grad av delaktighet vid implementering av nya strategier (medelvärde)	1,48
Ledarens upplevda grad av delaktighet vid implementering av nya strategier (medelvärde)	2,0

Figur 5:15 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 8-10 i enkäten.

Företagens strategiska arbete består alltså av tre delar som är integrerade i varandra, analys, val och implementering. Ledarens uppgift är att länka samman de olika delarna för att nå framgång i det strategiska arbetet och säkra företagets långsiktiga överlevnad. Som framgår ovan är delaktigheten bland medarbetarna mycket låg i dessa delar, vilket kan ses som en svaghet för företaget. Det gäller dock att vara medveten om att Liko Produktion AB är ett relativt nystartat företag. Det tar tid att skapa delaktighet. Dessutom är Liko Produktion AB hårt styrda av den strategiska målsättning som moderbolaget Liko AB har. Detta påverkar naturligtvis även medarbetarnas delaktighet. Det innebär att de inte kan vara delaktiga i alla strategiska beslut som tas för företaget. Däremot kan de vara delaktiga i de strategiska beslut som är relevanta utifrån den verksamhet företaget

bedriver idag. Detta är även Lundgrens avsikt att medarbetarna ska vara. Liko Produktion AB har däremot mycket kvar att göra för att uppnå detta.

### **Acceptans, motivation samt ansvarstagande**

Både Lundgren och medarbetarna tycker att medarbetarna inte, i särskilt stor utsträckning, kan välja att utföra sina arbetsuppgifter på ett sätt som de själva anser är mest lämpligt och effektivt för att uppnå företagets strategiska mål. Trots detta är acceptans för företagets långsiktiga mål, affärsidé och vision i stor grad.

I figur 5:16 presenteras resultatet från enkätfrågorna 11-13 som avser att mäta graden av acceptans för företagets uppsatta mål.

<b>Figur 5:16 Grad av acceptans för företagets uppsatta mål</b>	
	<b>Resultat fråga 11-13 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas grad av acceptans för företagets uppsatta mål (medelvärde)	2,67
Ledarens upplevda grad av medarbetarnas acceptans för företagets uppsatta mål (medelvärde)	2,67

Figur 5:16 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 11-13 i enkäten.

Genom att använda sig av information som påverkan kan ledaren skapa acceptans bland medarbetarna. Det är viktigt att ledaren informerar om de mål som medarbetarna ska engageras i för att de ska förstå dessa. Att utföra ett arbete som inte är accepterat är underkastelse eller lydnad, vilket är något helt annat än delaktighet. Orsaken till att medarbetarna i Liko Produktion AB accepterar företagets långsiktiga mål, affärsidé och vision, kan bero på att medarbetarna även anser att graden av information från ledaren är relativt tillfredsställande. Vad som emellertid är intressant att belysa är att Lundgren själv tror att medarbetarna är tillfredsställda med den information han delger dem gällande företagets strategiska arbete, i en högre grad än vad medarbetarna egentligen anser att de är. Det finns således mycket kvar att göra i företaget för att skapa en större förståelse bland medarbetarna. I figur 5:17 nedan presenteras resultatet från enkätfrågorna 21-23 som avser att mäta hur väl informationen mellan ledare och medarbetare fungerar.

<b>Figur 5:17 Grad av information</b>	
	<b>Resultat fråga 21-23 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas upplevda grad av hur väl informationen fungerar i företaget (medelvärde)	2,65
Ledarens upplevda grad av medarbetarnas acceptans för företagets uppsatta mål (medelvärde)	2,67

Figur 5:17 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 21-23 i enkäten.

Medarbetarna anser inte att Lundgren lyckas motivera dem till att delta i företagets strategiska arbete. Däremot upplever de att företagets strategiska mål är möjliga att nå samt att de aktivt vill bidra till att förverkliga dessa mål. Medarbetarnas upplevda motivationsgrad är dock betydligt högre än vad Lundgren tror att den är. Trots att medarbetarnas grad av motivation är högre än vad ledaren tror, så ligger den fortfarande på en relativt låg nivå. I figur 5:18 nedan presenteras resultatet från enkätfrågorna 14-16 som avser att mäta graden av motivation som råder bland medarbetarna.

<b>Figur 5:18 Grad av motivation</b>	
	<b>Resultat fråga 14-16 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas grad av motivation (medelvärde)	2,47
Ledarens upplevda grad av medarbetarnas motivation (medelvärde)	2,0

Figur 5:18 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 14-16 i enkäten

För att skapa motivation behöver ledare och medarbetare få tillfälle att påverka varandra i en dubbelriktad kommunikationsprocess. Därför är det intressant att studera hur medarbetarna samt ledaren anser att kommunikationen fungerar i företaget. På Liko Produktion AB anser både Lundberg och medarbetarna att kommunikationen fungerar tillfredsställande. Vad som emellertid är intressant att belysa är att ledaren upplever att han lyssnar på medarbetarnas åsikter och idéer i högre grad än vad medarbetarna själva upplever att han gör.

En bra kommunikation är grunden för motiverade medarbetare. Effektiv kommunikation är således viktigt för att undvika missuppfattningar, irritation, motstånd

och konflikter, som påverkar medarbetarnas motivation på ett negativt sätt. En organisation som eftersträvar delaktighet kännetecknas av ett klimat som tillåter en öppen kommunikation. Vad som emellertid går att utläsa ur enkätundersökningen är att det finns en mycket låg grad av motivation bland medarbetarna, trots att kommunikationen fungerar relativt tillfredsställande inom företaget. De finns mycket kvar att göra för att förbättra kommunikationen och framför allt motivationen bland medarbetarna. I figur 5:19 nedan presenteras resultatet från enkätfrågorna 24-27 som avser att mäta hur väl kommunikationen mellan ledare och medarbetare fungerar.

<b>Figur 5:19 Grad av kommunikation</b>	
	<b>Resultat fråga 24-27 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas upplevda grad av hur väl kommunikationen fungerar i företaget (medelvärde)	2,73
Ledarens upplevda grad av hur väl kommunikationen fungerar i företaget (medelvärde)	2,75
Figur 5:19 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 24-27 i enkäten.	

Ansvarstagande är den högsta formen av delaktighet och innebär att individen har en förmåga att placera in de egna arbetsuppgifterna i organisationen som helhet. Det är ledaren som skapar förutsättningar som kan bidra till att öka medarbetarnas vilja att genomföra detta åtagande. Medarbetarna på Liko Produktion AB upplever att deras inflytande över företagets strategiska mål nästan är obefintligt. Även Lundgren anser att medarbetarna har en låg grad av inflytande. Lundgren anser dock att han i stor utsträckning uppmuntrar medarbetarna att ifrågasätta dagens arbetssätt och föreslå nya lösningar. Medarbetarna själva anser emellertid inte att han uppmuntrar dem i lika stor utsträckning. Lundgren tror även att han i stor utsträckning ger medarbetarna sitt förtroende så att de självständigt kan välja de mest lämpliga handlingsalternativen för att nå de uppsatta målen. Här är det dock stor skillnad från medarbetarnas syn. De upplever att de är precis tvärtom, nämligen att detta förtroende från ledaren saknas. Både Lundgren och medarbetarna anser emellertid att medarbetarna inte tar ansvar för företagets strategiska arbete i särskilt stor utsträckning. I figur 5:20 nedan presenteras resultatet från enkätfrågorna 17-20 som avser att mäta den grad av ansvar som medarbetarna har.

<b>Figur 5:20 Grad av ansvarstagande</b>	
	<b>Resultat fråga 17-20 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas grad av ansvarstagande (medelvärde)	2,05
Ledarens upplevda grad av medarbetarnas ansvarstagande (medelvärde)	2,5

Figur 5:20 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 17-20 i enkäten.

### **Vision, affärsidé, kultur samt värderingar**

För att ledaren och medarbetarna ska vara samstämda och dra åt samma håll är det nödvändigt att företaget har en klar och tydlig affärsidé och vision. Medarbetarna på Liko Produktion AB känner till företagets affärsidé och vision i stor utsträckning. Däremot känner de inte i lika hög grad ett stort engagemang för dessa. De känner vidare inte alls att de får vara med och framarbeta samt omformulera affärsidén och visionerna. Detta kan naturligtvis påverka graden av delaktighet bland medarbetarna på ett negativt sätt. Det är lättare att känna engagemang och motivation för mål som man själv har varit med och formulerat än för mål som man blir tilldelad att känna delaktighet inför. I figur 5:21 nedan presenteras resultatet från enkätfrågorna 31-35 som avser att mäta hur väl företagets vision och affärsidé stödjer delaktighet i det strategiska arbetet.

<b>Figur 5:21 Vision &amp; affärsidé som stödjer delaktighet i det strategiska arbetet</b>	
	<b>Resultat fråga 31-35 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas upplevda grad av hur väl företagets vision & affärsidé stödjer delaktighet i det strategiska arbetet (medelvärde)	2,15
Ledarens upplevda grad av hur väl företagets vision & affärsidé stödjer delaktighet i det strategiska arbetet (medelvärde)	2,2

Figur 4:21 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 31-35 i enkäten.

Eftersom Liko Produktion AB inte har funnits längre än drygt ett år, så är det svårt att ha hunnit skaffa sig en etablerad företagskultur. Det tar naturligtvis tid att grunda kulturen inom företaget. Medarbetarna anser, trots detta, att företagets kultur stimulerar delaktighet på ett tämligen bra sätt. Lundgren är medveten om att företagets bästa investering är dess personal och arbetar för att skapa en kultur som stimulerar delaktighet. Utfallet av detta går av naturliga skäl inte att analysera rättvist vid denna tidpunkt.

*Framgångsrikt Ledarskap*

*Delaktighet i det strategiska arbetet – en nyckel till framgång?*

Företaget har funnits för kort tid för att resultatet skulle vara korrekt. I figur 5:22 nedan presenteras resultatet från enkätfrågorna 28-30 som avser att mäta hur väl företagets kultur stödjer delaktighet i det strategiska arbetet.

<b>Figur 5:22 Kultur som stödjer delaktighet i det strategiska arbetet</b>	
	<b>Resultat fråga 28-30 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas upplevda grad av hur väl kulturen stödjer delaktighet i det strategiska arbetet (medelvärde)	2,51
Ledarens upplevda grad av hur väl kulturen stödjer delaktighet i det strategiska arbetet (medelvärde)	2,67
Figur 5:22 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 28-30 i enkäten.	

Värderingar hjälper oss att avgöra vad vi ska, respektive inte ska göra. Våra värderingar är referensen för de beslut vi fattar varje dag. Det är viktigt att ledarnas värderingar stämmer överens med medarbetarnas ambitioner. Ledare som förespråkar värderingar som inte är representativa för medarbetarna kommer inte heller att få dem att agera som de önskar. Medarbetarna på Liko Produktion AB anser inte att företagets värderingar är kända. De anser inte heller att företagets värderingar stämmer bra överens med deras egna värderingar eller att Lundgren försöker få dem att aktivt delta i utformningen av företagets gemensamma värderingar. Här finns det alltså mycket kvar att arbeta med för att medarbetarna ska känna en större delaktighet. I figur 5:23 nedan presenteras resultatet från enkätfrågorna 36-38 som avser att mäta hur väl företagets värderingar stödjer delaktighet i det strategiska arbetet.

<b>Figur 5:23 Värderingar som stödjer delaktighet i det strategiska arbetet</b>	
	<b>Resultat fråga 36-38 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas upplevda grad av hur väl företagets värderingar stödjer delaktighet i det strategiska arbetet (medelvärde)	2,11
Ledarens upplevda grad av hur väl företagets värderingar stödjer delaktighet i det strategiska arbetet (medelvärde)	- (svar saknas)
Figur 4:23 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 36-38 i enkäten.	



**Upplevd kontra önskvärd grad av delaktighet**

Ledarens syn på medarbetarnas upplevda grad av delaktighet i företagets strategiska arbete överensstämmer bra med medarbetarnas egen syn på den upplevda graden av delaktighet. Delaktigheten är emellertid inte särskilt utbredd i företaget, vilket både medarbetarna som ledaren upplever. Däremot är den önskvärda graden bland medarbetarna högre än den upplevda graden av delaktighet. Det torde vara positivt för företaget. Medarbetarna känner alltså att de vill vara delaktiga i en större utsträckning än de är idag. Det finns således förutsättningar för Lundgren att öka graden av delaktighet och få mer motiverade och engagerade medarbetare. I figur 5:24 nedan presenteras resultatet från enkätfråga 39 som avser att mäta medarbetarnas upplevda kontra önskvärda grad av delaktighet i det strategiska arbetet. Vidare presenteras också ledarens upplevda grad av medarbetarnas delaktighet i det strategiska arbetet.

<b>Figur 5:24 Upplevd kontra önskvärd grad av delaktighet i det strategiska arbetet</b>	
	<b>Resultat fråga 39 (medelvärde)</b>
Medarbetarnas upplevda grad av delaktighet i det strategiska arbetet (medelvärde)	2,15
Medarbetarnas önskvärda grad av delaktighet i det strategiska arbetet (medelvärde)	2,46
Ledarens upplevda grad av medarbetarnas delaktighet i det strategiska arbetet (medelvärde)	2,00

Figur 5:24 presenterar en sammanställning av det resultat som framkom vid enkätstudien. ( 1,0= Inte alls, 2,0= liten utsträckning, 3= Stor utsträckning, 4= Mycket stor utsträckning) Resultatet utgör ett medelvärde på fråga 39 i enkäten.

## 6 ANALYS

I detta kapitel kommer de två valda fallstudieföretagens delaktighet i det strategiska arbete att analyseras mer ingående. Det empiriska intervju- och enkätmaterialen ligger till grund för den kommande analysen. Genomgående används enkätunderlaget för att möjliggöra operationalisering av utvalda parametrar. Intervjuunderlaget utgör emellertid ett viktigt komplement för att mer ingående kunna beskriva de olika parametrarna på djupet. För att finna svar på de forskningsfrågor som vi funnit relevanta för den föreliggande studien har vi använt oss av den analysmodell som presenterades i kapitel fyra (figur 4:1). Analysmodellen är en förenkling av den komplexa verkligheten, men utgör en central och viktig grundpelare i denna analysdel.

### 6.1 ANALYS AV FORSKNINGSFRÅGORNA

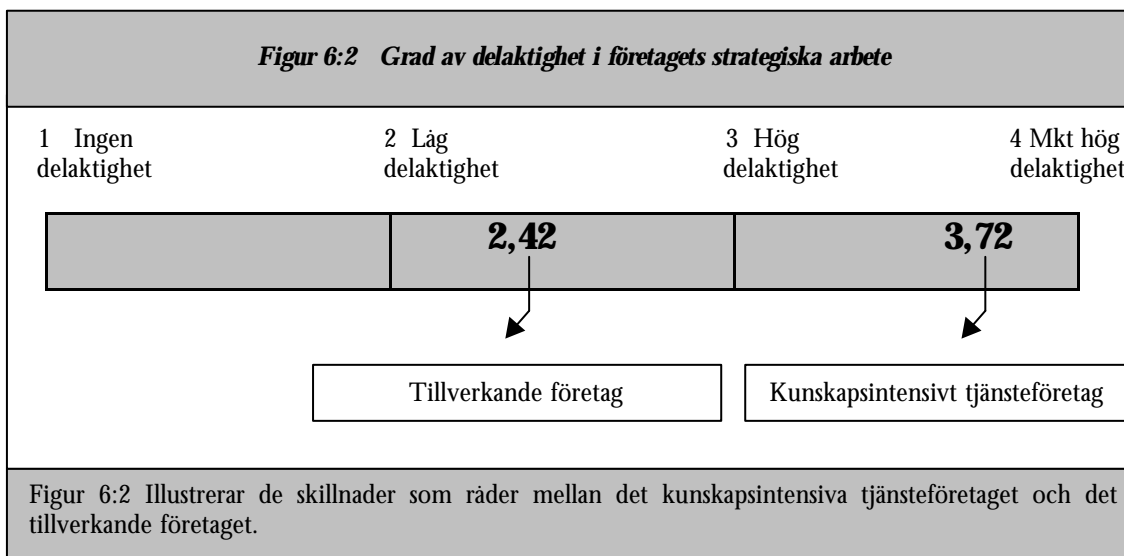
#### 6.1.1 Skiljer sig graden av delaktighet i det strategiska arbetet åt mellan ett kunskapsintensivt tjänsteföretag och ett traditionellt tillverkande företag?

Vi har valt att inledningsvis försöka besvara om graden av delaktighet i det strategiska arbetet skiljer sig åt mellan ett kunskapsintensivt tjänsteföretag och ett traditionellt tillverkande företag. Genom att utforma en korstabellsanalys (figur 6:1) med hjälp av de två valda fallstudieföretagens enkätresultat har vi försökt att finna ett svar på den inledande forskningsfrågan.

<i>Figur 6:1 Korstabellsanalys</i>			
	<b>Competenta</b>	<b>Liko Prod.</b>	<b>Sign T-test</b>
<b>Acceptans</b> (f.11-13)	3,89	2,67	3/3 mätvärden har en sign.fik. nivå som är = 0.005
Information (f. 21-23)	3,56	2,65	3/3 mätvärden har en sign.fik. nivå som är = 0.01
<b>Motivation</b> (f. 14-16)	3,83	2,44	3/3 mätvärden har en sign.fik. nivå som är = 0.005
Kommunikation (f.24-27)	3,75	2,73	3/4 mätvärden har en sign.fik. nivå som är = 0.01. 1/4 mätvärden är ej signifikant.
<b>Ansvarstagande</b> (f.17-20)	3,58	2,08	4/4 mätvärden har en sign.fik. nivå som är = 0.005
<b>Vision &amp; Affärsidé</b> (f.31-35)	3,67	2,15	5/5 mätvärden har en sign.fik. nivå som är = 0.005
<b>Kultur</b> (f.28-30)	3,89	2,52	3/3 mätvärden har en sign.fik. nivå som är = 0.005
<b>Värderingar</b> (f.36-38)	3,61	2,11	3/3 mätvärden har en sign.fik. nivå som är = 0.005
<b>Totalt medelvärde</b>			
Sammanlagd grad av delaktighet	3,72	2,42	

Figur 6:1 visar den sammanlagda graden av delaktighet som råder i de två valda fallstudieföretagen. För att säkerställa att det föreligger relevanta skillnader mellan de två företagen har ett signifikantstest gjorts.

Utifrån de enkätresultat som vi erhållit samt den information som vi insamlat via intervjuer med företagsledarna har vi funnit att det finns stora skillnader mellan det kunskapsintensiva tjänsteföretaget och det traditionella tillverkande företaget vad avser medarbetarnas delaktighet i det strategiska arbetet. Det kunskapsintensiva tjänsteföretaget uppmätte i vår enkätundersökning ett totalt medelvärde på 3,72 vilket tyder på att medarbetarna är delaktiga i företagets strategiska arbete i mycket stor utsträckning. Det traditionella tillverkande företaget erhöll ett betydligt lägre totalt medelvärde. Här uppgick det totala medelvärdet till 2,42. För att försäkra oss om att det råder relevanta skillnader mellan de tillverkande företaget och det tjänsteproducerande företaget har vi kontrollerat att de uppmätta värdena är statistiskt signifikanta. Signifikanstestet visar att det genomgående, med några få undantag, råder signifikanta skillnader mellan företagen. I figuren nedan har vi försökt att illustrera de stora skillnaderna som råder mellan det kunskapsintensiva tjänsteföretaget och det tillverkande företaget.



### **6.1.2 På vilket sätt skiljer sig graden av delaktighet åt mellan ett kunskapsintensivt tjänsteföretag och ett traditionellt tillverkande företag?**

Nedan presenteras en mer ingående analys av de olika parametrarna där vi jämför det kunskapsintensiva tjänsteföretaget med det traditionella tillverkande företaget. Syftet med analysen är att mer specifikt försöka beskriva på vilket sätt delaktigheten i de två valda fallstudieföretagen skiljer sig åt.

#### **Acceptans**

På Competenta accepterar medarbetarna företagets mål fullt ut. Förklaringen till detta kan naturligtvis vara att medarbetarna personligen är involverade i utvecklingen av företagets mål. Det är lättare att acceptera mål som man själv har varit delaktig i att utforma. Den höga grad av acceptans som råder kan även bero på att medarbetarna på Competenta kan välja att utföra sina arbetsuppgifter på det sätt som de själva anser är mest lämpligt och effektivt för att uppnå företagets strategiska mål. På företaget finns vidare inte några principfasta regler eller rutiner som strängt måste följas. Det ger medarbetarna utrymme att utföra sina arbetsuppgifter på ett sätt som passar dem bäst. Det viktiga är att de når målen, inte hur vägen dit ser ut.

Medarbetarna på Liko Produktion AB anser emellertid inte att de i särskilt stor utsträckning kan välja att utföra sina arbetsuppgifter på det sätt som de själva anser är mest lämpligt och effektivt för att uppnå företagets strategiska mål. Detta beror säkerligen till stor del på de utvecklade process- och arbetsbeskrivningarna som finns för att säkra produktkvalitén och reducera osäkerheten kring hur man ska agera inom företaget. Trots detta så accepterar medarbetarna företagets långsiktiga mål, affärsidé och vision i relativt hög grad.

Vid en jämförelse mellan de två företagens enkätresultat har vi funnit att acceptansgraden är högre i det kunskapsintensiva tjänsteföretaget där medarbetarna i större utsträckning kan påverka sin arbetssituation och sättet att utföra sina arbetsuppgifter på. Möjligen kan man av detta dra slutsatsen att kunskapsintensiva tjänsteföretaget är mer beroende av en högre acceptansgrad än vad tillverkande företag är, för att lyckas.

För att skapa acceptans bör som tidigare nämnts ledare använda sig av information som påverkan. Vad som betraktas som tillräcklig information kan emellertid variera. På Competenta är medarbetarna mycket tillfredsställda med den grad av information som ledarna ger. De upplever att informationen är tydlig, effektiv och snabb samt att ledarna inte undanhåller viktig strategisk information.

Medarbetarna på Liko Produktion AB anser också att graden av information från ledaren är relativt tillfredsställande. Dock tror Lundgren själv att medarbetarna är tillfredsställda i en större omfattning än de själva anser att de är. Det finns således mycket kvar att göra i företaget för att skapa en ännu större förståelse bland medarbetarna. Genom att ge mer information och vara än tydligare kan ledaren stärka acceptansgraden bland medarbetarna i företaget.

Graden av acceptans samt den upplevda graden av information från ledarna är således betydligt högre på det kunskapsintensiva tjänsteföretaget än den är på det tillverkande företaget.

### **Motivation**

Genom motiverade medarbetare kan ledare uppnå en högre grad av delaktighet. Det krävs dock att medarbetarna först känner att de accepterar företagets mål, visioner och affärsidé för att de ska känna sig motiverade.

Medarbetarna på Competenta upplever att företagets mål, vision och affärsidé är tydliga. Dessutom är deras motivation mycket hög till att delta i företagets strategiska arbete. Denna motivation bygger delvis på att alla i företaget är fast övertygade om att de uppsatta målen är möjliga att nå. Det finns även en stark vilja hos både ledare och medarbetare att uppnå de uppsatta målen. En orsak till detta kan naturligtvis vara att de tillsammans har arbetat fram dessa mål.

Medarbetarna på Liko Produktion AB anser emellertid inte att ledaren lyckas motivera dem till att delta i företagets strategiska arbete i särskilt stor utsträckning. De anser däremot att företagets strategiska mål är möjliga att nå samt att de aktivt vill bidra till att förverkliga dessa mål. Den låga motivationsgraden som råder kring det strategiska arbetet beror säkerligen på att företaget är hårt styrt av sitt moderbolag vilket innebär att medarbetarna i princip utestängs från det strategiska arbetet.

Som tidigare nämnts påverkar kommunikationen motivationsgraden. På Competenta fungerar kommunikationen mycket bra. Karlsson och Stenberg lyssnar på medarbetarnas åsikter och idéer. De uppmuntrar även medarbetarna att framföra sina åsikter i olika strategiska frågor. Ledarna anser vidare att det är viktigt att alla medarbetares idéer, åsikter och förslag tas tillvara för att säkra företagets långsiktiga överlevnad.

På Liko Produktion AB anser både Lundgren och medarbetarna att kommunikationen fungerar relativt tillfredsställande vid företagets strategiska arbete. Detta utgör en bra plattform för ett företag som strävar efter att utveckla medarbetarnas grad av delaktighet.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att en bra kommunikation utgör grunden för motiverade medarbetare. Effektiv kommunikation är således viktigt för att skapa delaktighet bland medarbetarna. En organisation som eftersträvar delaktighet bör utveckla ett företagsklimat som tillåter en öppen kommunikation. På båda fallstudieföretagen känner medarbetarna sig tillfredsställda med hur kommunikationen fungerar inom företaget. Denna grad av tillfredsställelse är dock betydligt högre på Competenta än den är bland medarbetarna på Liko Produktion AB.

### **Ansvarstagande**

Det arbetssätt som Competenta använder sig av förutsätter att alla medarbetare tar eget ansvar och har fullständig insyn i företaget. Det finns inga principfasta regler eller rutiner i företaget. Det finns heller inga fasta arbetstider, utan ledighet kan tas ut när medarbetarna själva anser att det är lämpligt. Alla bestämmer dessutom sin egen lön.

Detta arbetssätt kräver naturligtvis att medarbetarna kan och vill ta eget ansvar. Ansvarstagande är den högsta formen av delaktighet och innebär att individen har en förmåga att placera in de egna arbetsuppgifterna i organisationen som helhet. Det är således ledaren som skapar förutsättningarna som kan bidra till att öka medarbetarnas vilja att genomföra detta åtagande. På Competenta fungerar detta alldeles utmärkt. Ledarna betonar vikten av att våga lita på sina medarbetare, att tillåta dem att göra misstag samt att ha en grundsyn som bygger på att alla människor gör det bästa möjliga i varje situation utifrån de rådande förutsättningarna.

Medarbetarna på Liko Produktion AB upplever emellertid att deras inflytande över företagets strategiska mål är nästan obefintligt. Lundgren själv anser att han uppmuntrar medarbetarna att ifrågasätta dagens arbetssätt och föreslå nya lösningar. Medarbetarna anser emellertid inte att han uppmuntrar dem i lika stor utsträckning. Lundgren anser även att han ger medarbetarna sitt förtroende så att de självständigt kan välja de mest lämpliga handlingsalternativen för att nå de uppsatta målen. Medarbetarna upplever dock att det är precis tvärtom, nämligen att detta förtroende från ledaren saknas. Både Lundgren och medarbetarna anser att medarbetarna inte tar ansvar för företagets strategiska arbete i särskilt stor utsträckning. Detta kan bero på en rad olika faktorer. Som tidigare nämnts så är Liko Produktion AB hårt styrda av moderbolagets beslut i olika strategiska frågor. Detta kan naturligtvis minska graden av motivation bland medarbetarna. Vad som också är viktigt att påpeka är att många medarbetare är nöjda med den arbetssituation som råder idag, och är inte villiga att ta större ansvar för företagets framtida strategier. Det betyder att viljan bland medarbetarna i många fall saknas, vilket är mycket svårt att påverka för en företagsledare. Lundgrens intentioner är dock att motivera och engagera sina medarbetare till att delta i företagets strategier, eftersom han anser att motiverade medarbetare är en oerhört viktig investering för företaget. Vad som även är viktigt att komma ihåg är att det tar tid att skapa denna delaktighet. Det är ingenting som sker från en dag till en annan.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att medarbetarna på det kunskapsintensiva tjänsteföretaget vill, får och förutsätts ta ett större ansvar för företagets strategiska arbete än medarbetarna på det tillverkande företaget.

### ***Vision & affärsidé***

Det är viktigt att företagets vision stödjer delaktighet. Ledarens uppgift är att förankra visionen genom att få medarbetarna att inse att deras intressen och ambitioner överensstämmer med företagets vision. På Competenta är medarbetarna delaktiga i att formulera företagets vision vilket gör att de på ett naturligt sätt känner ett stort engagemang inför denna. Medarbetarnas individuella mål utanför arbetet liksom medarbetarnas personliga arbetsrelaterade mål är dessutom i mycket hög grad förenliga med företagets vision. Detta resulterar i att Competentas vision stödjer delaktighet i det strategiska arbetet i mycket stor utsträckning. Medarbetarna på Liko Produktion AB känner också till företagets vision i stor utsträckning. Däremot känner de inte ett särskilt stort engagemang inför den. De känner vidare inte alls att de får vara med och framarbeta samt omformulera företagets visioner. Detta kan naturligtvis påverka graden av delaktighet bland medarbetarna på ett negativt sätt.

De mest grundläggande frågorna i allt strategiskt tänkande rör företagets affärsidé. Det krävs en klar och tydlig affärsidé för att ledarna och medarbetarna ska vara samstämda och dra åt samma håll. En klar, genomtänkt affärsidé som fortlöpande ifrågasätts och analyseras är således en förutsättning för att ett företag ska utvecklas på ett framgångsrikt sätt. Det är naturligtvis nödvändigt att veta var man står, för att kunna välja lämpliga strategier för framtiden. Alla medarbetare på Competenta känner till företagets affärsidé eftersom de själva har varit med och tagit fram den. Medarbetarna på Liko Produktion AB känner också till företagets affärsidé i stor utsträckning. Däremot känner de inte i lika hög grad ett stort engagemang för den. De känner vidare inte alls att de får vara med och framarbeta samt omformulera företagets affärsidé vilket naturligtvis kan påverka graden av delaktighet bland medarbetarna på ett negativt sätt. Det torde vara lättare att känna engagemang och motivation för mål som man själv har varit med och formulerat än för mål som man blir tilldelad.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det även på detta område råder signifikanta skillnader mellan det kunskapsintensiva tjänsteföretaget och det traditionella tillverkande företaget.

### **Kultur**

Företagskulturen påverkar den uppnådda graden av delaktighet i ett företag. Det är naturligtvis svårt att få medarbetarna att acceptera de uppsatta målen om företaget har en kultur som motverkar delaktighet eller där informationen och kommunikationen fungerar på ett otillfredsställande sätt. Det är även svårare att skapa motivation och ansvarstagande om företagets kultur hämmar medarbetarna att ta eget ansvar genom exempelvis hård kontroll och regler. På Competenta känner alla medarbetare att företagets kultur, i mycket stor utsträckning, stödjer och stimulerar delaktighet i det strategiska arbetet. Competenta använder sig av kulturen som styrinstrument istället för exempelvis direktstyrning, regelstyrning eller ekonomisk styrning. Alla medarbetare tillåts att ifrågasätta nuvarande verksamhetsinriktning. Vidare vill och får alla medarbetare att ta ansvar för att uppnå de gemensamma målen. Företagsklimatet kännetecknas också av en öppen kommunikation.

Eftersom Liko Produktion AB inte har funnits längre än ett år så är det svårt för företaget att ha hunnit skaffa sig en etablerad företagskultur. Det tar tid att grunda kulturen inom företaget. Medarbetarna anser trots detta, att företagets kultur stimulerar delaktighet på ett tämligen bra sätt. Vi anser emellertid att det ännu för tidigt att dra korrekta slutsatser angående företagskulturens inverkan på delaktigheten i det strategiska arbetet

### **Värderingar**

Värderingar hjälper oss att avgöra vad vi ska, respektive inte ska göra. Det är viktigt att ledarnas värderingar stämmer överens med medarbetarnas ambitioner. Ledarna måste vinna gehör för ett gemensamt mål och gemensamma riktlinjer. Ledare som förespråkar värderingar som inte är representativa för medarbetarna kommer inte heller att få dem att agera som de önskar. Ledarna måste ge medarbetarna chans att delta i diskussioner om vad värderingarna betyder och hur deras personliga övertygelser och beteenden påverkas

av det som organisationen står för. För att medarbetarna ska förstå värderingarna och ansluta sig till dem är det viktigt att de även får vara med och utforma dem. På Competenta har ledarna tillsammans med medarbetarna byggt upp sex centrala grundvärden, varav delaktighet utgör en av dessa sex värden. Medarbetarnas värderingar stämmer dessutom bra överens med företagets värderingar.

Medarbetarna på Liko Produktion AB anser emellertid inte att företagets värderingar är kända. De anser vidare inte heller att företagets värderingar stämmer bra överens med deras egna värderingar eller att Lundgren försöker få dem att aktivt delta i utformningen av företagets gemensamma värderingar. Här finns det mycket kvar för Lundgren att arbeta med för att skapa en större delaktighet bland medarbetarna.

### **Analys**

Det är också intressant att titta lite närmare på strategiprocessens olika steg; analys, val och implementering. Genom att bryta ned strategiprocessen i olika delar har vi kunnat studera på vilket sätt delaktigheten i det strategiska arbetet skiljer sig åt mellan de två företagen i olika steg i den strategiska processen.

På Liko Produktion AB föreligger det en mycket låg grad av delaktighet bland medarbetarna i företagets analysfas. På Competenta är däremot alla medarbetare delaktiga i analysen av både de interna liksom de externa faktorerna som påverkar företaget. På Liko Produktion AB anser medarbetarna att ledaren inte uppmuntrar dem att delta i analysen medan Competenta har strategidagar minst en gång per år där medarbetarna aktivt deltar för att sätta upp mål för företagets framtida verksamhetsinriktning. Det gäller dock att som tidigare nämnts vara medveten om att Liko Produktion AB är hårt styrda av de beslut som moderbolaget tar. Det kan således inte i lika stor utsträckning påverka alla strategiska beslut som Competenta kan. Det är onekligen svårt att aktivt delta i någonting som man inte kan påverka. I figur 6:3 nedan presenteras resultat från enkätfrågorna 1-4 som syftar till att mäta hur delaktiga medarbetarna är i strategiprocessens inledande analysfas. Resultatet är ett ackumulerat medelvärde av alla respondenternas svar i de två fallstudie företagen.

<b>Figur 6:3 Delaktighet i den strategiska processens analysfas</b>			
	<b>Competenta Företagsutveckling AB</b> (Kunskapsintensivt tjänsteföretag)	<b>Liko Produktion AB</b> (Tillverkande företag)	<b>Sign T-test</b>
Medarbetarnas grad av delaktighet i strategiprocessens analysfas. (Medelvärde f.1-4)	3,5	1,47	4/4 mätvärden har en sign.fik. nivå som är =0.001
Figur 6:3 beskriver den grad av delaktighet som råder i strategiprocessens inledande analysfas i de två valda fallstudieföretagen.			



## Val

Även när det gäller medarbetarnas delaktighet i besluten som rör företagets nya strategier så är medarbetarnas grad av delaktighet låg på Liko Produktion AB. Medarbetarna på Liko Produktion AB finner inte heller att Lundgren uppmuntrar dem att delta i besluten i särskilt stor utsträckning, även fastän han själv anser att det är viktigt att medarbetarna är delaktiga i det strategiska arbetet. På Competenta är emellertid medarbetarna delaktiga i besluten gällande företagets fortsatta verksamhetsinriktning i mycket stor utsträckning. Både Karlsson och Stenberg betonar vikten av att låta alla medarbetare vara med och påverka valet av nya strategier. Medarbetarnas delaktighet bidrar även till att de tar ansvar och känner ett större engagemang till att medverka så att de valda strategierna implementeras på ett framgångsrikt sätt i företaget. I tabellen nedan presenteras resultatet från enkätfrågorna 5-7 som syftar till att mäta medarbetarnas grad av delaktighet vid val av nya strategiska inriktningar. Liksom i föregående tabell utgör resultatet även här ett ackumulerat medelvärde av alla respondenters svar.

<b>Figur 6:4 Delaktighet vid val av nya strategiska inriktningar</b>			
	<b>Competenta Företagsutveckling AB</b> (Kunskapsintensivt tjänsteföretag)	<b>Liko Produktion AB</b> (Tillverkande företag)	<b>Sign T-test</b>
Medarbetarnas grad av delaktighet vid val av nya strategiska inriktningar (Medelvärde f.5-7)	3,28	1,54	3/3 mätvärden har en sign.fik. nivå som är =0.01
Figur 6:4 beskriver den grad av delaktighet som råder vid val av nya strategiska inriktningar i de två valda fallstudieföretagen.			

## Implementering

På Liko Produktion AB anser både medarbetarna och ledaren att det föreligger en låg grad av delaktighet bland medarbetarna även vid implementeringen av nya strategier. Lundgren anser dock att han uppmuntrar medarbetarna att delta i genomförandet av nya strategier i en större utsträckning än vad medarbetarna själva anser att han gör. På Competenta är emellertid graden av delaktighet mycket stor även vid implementeringen av nya strategier. Medarbetarna upplever dessutom att ledarna uppmuntrar dem att delta i genomförandet av företagets nya strategier.

I tabellen nedan presenteras resultatet från enkätfrågorna 8-10 som syftar till att mäta medarbetarnas grad av delaktighet vid implementering av nya strategiska inriktningar. Liksom i föregående tabell utgör resultatet även här ett ackumulerat medelvärde av alla respondenters svar.

<b>Figur 6:5 Delaktighet vid implementering av nya strategiska inriktningar</b>			
	<b>Competenta Företagsutveckling AB</b> (Kunskapsintensivt tjänsteföretag)	<b>Liko Produktion AB</b> (Tillverkande företag)	<b>Sign T-test</b>
Medarbetarnas grad av delaktighet vid implementering av nya strategiska inriktningar (Medelvärde f.8-10)	3,44	1,52	3/3 mätvärden har en sign.fik. nivå som är =0.001
Figur 6:5 beskriver den grad av delaktighet som råder vid implementering av nya strategiska inriktningar i de två vald fallstudieföretagen.			

Företagens strategiska arbete består alltså av tre delar, analys, val och implementering som är integrerade i varandra. Ledarens uppgift är att länka samman dessa delar för att nå framgång i det strategiska arbete och säkra företagets långsiktiga överlevnad. Som framgår av analysen ovan är delaktigheten bland medarbetarna i Liko Produktion AB's strategiska arbete mycket låg i alla de tre faserna. Det kan naturligtvis ses som en svaghet för företaget. Det gäller dock att vara medveten om att Liko Produktion AB är ett relativt nystartat företag. Det tar tid att skapa delaktighet, vilket trots allt är Lundgrens intention. Dessutom är Liko Produktion AB hårt styrda av de strategiska beslut som moderbolaget, dvs Liko AB tar. De har inte samma förutsättningar att bestämma alla strategier på egen hand som däremot Competenta har. Det påverkar naturligtvis graden av delaktighet på ett negativt sätt.

På Competenta är alla medarbetare delaktiga i det strategiska arbetets alla tre delar. Delaktighet är ett av företagets centrala värden och innebär att medarbetarna måste känna ett fullständigt engagemang vad gäller företagets visioner, mål samt strategier för att nå målen. Alla medarbetare deltar dessutom vid företagets årliga strategidagar för att finna de bästa lösningarna för företagets fortsatta framtid, vilket borde främja delaktigheten vid implementeringen ytterligare. Det borde vara lättare att vara delaktig och känna ett stort engagemang vid implementeringsskedet om man har möjlighet att vara med och påverka besluten.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att Competentas arbetssätt skiljer sig från hur medarbetarna på Liko Produktion AB arbetar. På Liko Produktion AB betonar Lundgren vikten med instruktioner för att det klart ska framgå hur medarbetarna ska förhålla sig och agera i specifika situationer. Instruktioner är nödvändigt menar Lundgren för att minska osäkerheten kring hur man ska agera inom företaget. Instruktioner torde dock hämma individernas kreativitet och egen initiativförmåga, men är en nödvändighet på Liko Produktion AB för att processerna inom företaget ska fortlöpa på det mest effektiva sättet. Det är viktigt att alla gör på ett liknande sätt för att slutprodukterna ska uppnå en hög och jämn kvalitet. På Competenta krävs emellertid kreativa lösningar som är anpassade efter kundernas behov. Detta gör att behovet av regler och instruktioner inte är nödvändigt. Dessa regler skulle sannolikt istället hämma medarbetarnas kreativitet och nyskapande, som är en viktig förutsättning för företagets framgång.

### **6.1.3 Varför skiljer sig graden av delaktighet åt mellan ett kunskapsintensivt tjänsteföretag och ett traditionellt tillverkande företag?**

Som tidigare nämnts i den föreliggande analysdelen är graden av delaktighet väsentligt mycket större både i analys, val och implementeringsfasen, i det kunskapsintensiva tjänsteproducerande företaget. Varför så är fallet är svårt att rent vetenskapligt påvisa. Utifrån det empiriska materialet samt med stöd från den teoretiska referensramen har vi emellertid kunnat utröna ett par faktorer som vi tror kan ha en inverkan på graden av delaktighet i företagets strategiska arbete.

Gemensamt för de båda fallstudieföretagen är att de vill erbjuda sina kunder hög kvalitet på sina produkter respektive tjänster för att stärka sin position på marknaden. För att säkra kvalitén i ett tillverkande företag utvecklas i många fall process- och arbetsbeskrivningar för att tydligt redogöra för hur medarbetarna ska förhålla sig och agera i olika situationer. De olika instruktionerna syftar till att reducera osäkerheten kring hur man ska agera inom företaget och samtidigt säkra kvalitén på företagets produkter genom att alla medarbetare utför sina arbetsuppgifter på ett likvärdigt sätt. På detta sätt blir produktens kvalitet inte beroende av en specifik medarbetare. Samtidigt som dessa föreskrifter och beskrivningar säkerställer kvalitén på de färdiga produkterna så hämmar de emellertid den enskilda medarbetaren från att ta eget ansvar och komma med kreativa förbättringsförslag. Det är tydligt att regler och rutiner kan begränsa den enskilda medarbetaren i både hans tankar och handlingar. Detta resulterar i sin tur i att de mänskliga resurser som finns att tillgå hämmas i sin utveckling och utnyttjas således inte maximalt.

I kunskapsintensiva tjänsteproducerande företag är kvalitén på tjänsten mycket mer beroende av den enskilda medarbetaren som producerar tjänsten i direktkontakt med kunden. Det är viktigt att medarbetarna är flexibla, kan ta ansvar och ser helheten för att kunna erbjuda hög kvalitet på sina tjänster. Även om kunskapsintensiva tjänsteföretag, genom att ta fram arbetsmodeller att arbeta efter, försöker komma från det traditionella synsätt där utvecklingsfrågor i företag ofta förknippas med specifika individer, så är tjänstekvalitén fortfarande i mångt och mycket beroende av den enskilda medarbetaren. Medarbetare som ser helheten, har förmågan att ta eget ansvar samt är flexibla är därav av central betydelse för att säkra företagets tjänstekvalité. Delaktighet i det strategiska arbetet spelar således säkerligen ur denna aspekt en mer central roll i kunskapsintensiva tjänsteföretag än i traditionella tillverkande företag. Ty det är svårt att erhalla en helhetsförståelse för verksamheten, ta ansvar och vara flexibel om man som medarbetare utestängs från företagets strategiska arbete.

En annan faktor som kan antas påverka graden av delaktighet är medarbetarnas kompetens- och utbildningsnivå. Det kunskapsintensiva företaget baserar sin verksamhet på hög kompetens och ett starkt engagemang bland medarbetarna. Medarbetarna innehar ofta specifik kunskap vilket gör att det i många fall kan vara svårt att ersätta en medarbetare. Högkompetenta medarbetare vill vidare i större utsträckning själva utforma sin utveckling, själva driva sina idéer, själva fatta beslut och konfronteras med utmaningar, än medarbetare med lägre utbildnings- och kompetensnivå.

Kunskapsföretag erbjuder dessutom ofta kreativa och i många fall skräddarsydda lösningar till sina kunder. Vidare har kunskapsföretag ofta ad-hoc uppdrag och en mer

decentraliserad företagsstyrning. Allt detta bidrar till att delaktighet utgör en naturlig förutsättning för att verksamheten ska fungera tillfredsställande och medarbetarna ska känna sig tillfreds med sin arbetsituation.

#### **6.1.4 Hur gör framgångsrika företagsledare för att skapa delaktighet i företagets strategiska arbete? Eller mer specifikt; hur skapar företagsledare acceptans, motivation och ansvarstagande i det strategiska arbetet?**

Det empiriska materialet och den teoretiska referensramen tyder på att information är en viktig faktor för att få medarbetarna att acceptera företagets affärsidé, mål och visioner. Medarbetare som upplever att informationen är bristfällig eller att ledaren avsiktligt undanhåller viktig strategisk information, kommer aldrig att acceptera företagets mål fullt ut. De kommer således inte heller att känna sig delaktiga i företagets strategiska arbete. Som företagsledare är det således viktigt att ge rikligt med information som är klar och tydlig till sina medarbetare. Det är av central vikt att förstå att ju mer information medarbetarna erhåller, desto större möjlighet har de att utföra ett fullgott arbete.

Information är emellertid inte tillräckligt för att lyckas utveckla en hög grad av delaktighet i företagets strategiska arbete. Genom att motivera medarbetarna kan ledaren få sina anställda att känna sig mer delaktiga och engagerade i företagets strategiska arbete. Motivation skapas emellertid inte genom att skicka medarbetarna på motivationskurser. Motivation är en produkt av rätt givna förutsättningar, där ledarskapet spelar en avgörande betydelse. En väl fungerande kommunikation är en viktig faktor för att skapa motivation. Det är viktigt att medarbetarna känner att de får gehör för sina idéer och åsikter. Som ledare är det därför viktigt att lyssna på sina medarbetare. För att kommunikationen ska fungera tillfredsställande är det av central vikt att ledaren försöker skapa ett företagsklimat där det är högt i tak. Det är viktigt att medarbetarna vågar uttrycka sina åsikter och idéer. Genom att nyttja och själv utveckla olika kommunikationskanaler som är anpassade till den specifika verksamheten kan ledaren utveckla en väl fungerande kommunikation. Vidare är det viktigt att som ledare lära känna medarbetarnas behov, lära känna deras villkor och strävande, både på jobbet och utanför. För att lyckas motivera sina medarbetare måste du kunna samordna deras mål med företagets mål. Den som lyckas samordna personalens mål med företagets målsättningar, genom att förlika deras strävande med organisationens behov att fungera lönsamt kommer att erhålla ett framgångsrikt lag.

Ansvarstagande utgör den högsta graden av delaktighet. För att få medarbetarna att vilja och våga ta eget ansvar är det viktigt att som ledare ha en grundsyn som bygger på att alla människor gör det bästa möjliga i varje situation utifrån de rådande förutsättningarna. Det är vidare viktigt att ledaren vågar lita på sina medarbetare och tillåta dem att de gör misstag. Det är också viktigt att ledaren uppmuntrar medarbetarna att ifrågasätta dagens arbetssätt och rutiner samt föreslå nya lösningar. Samtidigt är det också av central vikt att som ledare förstå att alla medarbetare vill ta ansvar om de rätta förutsättningarna finns. Det är således upp till ledaren att tillsammans med medarbetarna utveckla ett företagsklimat där de rätta förutsättningarna finns för att medarbetarna ska vilja och våga ta ansvar.

För att lyckas uppnå en hög grad av delaktighet genom att skapa acceptans, motivation och ansvarstagande så är det viktigt att som ledare se över företagets vision, affärsidé, kultur och värderingar. Det är viktigt att dessa understödjer den delaktighetsskapande processen. Det är slöseri på resurser, kraft och energi att inleda en delaktighetsskapande process i ett företag där företagets vision, affärsidé, kultur och värderingar präglas av ett traditionellt synsätt, där ledaren ensam utan att involvera medarbetarna beslutar om företagets framtida strategiska inriktning. I ett sådant företag finns ofta en handlingsförlamning bland medarbetarna som förhindrar att processen blir lyckosam. För att lyckas skapa delaktighet och således ta tillvara på företagets potential i större utsträckning är det som ledare viktigt att bygga upp värderingar och en kultur som stimulerar delaktighet. Vidare är det viktigt att involvera medarbetarna i diskussioner och formulering av företagets affärsidé och vision. Företagets affärsidé och vision ska vara en ledstjärna för alla i företaget, inte bara för företagsledaren och ledningsgruppen.

Utifrån det empiriska materialet har vi kunnat konstatera att delaktighet är ett begrepp som många företagsledare betonar som något centralt och ytterst viktigt för att nå framgång. Att skapa denna delaktighet är emellertid i många fall en lång och komplicerad process som kräver både kulturella och strukturella förändringar. Den ledare som tar initiativ till att utveckla medarbetarnas delaktighet i företagets strategiska arbete bör vara medveten om att han går in i en process som påverkar både han själv och medarbetarna. Delaktighetsskapandet förutsätter inte minst att ledaren själv är beredd att dela med sig av sitt ansvar, vågar lita på sina medarbetare och hålla sitt eget kontrollbehov i styr. Detta är något som många ledare inte klarar av. Det är emellertid viktigt att komma ihåg att storslagna drömmar inte kan förverkligas genom en enda ledares insatser. Ledarskap är ett lagarbete. Framgångsrika ledare ger andra människor möjligheten att handla inte genom att koncentrera makten till sig själv utan genom att delegera den. Människor med fler alternativ, ökad makt och mer information känner sig mer motiverade att sträva mot särklassiga resultat.

## 7 SLUTSATSER & REKOMMENDATIONER

Denna avslutande del syftar till att mer ingående väva samman det empiriska materialet med den teoretiska referensramen, för att mer specifikt svara på de forskningsfrågor som presenterades i uppsatsens inledande kapitel. Målet är att diskussionerna ska resultera i att slutsatser kan dras och rekommendationer ges till ledare som finner intresse i att bredda sin kunskap om hur de genom att skapa delaktighet i det strategiska arbetet kan säkra företagets överlevnad på lång sikt. Uppsatsen avslutas med en diskussion kring den centrala frågeställningen som legat öppen under hela denna uppsats. Är delaktighet i det strategiska arbetet en nyckel till framgång?

En av uppsatsens forskningsfrågor syftar till att utröna om graden av delaktighet i det strategiska arbetet skiljer sig åt mellan ett framgångsrikt kunskapsintensivt tjänsteföretag och ett framgångsrikt tillverkande företag?

I vår analys av två valda fallstudieföretag har vi funnit att graden av delaktighet i det strategiska arbetet skiljer sig åt mellan ett traditionellt tillverkande företag och ett kunskapsintensivt tjänsteföretag. Graden av delaktighet bland medarbetarna är betydligt mer utbredd på det kunskapsintensiva tjänsteföretaget. Utifrån den analysmodell som vuxit fram under arbetets gång har vi kunnat bryta ned delaktighet i mindre delar och således mer specifikt kunnat påvisa på vilket sätt delaktigheten skiljer sig åt mellan de två valda fallstudieföretagen. Resultatet visar att både acceptans- motivations- och ansvarstagandegraden är betydligt större i det kunskapsintensiva tjänsteföretaget. Vidare stödjer det kunskapsintensiva tjänsteföretagets vision, affärsidén, kultur och värderingar delaktighet i det strategiska arbetet i betydligt större omfattning.

Som tidigare nämnts i den föreliggande analysdelen är graden av delaktighet väsentligt mycket större, både i analys, val och implementeringsfasen, i det kunskapsintensiva tjänsteföretaget. Utifrån det empiriska materialet samt med stöd från den teoretiska referensramen har vi emellertid kunnat utröna ett par faktorer som vi tror kan ha en inverkan på graden av delaktighet i företagets strategiska arbete.

Gemensamt för de båda fallstudieföretagen är att de vill erbjuda sina kunder hög kvalitet på sina produkter respektive tjänster för att stärka sin position på marknaden. För att säkra kvalitén i ett tillverkande företag utvecklas i många fall process- och arbetsbeskrivningar för att tydligt redogöra för hur medarbetarna ska förhålla sig och agera i olika situationer. På detta sätt blir produktens kvalitet inte beroende av en specifik medarbetare. Samtidigt som dessa föreskrifter och rutiner säkerställer kvalitén på de färdiga produkterna så hämmar de emellertid den enskilda medarbetaren från att ta eget ansvar och komma med kreativa förbättringsförslag. Detta resulterar i sin tur i att de mänskliga resurser som finns att tillgå hämmas i sin utveckling och utnyttjas således inte maximalt. Som ledare gäller det därför att se över företagets rutiner. Nödvändiga rutiner som hyllar företagets viktigaste värderingar bör naturligtvis värdas ömt. De som inte gör det bör emellertid tas bort. Om ett företag ska göra framsteg, måste ledaren kunna upptäcka när en rutin börjar motverka det övergripande syftet. De måste kunna se när rutinerna hämmar den kreativa planeringen och blockerar det nödvändiga framåtskridandet. Utmaningen för traditionella

tillverkande företag ligger därför i att utveckla standardiserade kvalitetssystem utan att kväva medarbetarnas kreativitet och lamslå deras förmåga att ta eget ansvar.

Med tanke på den hårda konkurrens som råder är det förvånansvärt att företag inte bättre tar tillvara på denna outnyttjade potentialen som finns inom företagen. En intressant fråga i samband med detta är om vi skulle vara lika passiva om vi hade en maskinpark där endast några få procent av kapaciteten utnyttjades. Svaret är förmodligen nej.

En annan faktor som kan antas påverka graden av delaktighet är medarbetarnas kompetens- och utbildningsnivå. Högkompetenta medarbetare vill i större utsträckning få utrymme för sina idéer, påverka sin utveckling och vara delaktiga i de beslut som fattas, än medarbetare med lägre utbildnings- och kompetensnivå. Ledarskapet i kunskapsintensiva tjänsteföretag bör därför inriktas på att skapa ramar och strukturer snarare än rutiner och föreskrifter. Ledarens uppgift blir därför att skapa möjligheter åt de anställda att själva hitta fram, snarare än att peka med hela handen. För i slutändan finns det egentligen bara ett sätt att utveckla kunskapsföretaget på och det är genom att utveckla, engagera och involvera alla medarbetare.

För att delaktigheten ska bli verklig räcker det emellertid inte med att ledaren skapar förutsättningar för delaktighet, medarbetarna måste också aktivt välja att vara delaktiga. Det kan vara svårt att lyckas skapa delaktighet bland medarbetare som under många år arbetat under hårt styrda förhållanden där deras grad av delaktighet varit ytterst begränsad. I detta fall är det viktigt som ledare att ge dessa medarbetare möjlighet att utveckla denna vilja till delaktighet genom att erbjuda dem personlig utveckling. I ett program för personlig utveckling kan vi ge människor förutsättningar för att utveckla självständighet och motivation.

Avslutningsvis känns det viktigt att föra en diskussion kring den centrala fråga som legat öppen under hela denna uppsats. Är delaktighet i det strategiska arbetet en nyckel till framgång?

I vår empiriska studie där vi studerat två framgångsrika företag med skilda verksamhetsområden, har vi funnit att delaktiga medarbetare är mer accepterande, mer motiverade och framförallt tar ett mycket större ansvar. I tillverkande företag där kvalitén på produkten inte är lika beroende av specifika individers kompetens spelar delaktighet i det strategiska arbetet emellertid inte en lika central roll som det gör i ett kunskapsintensivt tjänsteföretag. I kunskapsintensiva tjänsteföretag beror tjänstens kvalitet i huvudsak på den specifika individen. Tjänsten säljs, utvecklas och produceras vid samma ögonblick. Vidare är problemlösandet ofta komplext. Verksamheten blir därför starkt individbaserad och ställer stora krav på kreativitet, flexibilitet och social anständighet. Delaktighet i det strategiska arbetet utgör således en nyckel till framgång för kunskapsintensiva tjänsteföretag. För tillverkande företag finns det emellertid andra faktorer som spelar en mer central roll.

Det är dock viktigt att komma ihåg att alla vill vara med i ett vinnande lag, känna att de värda någonting och bidrar med något nyttigt. Alla vill känna sig betydelsefulla inom något. Om inte ledaren tar hand om dessa behov hos sina medarbetare så kompenserar de sig själva var och en på bästa sätt. De sätter upp egna mål och utvecklar själv inriktningen

på sin kompetensutveckling ofta mot något som är utanför jobbet där utrymmet för initiativ är större. Resultatet blir att medarbetarna riktar sin energi åt olika håll och springer åt olika håll. Måluppfyllelsen i förhållande till yrkesutövandet blir minimalt, därför att konkreta mål och beskrivna sammanhang saknas. En viss grad av delaktighet är således av central vikt, oavsett vilken typ av verksamhet som bedrivs, för att lyckas få alla i företaget att med förenade krafter springa åt samma håll och därigenom åstadkomma särklassiga resultat.



## KÄLLFÖRTECKNING

### **Böcker**

- Adizes, I., *Nå toppen - och stanna kvar*. Liber Ekonomi. Malmö, 2000.
- Ahrens, T., *Tillväxtföretagets drivkrafter*. Liber-Hermonds AB. Malmö, 1992.
- Alarik, B., *Företagsutveckling och strategi*. Liber. Halmstad, 1988.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K., *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur. Lund, 1994.
- Arbnor, I. & Bjerke, B., *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur. Lund, 1994.
- Bang, H., *Organisationskultur*. Studentlitteratur. Lund, 1994
- Blake, R.R. & Mouton, J.S., *The Managerial Grid 11*. Gulf Publishing, Houston, 1985.
- Blumberg, P., *Företagsdemokrati i sociologisk belysning*. Rabén & Sjögren. Halmstad, 1971.
- Bohman, H. & Boter, H., *Planering i mindre och medelstora företag – Den strategiska planeringens utmaningar och faktiska villkor*. Umeå Universitet. Umeå, 1984.
- Bridge, S. & O'Neill, K. & Cromie, S., *Understanding enterprise, entrepreneurship & small business*. Basingstoke, Macmillan. Great Britain, 1998.
- Cook, K.J., *AMA Complete Guide to Strategic planning for small business*. USA, 1994.
- Davidsson, P. & Delmar, F & Wiklund, J., *Tillväxtföretagen i Sverige*. SNS Förlag. Stockholm 2001
- Edvardsson, B. & Magnusson, L., *Tjänstesverige*. Studentlitteratur. Lund, 1988.
- Eriksson, L.T. & Wiedersheim, P., *Att utreda, forska och rapportera*. 6: e upplagan. Liber ekonomi. Malmö, 1999.
- Franzén, H., *Ledarskap genom ledningskvalitet*. Studentlitteratur. Lund, 1996.
- Gummesson, E., *Forskare och konsult om aktionsforskning och fallstudier i företagsekonomi*. Studentlitteratur. Lund, 1985.
- Holme, I.M. & Solvang B.K., *Forskningsmetodik – om kvantitativa och kvalitativa metoder*. Studentlitteratur. Lund, 1991.

- Holme, I.M. & Solvang, B.K., *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur. Lund, 1997.
- Johannisson, B. & Lindmark, L., *Företag Företagare Företagsamhet*. Studentlitteratur. Lund, 1996.
- Johnson, G. & Scholes, K., *Exploring Corporate Strategy*. Fifth edition. Prentice Hall Europe, 1999)
- Julien, P-A., *The state of the art in small business and entrepreneurship*. Great Britain, 1998.
- Karlöf, B., *Affärlivets begrepp och modeller*. Svenska Dagbladet. Borgå, 1994.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z., *Ledarskapets Utmaning*. ISL Förlag AB. Göteborg, 1997.
- Lagnevik, M., *Ledning och ledarskap – i olika företagsformer*. Raben & Sjögren. Stockholm, 1989.
- Linde, A. m.fl., *Strategisk planering*. Företagsekonomiska Institutionen, Stockholms Universitet, 1971.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer. 2: a upplagan*. Studentlitteratur. Lund, 1992.
- Merriam, S.B., *Fallstudien som forskningsmetod..* Studentlitteratur. Lund, 1994.
- Normann, R., *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Liber Ekonomi. Malmö, 1992.
- Northouse, D.G., *Leadership-Theory and Practice*, Sage, USA, 1997
- Patel, R. & Tibelius, U., *Grundbok i forskningsmetodik – kvalitativt och kvantitativt*. Studentlitteratur. Lund, 1987.
- Rohlin, L. & Skärvad, P-H. & Nilsson, S-Å., *Strategiskt Ledarskap i Lärsamhället*. Studentlitteratur. Lund, 1994.
- Roos, G. & Krogh, G. & Roos, J., *Strategi*. Studentlitteratur. Lund, 1998.
- Rosell, L. & Lundén, B., *Ledarskap - Praktisk handbok för företagare och chefer*. Uddevalla, 1998.
- Rubenowitz, S, *Organisationspsykologi och ledarskap. 2: a upplagan*. Akademiförlaget. Göteborg, 1994.
- Sandberg, Å., *Ledning för alla. Om perspektivbrytningar i företagsledning. 3: e upplagan*. SNS Förlag. Stockholm, 1997.

- Stewart, T.A., *Intellektuellt kapital*. Nerenius & Santérus Förlag. Stockholm, 1999.
- Stodgill, R.M., *Handbook of Leadership*. The Free Press, New York, 1974.
- Svanberg, K., *Svensk Management: Ledning och strategier – nerven i våra företag*. Studentlitteratur. Utbildningshuset, 1985.
- Svedberg, L., *Gruppsykologi*. Studentlitteratur. Lund, 1992.
- Svennerstål, H., *Framgångsrika chefers syn på sin egen utveckling*. Pedagogiska Institutionen Stockholms Universitet, 1996.
- Whittington, R., *What is Strategy – and does it matter?* Second Edition. Thomson Learning. London, 2001.
- Wiberg, L. & Stemme, I., *Målförverkligande ledarskap – en bok om självständighet och samverkan*. 2: a upplagan. Norstedt. Stockholm, 1988.
- Wolvén, L-E., *Att utveckla mänskliga resurser i organisationen*. Studentlitteratur. Lund, 2000.
- Yin, R.K., *Case study research*. Second edition. Sage publications inc, 1994.
- Åkesson, G., *Företagsledning i strategiskt vakuum – om aktörer och förändringsprocesser*. Ekonomiska Forskningsinstitutet vid handelshögskolan i Stockholm, 1997.
- Artiklar**
- Cacioppe, Ron, *Structured empowerment: an award-winning program at the Bursmood Resort Hotel*. Leadership and organisational development journal volume 19 No 5; 1998.
- Geroy, m.fl., *Strategic performance empowerment model*. Empowerment in organisations, volume 6 No.2, 1998.
- Hogan, R., *Trouble at the Top: Causes and Consequences of Managerial Incompetence*. Consulting Psychology Journal 46, 1994.
- Honold, L., *A rievew of the litterature on employee empowerment*. Empowerment in organisations; volume 5 No.4, 1997.
- King, Cheryl., *Developing individual freedom to act*. Participation and empowerment: An International Journal; volume 7 No. 8; 1999.

***Intervjuer***

Håkan Karlsson, VD Competenta Företagsutveckling AB, Luleå 010511, Kl: 8.30-10.00,  
Luleå 011221, Kl:14.00-15.30.

Staffan Ruth, VD Avantra AB, Luleå 010528, Kl: 10.00-11.30.

Margareta Jonsson, Vice VD Polarbageriet AB, Älvsbyn, Kl: 14.00-16.00

Mats Åström, Projektledare Competenta Företagsutveckling AB, Luleå 011123,  
Kl: 10.00-12.15

Stefan Stenberg, Chef Competenta Företagsutveckling AB, Luleå 011203,  
Kl: 08.30-09.45.

Hans Lundgren, VD Liko Produktion AB, Luleå 011211, Kl: 10.00-12.00.

---

## INTERVJUSAMMANSTÄLLNING – FÖRSTUDIE

Margareta Jonsson, vice VD, Polarbageriet AB 2001-06-07 KL: 14.00-16.00

### KORT INTRODUKTION

I Älvsbyn i Norrbotten ligger ett av Sveriges största bagerier, ett familjeföretag med drygt hundraåriga rötter – Polarbageriet. Trots det stora avståndet till kunderna i södra Sverige och övriga Europa har Polarbageriet på bara 25 år lyckats växa från några få anställda till ca 300. Företaget har dessutom blivit ett av Sveriges mest effektiva och lönsamma bagerier. Margareta Jonsson vice VD på Polarbröd menar att den uppnådda framgången beror på mod och entreprenörskap, människor som vågat satsa på något som verkat omöjligt och som själva skapat en marknad för norrländska mjukkakor. Den norrländska envisheten har också onekligen varit en faktor som bidragit till företagets framgång.

Det mest uppseendeväckande med Polarbageriet är hur människorna på Polarbageriet nästan helt utan kunskap om företagsekonomi, industribakning, livsmedelsteknik, marknadsföring, export, transporter och distribution lyckats lära sig efter hand, tagit hand om problemen som de kommit och vänt dem till något positivt.

Margareta Jonsson beskriver hur hon och hennes man Kjell Jonsson, VD för Polarbröd, under många års tid arbetat hårt med att bygga upp och utveckla företaget som hennes föräldrar en gång startade. Mycket av arbetet är idag delegerat till medarbetarna. Detta har varit en medveten strategi från Margareta Jonssons sida att backa och ta ett steg tillbaka när andra klarar av uppgiften lika bra eller bättre. Det är viktigt att verksamheten fungerar av sig själv och inte är beroende av henne. Hon betonar att företaget är omgivet av duktiga medarbetare som är villiga att ta ansvar. Margareta Jonsson och Kjell Jonsson är idag mest engagerade i det bakgrundsarbete som krävs för att den uppnådda framgången också ska bestå i framtiden. Strategisk planering och kvalitetssäkring är två av de mest primära arbetsuppgifterna som Margareta Jonsson idag ägnar sig åt.

Margareta Jonsson beskriver ett framgångsrikt företag som ett företag som lyckats skapa lönsamhet. En god lönsamhet ger möjlighet till att reinvestera, höja standarden, genomföra personalförbättrande åtgärder samt försäkra företagets framtida överlevnad. Att lyckats med att bygga upp ett starkt varumärke är en annan framgångsfaktor.

### STRATEGISKT ARBETE

Strategiskt arbete är en viktig uppgift som Margareta Jonsson ägnar mycket tid åt. Att sätta upp mål för verksamheten, fatta viktiga strategiska beslut och bevaka den snabbt förändrande omvärlden både nationellt och internationellt är av stor vikt för att säkra företagets överlevnad i framtiden.

Marknaden ändras ständigt med både nya lagar och nya anvisningar. Därför är det viktigt att vara väl insatt i de aktuella frågeställningarna. Det är omöjligt att ta ställning i diverse frågor om man inte är insatt, enligt Jonsson. Hon berättar vidare att det kan vara ensamt

på toppen. Det finns inget facit. Alla viktiga beslut är Jonsson ytterst ansvarig för. Till sin hjälp har hon emellertid många duktiga medarbetare som hon diskuterar frågorna med. Detta för att finna de bästa lösningarna. Detta kräver ett ständigt lärande och Jonsson beskriver Polarbröd som en lärande organisation. Kompetensutveckling är viktigt och hon uppskattar om medarbetarna vill kompetensutveckla sig. Den som vill och har ambitionen har stor möjlighet att klättra och göra karriär inom organisationen.

Hon betonar vikten av att förutse, agera och ständigt anpassa sig till nya förändringar. Det är viktigt att aldrig luta sig tillbaka eftersom den hårda konkurrensen innebär att man lätt blir förbispunnen. Samtidigt är det viktigt att ibland ha is i magen, ifrågasätta och därefter agera.

Produktutveckling är en annan viktig del inom företaget. Det är viktigt att lyssna på vad marknaden vill ha. Därför sker till exempel förändringar av brödformat, förpackningsstorlekar och nya recept kan tillkomma. Fortfarande kommer dock alltid grundreceptet att vara detsamma, tunna kakor från Norrland.

Marknadsföringen är en mycket viktig del i företagets strategi för att behålla positionen på marknaden. Polarbröd har under åren byggt upp ett mycket starkt varumärke. Idag är det ett av de mest kända varumärkena i Sverige för mjukt matbröd.

För att stärka positionen på lång sikt arbetar företaget mycket med miljösäkring, bra arbetsmiljö och kvalitetssäkring. Jonsson berättar även att de har en vilja att på långsikt fortsätta vara ett stabilt Älvsby företag.

## **KVALITETSSÄKRING**

Kvalitetssäkring är ett begrepp som Jonsson återkommer till många gånger under intervjun. Att fastställa och dokumentera policy's, processer och rutiner är av stor vikt för att säkra den höga kvalitet som företaget skapat och vill bevara.

Genom att dokumentera och förbättra alla processer i verksamheten med hänsyn till den ekologiska miljön och produktsäkerheten vill man nå målen; hög och jämn kvalitet och nöjda kunder.

## **DELAKTIGHET**

Viktigt för framgång är ett stort medarbetarengagemang. Margareta Jonsson menar att alla människor vill kunna påverka, ifrågasätta, känna delaktighet och ta ansvar. På Polarbröd finns utrymme för detta. Veckomöten och belöningar för bra och kreativa förslag är två sätt att stimulera dessa faktorer. Hon är fast övertygad om att motivation hos medarbetarna skapas genom att känna delaktighet.

---

## **INTERVJUSAMMANSTÄLLNING – FÖRSTUDIE**

*Håkan Karlsson VD, Competenta Företagsutveckling AB 2001-05-11, Kl: 08.30-10.00*

### **KORT INTRODUKTION**

Competentas affärsidé bygger på att utveckla företaget eller organisationen genom att koppla samman människan, företaget och affären. Competenta försöker leva som de lär.

Deras sätt att leda, driva och styra verksamheten bygger i grunden på en positiv människosyn. De betonar vikten av medarbetarnas delaktighet i verksamhetens alla delar såsom visioner, mål, strategier och planer. Denna delaktighet är en stark framgångsfaktor. På Competenta har man utvecklat ett styrverktyg som man kallar Competenta-modellen. Modellen bygger på att skapa en maximal helhetssyn, delaktighet, motivation och inspiration hos medarbetarna i verksamheten.

Håkan Karlsson, VD på Competenta, beskriver sig själv som en person med grundläggande positiva värderingar. Han menar också att han har en positiv människosyn vilket innebär att han har en stark tilltro till andra människors förmåga att klara av saker och ting. Att ha en positiv människosyn är nödvändigt för att bygga upp ett företag där delaktighet och delegerat ansvar utgör det centrala. Att leva som man lär är kanske det allra svåraste som ledare men av största vikt för att skapa och bibehålla ett förtroende. Den ledare som vinner i längden är rak och ärlig menar Karlsson.

### **VÅRDA OCH UTVECKLA HUMANKAPITAL**

Det finns tre centrala och viktiga värden som Håkan Karlsson återkommer till många gånger under intervjun. Dessa begrepp är delaktighet, ansvar och förtroende vilka alla fyller en viktig funktion vad gäller att vårda och utveckla humankapitalet.

Håkan Karlsson betonar flera gånger under intervjun att alla i företaget är delaktiga i den framgång som företaget nått. Han tycker själv att han har en viktig funktion att fylla vad gäller att stödja, uppmuntra och hålla ihop gruppen. Karlsson försöker också fungera som en pådrivare och coach. Håkan tycker det är viktigt att lyssna på vad medarbetarna har att säga. Trots att han själv har en stark personlighet är det betydelsefullt att ibland ta ett steg bakåt för att få fram medarbetarnas tankar och åsikter för att inte hämma den delaktighet som är avgörande för företagets framgång. Han betonar dessutom vikten av att medarbetarna mår bra och har försökt bygga upp en trivsamt och inspirerande arbetsmiljö och atmosfär som skiljer sig från de traditionella. För att nå framgång måste ledaren få medarbetarna i företaget att utvecklas och växa. Genom att skapa motivation, inspiration och förtroende bland medarbetarna kan en ledare lyckas med det. Att alla i företaget har tillit till varandra och att man tillåter varandra att göra fel är viktigt. Detta förutsätter naturligtvis att medarbetarna kan ta sitt ansvar. Karlsson lyckas stimulera sina medarbetare så att de kontinuerligt utvecklas och växer genom att delegera ansvar, skapa förtroende och delaktighet. En annan viktig framgångsfaktor är att låta medarbetarna ägna sig åt de arbetsuppgifter som de tycker är roliga eftersom det skapar ett större engagemang och

---

leder till ett bättre resultat. Karlsson menar att människor som själv har möjlighet att påverka sin situation presterar bättre.

## **STRATEGISKT ARBETE**

Strategiskt arbete är en annan viktig uppgift som Karlsson som VD och ledare ägnar mycket tid åt. Han menar själv att det strategiska arbetet har varit en framgångsfaktor för företaget. Håkan Karlsson tycker själv att han har bidragit till företagets framgång på så sätt att han arbetar med tydliga mål och visioner.

Competentas vision är att företaget ska bli synonymt med ordet kunskapare. När Competenta lämnar en organisation efter utfört uppdrag är tanken att företaget ska kunna fungera på egen hand. Competenta skapar således ett mervärde hos kunderna. Competenta har ett stort behov av att dela med sig av sin kunskap och vill även bli betraktade som det mest kompetenta kunskapsföretaget av dess intressenter. Att skapa ett starkt varumärke och vara bäst på den marknad de agerar på är en annan del av deras vision.

På Competenta arbetar man målstyrt och har en klar uppfattning om vart man vill komma. Företaget ägnar sig i huvudsak åt långsiktig planering. Den långsiktiga planeringen handlar om att bygga upp ett starkt varumärke, skapa en stark profil, skapa relationer med sina kunder samt finna en pris- och kvalitetsnivå som harmoniserar med den profil man vill ha och den kundgrupp man vänder sig till. Den långsiktiga planeringen är av mer strategisk natur medan den kortsiktiga planeringen mer handlar om ekonomisk uppföljning och planering av det dagliga arbetet. Enligt Håkan Karlsson är det oftast han själv som tänker tankarna om hur företaget ska se ut i framtiden Sedan hjälps alla på företaget åt att tillsammans diskutera hur de på bästa sätt ska nå fram till dessa mål.

Att vårda företagets nätverk och bygga upp nya kontakter för att bredda det befintliga nätverket är en annan viktig uppgift som Karlsson har. Eftersom företaget arbetar målstyrt så ägnar Karlsson mycket tid åt att följa upp de uppsatta målen för verksamhetens olika områden. Han betonar här vikten av att reflektera över den uppföljning som görs. Uppföljning är ett viktigt verktyg för att kunna bibehålla och stärka den position företaget har på marknaden. Karlsson menar också att han har en viktig uppgift att leda företaget framåt genom att ständigt förändra de rutiner, processer eller arbetsmetoder som inte längre är aktuella eller fyller sin funktion. Competenta är ett flexibelt företag och har en företagskultur som uppmuntrar till kontinuerliga förändringar. Detta gör att de snabbt kan ställa om inriktning och fokus om så är nödvändigt. När tid finns över ägnar sig Karlsson åt informationssökning och omvärldsbevakning för att hålla sig ajour med vad som händer på marknaden.

Karlsson tycker själv att Competenta är ett framgångsrikt företag. Med det menar han att de lyckats med de som de åtagit sig att göra. De har också lyckats skapa lönsamhet. All den publicitet som företaget fått i pressen är också ett tecken på att företaget lyckats åstadkomma någonting bra, menar han. Etik är en annan viktig aspekt som Karlsson betonar. Att skapa lönsamhet är viktigt men det får inte ske på bekostnad av andra.



---

## **INTERVJUSAMMANSTÄLLNING – FÖRSTUDIE**

*Staffan Ruth VD, Avantra AB 2001-05-28 Kl: 10.00-11.30*

### **KORT INTRODUKTION**

Avantras vision är att företaget ska bli det bästa konsultföretaget i Norden på elektroniska affärer. Företaget som startade sin verksamhet 1997 har redan kommit en bra bit på vägen. Företaget har expanderat snabbt, har nöjda kunder och även lyckats bygga upp ett starkt strukturkapital. Avantra har också lyckats få mycket positiv publicitet i media. Dessutom har företaget belönats med en rad priser från näringslivet för den framgång de åstadkommit.

Ruth har en målande beskrivning av vad framgångsrikt ledarskap innebär för honom. Han menar att framgångsrikt ledarskap handlar om att lyckas med att få många blommor att blomma. Med det menar han att det är viktigt att nyttja den potential som duktiga medarbetare besitter. Personalen ska vara engagerad och entusiastiska över sina arbetsuppgifter. En annan viktig faktor som ledare är att kunna lyssna och ta vara på idéer från många personer. Det är många personers arbete tillsammans bidrar till något stort, enligt Ruth. Framgångsrikt ledarskap handlar också om att veta vad kunderna vill ha och att skapa delaktighet bland medarbetarna för att bland annat lyckas med att nå de uppsatta målen.

Staffan Ruth beskriver sig själv som en glad och positiv ledare som lyssnar på sina medarbetare, som har en god förmåga att fatta beslut och få saker och ting gjorda. Han menar att planering är viktigt men minst lika viktigt är det att sätta saker och ting i sjön. Det gäller att ha hög fart men samtidigt eftertanke innan handling. Han betonar också vikten av att vara rak och tydlig.

När banverket för ett tag sedan genomförde en benchmarking mot Avantra, där Avantras framgångsfaktorer analyserades fann de fem områden som i huvudsak bidragit till Avantras framgång. Noggrann rekrytering, omtanke om kunden, affärsidé med tydlig huvudinriktning, kunskap om marknaden och delaktig personal. Staffan Ruth som är VD på Avantra menar att resultatet banverket kom fram till är glädjande eftersom det är detta man försökt att eftersträva att uppnå inom företaget.

### **SKAPA DELAKTIGHET**

Delaktighet är ett nyckelbegrepp som Staffan Ruth återkommer till många gånger under intervjun. Ett sätt att skapa delaktighet har varit att alla anställda erbjuds att bli aktieägare. För närvarande är det 20 stycken av de 30 anställda som har accepterat denna möjlighet. Genom att själv vara delägare i företaget bidrar detta sannolikt även till ett större engagemang. Staffan Ruth vill att alla medarbetare ska känna att de kan vara med och påverka. Det är tillsammans som företaget kan uppnå bra resultat, menar Ruth. Att stimulera och motivera personalen att komma med förbättringsförslag är ytterligare ett

sätt att stärka delaktigheten. Att vara lyhörd och lyssna är också viktiga faktorer för att åstadkomma delaktighet.

### **STRATEGISKT ARBETE**

Strategiskt arbete är en viktig uppgift som Ruth ägnar mycket tid åt. Att sätta upp mål för verksamheten och följa upp de uppsatta målen utgör de mest primära elementen i företagets strategiska arbete. Omvärldsbevakning utgör ett annat viktigt element. Avantra styr sin verksamhet med hjälp av balanserade styrkort. Försäljning, personal, kvalité, strategi och ekonomi är de fem områden som det balanserade styrkortet innehåller idag.

### **KOMMUNIKATION**

Kommunikation internt och externt är en annan viktig faktor som Ruth ägnar mycket tid åt. Extern Kommunikation är av stor vikt för att bland annat kartlägga kundernas behov medan intern kommunikation framförallt syftar till att engagera, entusiasmera och motivera medarbetare.

---

## INTERVJUGUIDE - FÖRSTUDIE

*Vad gör framgångsrika ledare i tillväxtföretag?*

- Berätta om ditt företag. Hur grundades företaget?
- Vilken bakgrund har du? Vad har du gjort tidigare?
- Vilken uppgift tycker du själv att du har som VD och ledare?
- Hur vill du beskriva ditt vardagliga arbete? Vad gör du?  
Upplever du någon eller några av dessa saker som viktigare än andra?
- Hur definierar du själv ett framgångsrikt företag samt ett framgångsrikt ledarskap?
- Betraktar du själv ditt företag som framgångsrikt? Varför/varför inte?
- På vilket sätt tycker du att du har bidragit till företagets framgång/dit ni nått idag?  
Vad har du konkret gjort?
- Hur förhåller du dig till lång- och kortsiktig planering? Vad gör du konkret för att bibehålla eller stärka den position företaget har idag?
- Vad har du för vision vad gäller företagets framtid? Var befinner sig ert företag om 5-10 år?
- Rangordna de viktigaste uppgifterna som du som framgångsrik ledare i huvudsak ägnar dig åt? Beskriv dessa uppgifter ingående. Varför betraktar du dessa som allra viktigast?

---

## INTERVJUGUIDE - HUVUDSTUDIE

Syftet med denna intervju är att studera och analysera delaktighetens betydelse för det strategiska arbetet. Nedan presenteras vår syn på strategiskt arbete och delaktighet för att du lättare ska förstå innebörden av intervjufrågorna.

*Strategiskt arbete* handlar om att utforma långsiktiga mål, visioner och strategier som syftar till att ge framtida avkastning och säkra företagets långsiktiga överlevnad. Strategiarbete indelas vanligtvis i tre delar; analys, val och implementering.

*Delaktighet i det strategiska arbetet* handlar om medarbetarnas grad av inflytande i det strategiska arbetet. Delaktighet kan indelas i tre utvecklingsfaser; acceptans, motivation och ansvarstagande.

- Anser du att det är viktigt att medarbetarna är delaktiga i företagets strategiska arbete? Varför/varför inte?
- På vilket sätt är medarbetarna på ert företag delaktiga i det strategiska arbetet?
- Är alla medarbetare delaktiga i företagets strategiska arbete i lika stor utsträckning?
- Anser du att medarbetarna är delaktiga i det strategiska arbetets alla delar; analys, val och implementering?
- Anser du att delaktighet är mer centralt i någon av de tre delarna för att lyckas med det strategiska arbetet? Om så är fallet, i vilken del är delaktighet mest centralt?
- Accepterar medarbetarna företagets långsiktiga mål, strategier, affärsidé och vision? Varför/varför inte?
- Hur gör du som företagsledare för att motivera dina medarbetare att aktivt delta i företagets strategiska arbete?
- Hur gör du som företagsledare för att få medarbetarna att ta ansvar för företagets strategiska arbete?
- Anser du att de anställda får tillräcklig information för att på ett aktivt sätt kunna delta i det strategiska arbetet? Hur informerar du dina medarbetare?
- Anser du att kommunikationen mellan dig och medarbetarna fungerar tillfredsställande vid det strategiska arbetet? Hur kommunicerar du med dina medarbetare?
- Får de anställda gehör för sina idéer och åsikter gällande företagets strategiska arbete? Om så är fallet på vilket sätt?
- Anser du att det är viktigt att medarbetarna känner till företagets affärsidé och vision?
- Hur gör du som företagsledare för att förankra affärsidén och visionen hos medarbetarna?
- Anser du att företagets kultur stimulerar delaktighet? Om så är fallet på vilket sätt?
- Finns det några gemensamma värderingar inom företaget? Om så är fallet, vad bygger dessa på? Är alla medarbetare eniga kring dessa värderingar?
- Finns det något mer du skulle vilja tillägga som kan ha betydelse för våra fortsatta studier kring medarbetarnas delaktighet i det strategiska arbetet.

## ENKÄTUNDERSÖKNING

Denna enkätundersökning utgör en viktig del i vårt examensarbete som fokuserar på ledarnas förmåga att skapa delaktighet bland medarbetarna i företagets strategiska arbete. Intervjuer med företagsledarna ..... kommer att genomföras. Detta för att studera delaktigheten i det strategiska arbetet ur deras synvinkel. Lika viktigt är dock att studera medarbetarnas upplevda och önskvärda grad av denna delaktighet. Överensstämmer ledarnas och de anställdas syn på delaktigheten i företagets strategiska arbete?

För att du lättare ska förstå innebörden av enkätfrågorna presenteras nedan vår syn på strategiskt arbete samt delaktighet.

*Strategiskt arbete* handlar om att utforma långsiktiga mål, visioner och strategier som syftar till att ge framtida avkastning och säkra företagets långsiktiga överlevnad. Strategiarbete indelas vanligtvis i tre delar; analys, val och implementering.

*Delaktighet i det strategiska arbetet* handlar om medarbetarnas grad av inflytande i det strategiska arbetet.

Var vänlig och läs noga igenom frågorna innan du svarar. Detta för att vi ska få ett så trovärdigt resultat som möjligt. När du har fyllt i enkäten kan du lämna den i ett förslutet kuvert i receptionen. Vi kommer att hämta alla enkäter den..... och vore väldigt tacksamma om du då har svarat på dessa frågor.

Vi garanterar dig naturligtvis fullkomlig anonymitet i vår undersökning. Orsaken till varför vi ber dig fylla i ditt namn är för att vi ska kunna kontakta dig om några oklarheter angående enkäten uppstår.

Ett stort tack på förhand!

**Namn:** .....

**Ålder:** .....

**Utbildning:** .....

**Anställningstid i företaget:**.....

**Befattning i företaget/Arbetsuppgifter:**.....

**Vänligen häfta ihop denna sida med övriga blad!**

Påståenden	Inte alls	Liten utsträckning	Stor utsträckning	Mycket stor utsträckning	Egna kommentarer
1. Jag deltar i företagets omvärldsbevakning, dvs jag studerar vilka hot och möjligheter det finns i omgivningen som kan påverka företaget på ett positivt eller negativt sätt					
2. Jag deltar i kartläggningen av företagets interna styrkor och svagheter					
3. Ledarna uppmuntrar mig att delta i analysen av företagets externa hot och möjligheter					
4. Ledarna uppmuntrar mig att delta i analysen av företagets interna styrkor och svagheter					
5. Jag är med och väljer vilka nya strategiska satsningar som ska göras					
6. Ledarna uppmuntrar mig att delta i besluten som rör nya strategier					
7. Jag förväntar mig att ledarna ensam tar beslut gällande företagets strategiska inriktning					
8. Jag känner mig delaktig när nya strategier ska implementeras/genomföras i företaget					
9. Ledarna uppmuntrar mig att delta i genomförandet av nya strategier					
10. Jag arbetar aktivt för att implementera/genomföra nya strategier					

Påståenden	Inte alls	Liten utsträckning	Stor utsträckning	Mycket stor utsträckning	Egna kommentarer
11. Jag kan välja att utföra mina arbetsuppgifter på det sätt som är mest lämpligt och effektivt för att uppnå företagets strategiska mål					
12. Jag accepterar företagets långsiktiga mål, affärsidé och vision					
13. Jag förstår företagets övergripande strategiska mål					
14. Ledarna lyckas på ett bra sätt motivera mig att delta i det strategiska arbetet					
15. Jag upplever att företagets strategiska mål är möjliga att nå					
16. Jag vill aktivt bidra till att förverkliga företagets strategiska mål					
17. Jag känner att jag har inflytande över företagets strategiska mål					
18. Ledarna uppmuntrar mig att ifrågasätta dagens arbetsätt och föreslå nya lösningar					
19. Ledarna ger mig sitt förtroende så att jag självständigt kan välja de mest lämpliga handlingsalternativen för att nå de uppsatta strategiska målen					
20. Jag tar ansvar för företagets strategiska arbete					

Påståenden	Inte alls	Liten utsträckning	Stor utsträckning	Mycket stor utsträckning	Egna kommentarer
21. Jag är tillfredsställd med den information som ledarna delger mig gällande företagets strategiska arbete					
22. Jag känner att ledarna ibland undanhåller viktig strategisk information					
23. Den strategiska informationen från ledarna är snabb, effektiv och tydlig					
24. Kommunikationen mellan mig och ledarna är en monolog snarare än en dialog					
25. Vid det strategiska arbetet lyssnar ledarna på mina åsikter och idéer					
26. Ledarna uppmuntrar mig att framföra mina åsikter i olika strategiska frågor					
27. Jag anser att kommunikationen mellan mig och ledarna fungerar på ett tillfredsställande sätt vid företagets strategiska arbete					
28. Företagskulturen kännetecknas av ett klimat som tillåter en öppen kommunikation					
29. Jag anser att företagets kultur stimulerar delaktighet					
30. Företagets kultur uppmuntrar mig att ta eget ansvar					



Påståenden	Inte alls	Liten utsträckning	Stor utsträckning	Mycket stor utsträckning	Egna kommentarer
31. Jag känner till företagets affärsidé och vision					
32. Företagets mål är förenliga med mina individuella mål utanför arbetet (dvs familj, fritidsintressen m.m)					
33. Företagets mål är förenliga med mina personliga arbetsrelaterade mål (det jag personligen vill uppnå med arbetet)					
34. Jag känner ett stort engagemang för företagets affärsidé och vision					
35. Jag får vara med och omformulera företagets affärsidé och vision					
36. Företagets värderingar, dvs djupt rotade normer, är allmänt kända bland alla medarbetare					
37. Företagets värderingar stämmer bra överens med mina egna värderingar					
38. Ledarna försöker få mig att aktivt delta i utformningen av företagets gemensamma värderingar					

Slutligen vill vi att du nedan graderar den upplevda samt den önskvärda graden av delaktighet i företagets strategiska arbete. Markera det alternativ som du tycker bäst överensstämmer med dina åsikter. Observera att du ska fylla i ett kryss i respektive skalmatrix.

Upplevd grad av delaktighet i företagets strategiska arbete

Ingen grad av delaktighet	Låg grad av delaktighet	Hög grad av delaktighet	Mycket hög grad av delaktighet
---------------------------	-------------------------	-------------------------	--------------------------------

Önskvärd grad av delaktighet i företagets strategiska arbete

Ingen grad av delaktighet	Låg grad av delaktighet	Hög grad av delaktighet	Mycket hög grad av delaktighet
---------------------------	-------------------------	-------------------------	--------------------------------

**Ett stort tack för din medverkan!**

Ros-Marie Klippmark & Mia Wennström

## SAMMANSTÄLLNING ENKÄTRESULTAT COMPETENTA FÖRETAGSUTVECKLING AB

Grad av delaktighet i analysfasen	Fråga 1	Fråga 2	Fråga 3	Fråga 4	Totalt medelvärde fråga 1-4
Medarbetarnas upplevda grad (medelvärde) (n=4)	3,0	3,75	3,75	3,75	3,56
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=2)	3,0	3,5	3,0	4,0	3,38

Totalt medelvärde (n=6), medarbetare & ledare fråga 1-4= **3,5**

Grad av delaktighet vid val av strategi	Fråga 5	Fråga 6	Fråga 7	Totalt medelvärde fråga 5-7
Medarbetarnas upplevda grad (medelvärde) (n=4)	3,25	3,5	3,5	3,25
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=2)	3,0	3,0	3,0	3,0

Totalt medelvärde (n=6), medarbetare & ledare fråga 5-7= **3,28**

Grad av delaktighet vid implementering	Fråga 8	Fråga 9	Fråga 10	Totalt medelvärde fråga 8-10
Medarbetarnas upplevda grad (medelvärde) (n=4)	3,5	3,75	2,75	3,33
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=2)	3,5	4,0	3,5	3,67

Totalt medelvärde (n=6), medarbetare & ledare fråga 8-10= **3,44**

Grad av acceptans	Fråga 11	Fråga 12	Fråga 13	Totalt medelvärde fråga 11-13
Medarbetarnas upplevda grad (medelvärde) (n=4)	3,75	4,0	4,0	3,92
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=2)	3,5	4,0	4,0	3,83

Totalt medelvärde (n=6), medarbetare & ledare fråga 11-13= **3,89**

Grad av motivation	Fråga 14	Fråga 15	Fråga 16	Totalt medelvärde fråga 14-16
Medarbetarnas upplevda grad (medelvärde) (n=4)	3,75	4,0	3,75	3,83
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=2)	3,5	4,0	4,0	3,83

Totalt medelvärde (n=6), medarbetare & ledare fråga 14-16= **3,83**

Grad av ansvarstagande	Fråga 17	Fråga 18	Fråga 19	Fråga 20	Totalt medelvärde fråga 17-20
Medarbetarnas upplevda grad (medelvärde) (n=4)	3,25	4,0	4,0	3,0	3,56
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=2)	3,0	4,0	3,5	4,0	3,63

Totalt medelvärde (n=6), medarbetare & ledare fråga 17-20= **3,58**

Information	Fråga 21	Fråga 22	Fråga 23	Totalt medelvärde fråga 21-23
Medarbetarnas upplevda grad (medelvärde) (n=4)	3,75	4,0	3,25	3,67
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=2)	3,0	4,0	3,0	3,33

Totalt medelvärde (n=6), medarbetare & ledare fråga 21-23= **3,56**

Kommunikation	Fråga 24	Fråga 25	Fråga 26	Fråga 27	Totalt medelvärde fråga 24-27
Medarbetarnas upplevda grad (medelvärde) (n=4)	4,0	3,5	4,0	4,0	3,88
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=2)	3,0	3,5	4,0	3,5	3,5

Totalt medelvärde (n=6), medarbetare & ledare fråga 24-27= **3,75**

Kultur som stödjer delaktighet	Fråga 28	Fråga 29	Fråga 30	Totalt medelvärde fråga 28-30
Medarbetarnas upplevda grad (medelvärde) (n=4)	4,0	3,75	3,75	3,83
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=2)	4,0	4,0	4,0	4,0

Totalt medelvärde (n=6), medarbetare & ledare fråga 28-30= **3,89**

Affärsidé & vision som stödjer delaktighet	Fråga 31	Fråga 32	Fråga 33	Fråga 34	Fråga 35	Totalt medelvärde fråga 31-35
Medarbetarnas upplevda grad (medelvärde) (n=4)	4,0	3,5	4,0	4,0	4,0	3,55
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=2)	3,0	3,5	4,0	3,5	3,5	3,9

Totalt medelvärde (n=6), medarbetare & ledare fråga 31-35= **3,67**

Värderingar som stödjer delaktighet	Fråga 36	Fråga 37	Fråga 38	Totalt medelvärde fråga 36-38
Medarbetarnas upplevda grad (medelvärde) (n=4)	3,75	4,0	3,75	3,83
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=2)	3,5	3,0	3,0	3,17

Totalt medelvärde (n=6), medarbetare & ledare fråga 36-38= **3,61**

Upplevd kontra önskvärd grad av delaktighet	Upplevd grad av delaktighet	Önskvärd grad av delaktighet
Medarbetarnas upplevda/önskvärda grad av delaktighet (medelvärde) (n=4)	3,75	3,75
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=2)	4,0	-

## SAMMANSTÄLLNING AV ENKÄTRESULTAT LIKO PRODUKTION AB

Grad av delaktighet i analysfasen	Fråga 1	Fråga 2	Fråga 3	Fråga 4	Totalt medelvärde fråga 1-4
Medarbetarnas upplevda grad (medelvärde) (n=15)	1,33	1,4	1,4	1,73	1,47
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=1)	1,0	2,0	1,0	2,0	1,5

Totalt medelvärde (n=16), medarbetare & ledare fråga 1-4= 1,47

Grad av delaktighet vid val av strategi	Fråga 5	Fråga 6	Fråga 7	Totalt medelvärde fråga 5-7
Medarbetarnas upplevda grad (medelvärde) (n=15)	1,13	1,33	2,13	1,53
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=1)	1,0	2,0	2,0	1,67

Totalt medelvärde (n=16), medarbetare & ledare fråga 5-7= 1,54

Grad av delaktighet vid implementering	Fråga 8	Fråga 9	Fråga 10	Totalt medelvärde fråga 8-10
Medarbetarnas upplevda grad (medelvärde) (n=15)	1,53	1,53	1,4	1,48
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=1)	2,0	2,0	2,0	2,0

Totalt medelvärde (n=16), medarbetare & ledare fråga 8-10= 1,52

Grad av acceptans	Fråga 11	Fråga 12	Fråga 13	Totalt medelvärde fråga 11-13
Medarbetarnas upplevda grad (medelvärde) (n=15)	2,4	3,13	2,47	2,67
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=1)	2,0	3,0	3,0	2,67

Totalt medelvärde (n=16), medarbetare & ledare fråga 11-13= 2,67

Grad av motivation	Fråga 14	Fråga 15	Fråga 16	Totalt medelvärde fråga 14-16
Medarbetarnas upplevda grad (medelvärde) (n=15)	2,13	2,67	2,6	2,47
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=1)	2,0	2,0	2,0	2,0

Totalt medelvärde (n=16), medarbetare & ledare fråga 14-16= 2,44

---

*Framgångsrikt Ledarskap  
Delaktighet i det strategiska arbetet – en nyckel till framgång?*

Grad av ansvarstagande	Fråga 17	Fråga 18	Fråga 19	Fråga 20	Totalt medelvärde fråga 17-20
Medarbetarnas upplevda grad (medelvärde) (n=15)	1,47	2,53	2,07	2,13	2,05
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=1)	2,0	3,0	3,0	2,0	2,5

Totalt medelvärde (n=16), medarbetare & ledare fråga 17-20= 2,08

Information	Fråga 21	Fråga 22	Fråga 23	Totalt medelvärde fråga 21-23
Medarbetarnas upplevda grad (medelvärde) (n=15)	2,53	3,14	2,27	2,65
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=1)	3,0	3,0	2,0	2,67

Totalt medelvärde (n=16), medarbetare & ledare fråga 21-23= 2,65

Kommunikation	Fråga 24	Fråga 25	Fråga 26	Fråga 27	Totalt medelvärde fråga 24-27
Medarbetarnas upplevda grad (medelvärde) (n=15)	3,47	2,47	2,4	2,6	2,73
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=1)	3,0	3,0	2,0	3,0	2,75

Totalt medelvärde (n=16), medarbetare & ledare fråga 24-27= 2,73

Kultur som stödjer delaktighet	Fråga 28	Fråga 29	Fråga 30	Totalt medelvärde fråga 28-30
Medarbetarnas upplevda grad (medelvärde) (n=15)	2,47	2,53	2,53	2,51
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=1)	3,0	2,0	3,0	2,67

Totalt medelvärde (n=16), medarbetare & ledare fråga 28-30= 2,52

Affärsidé & vision som stödjer delaktighet	Fråga 31	Fråga 32	Fråga 33	Fråga 34	Fråga 35	Totalt medelvärde fråga 31-35
Medarbetarnas upplevda grad (medelvärde) (n=15)	2,87	2,0	2,27	2,4	1,2	2,15
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=1)	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,2

Totalt medelvärde (n=16), medarbetare & ledare fråga 31-35= 2,15

Värderingar som stödjer delaktighet	Fråga 36	Fråga 37	Fråga 38	Totalt medelvärde fråga 36-38
Medarbetarnas upplevda grad (medelvärde) (n=15)	2,27	2,21	1,86	2,11
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=0)	-	-	-	-

Totalt medelvärde (n=15), medarbetare & ledare fråga 36-38= 2,11

Upplevd kontra önskvärd grad av delaktighet	Upplevd grad av delaktighet	Önskvärd grad av delaktighet
Medarbetarnas upplevda/önskvärda grad av delaktighet (medelvärde) (n=15)	2,15	2,46
Ledarnas upplevda grad (medelvärde) (n=1)	2	-