



**GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN**

**Vikten av upplevd delaktighet vid beslutfattande i små företag:  
En kvalitativ studie utifrån medarbetarens perspektiv.**

Kandidatuppsats VT-22  
Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation

**Författare:**

Jesper Andreasson 1997-03-20

Richard Carlsson 1998-03-16

**Handledare:**

Petra Adolfsson

## Sammanfattning

Syftet med denna studie är att få en djupare förståelse hur en medarbetare kan vara delaktig i beslutsfattande på ett mindre företag. Syftet är även att belysa de effekter på måendet som både delaktighet i beslutsfattande och upplevd nivå av stöd resulterar i ur en medarbetares perspektiv. För att kunna besvara dessa syften används ett teoretiskt ramverk som består av två teorier, Krav-Kontroll-Stödmodellen och medarbetarskap. Studien är baserat på kvalitativa metoder och har en empirisk grund i djupgående intervjuer med 15 medarbetare på mindre bolag i Sverige. Resultatet i studien visade att vikten av delaktighet i beslutsfattande har stor påverkan på medarbetarnas mående. Ett ökat inflytande resulterade i positiva effekter på medarbetarnas mående, medan ett mindre inflytande hade en negativ inverkan på medarbetarnas mående. I kontrast mot tidigare studier, visade studien även på negativa effekter på måendet av ett ökat inflytande. Studiens slutsatser visar att involverande av medarbetare i beslutsfattning tillsammans med en hög stödnivå kan vara avgörande för personalens mående och arbetsprestation.

**Nyckelord:** Krav-Kontroll-Stöd, medarbetarskap, medarbetare, förtroende, beslutsfattande, småföretag, prestationskrav, stress, mående.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	4
1.1 Relevans	4
1.2 Syfte och forskningsfrågor	5
1.3 Tidigare forskning	6
1.4 Uppsatsens disposition	7
<b>2. Teori</b>	7
2.1 Bakgrund till val av teorier	7
2.2 Krav-Kontroll-Stödmodellen	8
2.3 Medarbetarskap	9
2.4 Analysmodell	12
<b>3. Metod</b>	13
3.1 Forskningsansats	13
3.2 Datainsamling	13
3.3 Urval till datainsamling	14
3.4 Trovärdighet och metodreflektion	15
3.5 Etiska ställningstaganden	16
<b>4. Empiri</b>	16
4.1 Uppfattningen om delaktighet vid beslutsfattande	16
4.2 Uppfattning om krav vid arbetsplatsen	18
4.3 Uppfattning om stöd och kontext	19
4.4 Vikten av delaktighet vid beslutsfattande	21
4.5 Konsekvenser av delaktighet vid beslutsfattande	24
<b>5. Analys</b>	26
5.1 Krav-Kontroll-Stöd	26
5.1.1 Krav	26
5.1.2 Kontroll	27
5.1.3 Stöd	28
5.2 Medarbetarskap	29
5.2.1 Förtroende och Öppenhet	29
5.2.2 Gemenskap och Samarbete	30
5.2.3 Engagemang och Meningsfullhet	30
5.2.4 Ansvarstagande och Initiativförmåga	31
5.2.5 Normativt förhållningssätt	31

5.3 Diskussion	32
<b>6. Slutsatser</b>	<b>34</b>
6.1 Hur kan medarbetarna vara delaktiga kring beslutsfattande	34
6.2 Inflytandets påverkan på medarbetarnas mående	34
6.3 Stöd och förtroendes påverkan på medarbetarens mående	35
6.4 Studiens begränsningar	35
6.5 Bidrag till forskningen och förslag till vidare forskning	36
<b>7. Referenslista</b>	<b>37</b>

# 1. Inledning

## 1.1 Relevans

Organisatorisk framgång har historiskt sett varit förknippade med starka frontfigurer och entreprenörer. Ser man till tidigare forskning och ledarskapsböcker så är ledarskapsfokus överrepresenterade (Grint, 2010). Heroiska ledarfigurer har fått ett stort medialt utrymme, och har således varit starkt förknippade med framgång vilket kan ses som en felaktig bild (Thoroughgood m.fl., 2018). Thoroughgood m.fl. (2018) menar att organisatoriskt ledarskap består av flera komponenter, ledarna, medarbetarna och kontexten som bolaget är verksamt inom. De tre faktorerna är beroende av varandra och spelar en lika avgörande roll i huruvida ett företag har potential att bli framgångsrikt. För att ett företag ska möjliggöra framtida framgång så behöver dessa tre komponenter behandlas med lika stor respekt. Med avseende på den tidigare forskningens upphaussning av den starka ledarens roll, så finns det alltså belägg för att istället fokusera och belysa de andra komponenterna.

Med avseende på personalens avgörande roll för organisationer, så har det blivit mer relevant att fokusera på medarbetaren (Thoroughgood m.fl. 2018). Personalen besitter generellt stor kunskap inom sitt tilldelade arbetsområde och har stor förståelse kring vad som behöver förbättras och sedermera potentiella effekter. Det har med grund i detta faktum, gjorts flera studier på vikten av att involvera personal i beslutsfattande (Wikhamn m.fl., 2021). Knight m.fl. (2022) betonar vilka positiva effekter det finns med att involvera sin personal i beslutsfattande. Genom ett ökat "participation in decision making" (PDM) så blir personalen mer motiverad och får en ökad självkänsla. Detta är något som även Behraves m.fl. (2020) poängterar i sin forskning då de menar att ökat PDM leder till ökad gemenskap för medarbetarna och således mer engagerad personal. Med avseende på detta så kommer denna rapport att fokusera på medarbetarnas roll inom organisationer och hur de upplever PDM inom sitt företag.

Den tidigare forskning som finns inom PDM och medbestämmande är generellt kvantitativ forskning på större bolag. Det finns således argument för att påstå att det finns en kunskapslucka inom PDM inom mindre bolag (Wikhamn m.fl. 2021). Detta påstående bekräftas även i liknande studier som har gjort samma iakttagelser. Ett bra exempel är "*it would be very interesting to find out if results vary according to firm size or business sector.*" (Guinot m.fl. 2021 s.1409). Tidigare studier har dessutom gett en ensidig bild med ett primärt fokus på de positiva effekterna. Med avseende på denna begränsade bild, så är det relevant att ge en mer mångfacetterad bild. I kombination med detta så anser vi att det finns en kunskapslucka inom detta område. Vår studie är med anledning av detta en kvalitativ studie med fokus på mindre på bolag.

I Sverige är 99,2% av alla bolag, mikro- och småföretag enligt Statistiska centralbyrån (2020). Enligt Småföretagsdelegationen (1998) så är en nyckel till organisatorisk framgång att lyckas behålla och förstärka sin personalbaserade kompetens. Med avseende på detta så menar Småföretagsdelegationen att det har blivit allt mer relevant att fokusera på sina medarbetare. Småföretagsdelegationen (1998) framhåller att generellt är småföretagare mer arbetstygda och tidspressade. Trots att det har gått 22 år sedan rapporten skapades så är problemet fortfarande relevant. Tillväxtverket (2021) nämner att runt hälften av alla mindre bolag belyser vikten av kompetensutveckling inom bolaget. Företaget riskerar att förlora mot konkurrenter om de inte kan bevara sin kompetenta personal. Wikhamn m.fl. (2021) konstaterade att mindre bolag möter större krav på att involvera sin personal i beslutsfattande jämfört med större organisationer. Detta beror på att mindre företag inte har lika stora resurser vilket innebär att de inte kan erbjuda lika stora förmåner till sin personal, exempelvis högre lön och längre semester. Mindre bolag är således mer beroende av den enskilda medarbetarens insats och arbete, vilket sedermera ökar pressen på att personalen behöver vara motiverad och välmående. Med avseende på dessa påståenden, så är det avgörande huruvida mindre bolag lyckas involvera sin personal eller inte (Wikhamn m.fl. 2021).

Det finns många olika sätt man kan se på PDM inom organisationer. Wikhamn m.fl. (2021) tar upp tre olika sätt som de ser på delaktighet, arbetsroll-delaktighet (work-role participation), HR delaktighet (human resource participation) och strategisk delaktighet (strategic participation). För att kunna avgränsa vårt arbete har vi valt att definiera PDM till två av dessa begrepp. Vi kommer att fokusera på arbetsroll-delaktighet och strategisk delaktighet. Det förstnämnda begreppet, arbetsroll-delaktighet, fokuserar på hur medarbetaren har möjlighet att vara med och påverka beslut som rör sin specifika arbetsroll och de uppgifter som medarbetaren har. Strategisk delaktighet är den andra formen av delaktighet som studien kommer att fokusera på. Strategisk delaktighet har sin grund i hur medarbetarna har möjlighet att vara med och påverka beslut som rör företaget i stort. Exempel på strategiska beslut kan vara hur företaget ska investera, hur man ska utvecklas, vilka fokusområden företaget ska nischas inom, mera enligt Wikhamn m.fl. (2021).

## **1.2 Syfte och forskningsfrågor**

Syftet med studien är att undersöka hur medarbetare ser på sin möjlighet att kunna vara med i en beslutsfattande process på små bolag i Sverige. Studien ska ge en djupare förståelse för vad det finns för effekter på personalens mående av att vara involverad i beslutsfattande, dessutom hur detta påverkas av upplevt stöd och förtroende.

- Hur kan en medarbetare på ett mindre bolag vara delaktig i beslutsfattande?
- Hur påverkar inflytande på arbetsplatsen medarbetarnas mående?
- Hur påverkar stöd och förtroende på arbetsplatsen medarbetarnas mående?

### 1.3 Tidigare forskning

Det finns många studier som belyser vikten av att involvera all personal i beslutsfattning. Det är en avgörande faktor huruvida man får uppleva att man som anställd kan vara med att påverka beslut på sin arbetsplats. Att vara involverad i beslutsfattning leder till ett ökat välmående, gemenskap och självkänsla enligt Prouska m.fl. (2019). I en rapport skriven av Guinot m.fl. (2021) så belyser författarna att anställda med en hög nivå av delaktighet i beslutsfattande känner sig mer motiverade på arbetsplatsen, har mer engagemang för sina uppgifter och en lägre risk att drabbas av utbrändhet. Att involvera personalen resulterar även i att personalen har ett starkare driv och en tydligare strävan mot att uppnå mål både genom sin arbetsroll men även tillsammans med företaget.

En ytterligare synvinkel på ökad delaktighet är att det leder till ett ökat självförtroende och därmed bidrar det till ökad moral på arbetsplatsen. Den anställde får även större motivation till att fortsätta att utvecklas på arbetet (Behraves m.fl. 2020). Behraves m.fl. (2020) beskriver begreppet self-efficacy, som ett mått på självförtroende och självuppskattning. Self-efficacy har tydliga kopplingar till både participation in decision making (PDM) och arbetstillfredsställelse. PDM skapar en kedjereaktion av positiva effekter, inte bara ökad motivation och självkänsla vilket resulterar i nöjdare personal utan även arbetstillfredsställelse, självförtroende och självuppskattning. (Knight m.fl. 2022)

Det finns flera olika teorier som involverar fenomenet PDM. En teori som är vanligt förekommande är "Krav-Kontrollmodellen". Modellen utgår från sambandet mellan arbetsbörda (krav), självbestämmande och involvering i beslutsfattande (kontroll). Enligt modellen så finns det tydliga positiva effekter av en balanserad arbetsroll. Exempelvis, ökad motivation, minskad stress och en ökad självkänsla (Preston, 2020). Resultatet i Prestons rapport (2020), var i linje med grunderna i "Krav-kontrollmodellen". Preston (2020) fastslog att hårdare arbetskrav hade en stark korrelation med en ökad stress på arbetsplatsen. I kombination med detta så visade resultatet dessutom att en ökad arbetskontroll hade en korrelation med minskad stress på arbetsplatsen.

I en studie skapad i Australien, så skapade man olika arbetskategorier baserade på balansen i Krav-Kontrollmodellen (Knight m.fl. 2022). Kategorierna består delvis av en "lättare" kategori, där självbestämmandet (kontrollen) är hög och att kraven är låga. Denna kategori resulterar ofta i välmående, men inte lika motiverad personal. Den andra kategorin var "ansträngd", arbeten i denna kategori bestod av höga krav och hård arbetsbelastning och lågt självbestämmande. Denna kategori är överrepresenterad inom bristande personalthälsa och leder ofta till utbrändhet. Den sista kategorin "balanserad", består både av högt självbestämmande men även höga arbetskrav. Höga krav i kombination med mycket frihet resulterar ofta i motiverad, ambitiös och välmående personal. Denna kategori beskrivs i

studien som svår balanserad, men optimal och är något som organisationer bör sträva mot (Knight m.fl. 2022).

Wikhamn m.fl. (2021) har gjort en liknande studie om olika typer av delaktighet och vilka effekter delaktighet inom olika områden har. Rapporten grundas på kvantitativa metoder, och fokuserade på små och medelstora företag (SME) i Sverige. Rapportens resultat visade att det fanns en positiv koppling mellan arbetstillfredsställelse, delaktighet rörande arbetsroll-delaktighet och strategisk delaktighet.

## **1.4 Uppsatsens disposition**

Denna rapport kommer att delas upp i fem olika stycken, teori, metod, empiri, analys och avslutningsvis en slutsats. Den första delen, teori, kommer avhandla teorier som vi anser relevanta för vårt forskningssyfte. Vi presenterar där den teoretiska referensram vi valt, vilken består av Karasek och Theorells (1990) Krav-Kontroll-Stödmodell och medarbetarskapsteorin. Nästföljande stycke, metod, kommer att beskriva vårt val av en kvalitativ studie. Stycket innehåller vår urvalsgrupp, hur vi går tillväga med datainsamlingen. Metoddelen diskuterar även vilka olika etiska ställningstaganden vi behövt förhålla oss till under studiens gång.

Därefter följer empirin, i denna del kommer vi presentera det resultat vi fått fram från vår undersökning. Det är empirin vi kommer att använda oss av för att kunna göra analyser som baseras ifrån vår valda teoretiska referensram. Det är i analysen som vi kan koppla samman hur de anställdas uppfattningar om delaktighet vid beslutsfattande till de olika teorierna. Avslutningsvis har vi vår slutsats och det är här vi besvarar våra forskningsfrågor. Det kommer ske med hjälp av den tolkning vi gjort av resultatet i analysdelen. Avsnittet kommer även ta upp de olika begränsningar vi stött på under arbetets gång. Utöver detta så diskuterar vi även förslag till framtida studier om hur man kan gå tillväga för att ytterligare studera fenomenet om delaktighet vid beslutsfattande.

## **2. Teori**

### **2.1 Bakgrund till val av teorier**

Vid valet av vilken teoretisk referensram som ska lägga grunden till denna rapport så har vi utfört noggrann undersökning av teorier som belyser effekter av involverande av medarbetare i beslutsfattning. För att förankra en djupare kredibilitet i vår rapport så har vi valt att diskutera vår referensram med vår handledare som har gedigen erfarenhet inom vårt valda forskningsområde (Nowell m.fl. 2017). Diskussionerna resulterade delvis i förslag på olika teorier, men även en extern inblick i vår beslutsprocess. Handledaren gav konkreta förslag på



teorier som har relevanta synpunkter som kan hjälpa oss att förklara vårt forsknings fenomen. Detta resulterade i två teorier, Karasek och Theorells (1990) Krav-Kontroll-Stödmodell (KKS) och Medarbetarskap-teorin. KKS är en internationellt befast teori som har använts i liknande studier som fokuserar på ledarskap ur en medarbetares perspektiv. Medarbetarskap är en teori som har stark förankring i norra Europa och är ett fenomen som har uppkommit ur den skandinaviska företagskulturen med fokus på delaktigt ledarskap. Sammanfattningsvis så har valet av teorier genomgått en gedigen urvalsprocess med bred grundskoll för att få fram ett ramverk som på ett djupgående plan beskriver kärnan av vår valda forskningsansats.

## 2.2 Krav-Kontroll-Stödmodellen

Karasek och Theorells (1990) Krav-Kontroll-Stödmodellen (KKS) är uppbyggd av tre grundkomponenter som kan förklara arbetssituationen för en medarbetare. De tre grundkomponenterna är krav, kontroll och stöd. Begreppet krav förklaras av Karasek och Theorell (1990) och innefattar arbetsbördan som den anställde får på sig från arbetsgivaren när det gäller arbete. Knight m.fl. (2022) tar upp i sin rapport att krav i modellen generellt ses som stressfaktor och därmed ett sämre mående för den anställde. Begreppet kontroll kan ha flera olika betydelser enligt Karasek och Theorell (1990). Kontroll kan handla om att den anställde har en delaktighet i beslutsfattande och en auktoritet över hur ens arbete ska läggas upp. Theorell (2003) tar upp två olika sätt man ser kontroll på, det handlar om en uppgiftskontroll och deltagande i beslutsfattande. Uppgiftskontroll handlar om hur den anställde har möjlighet att påverka själva arbetet enligt Theorell (2003). Det kan handla om hur man ska utföra sitt arbete, vilka uppgifter man ska göra och när arbetet ska utföras. Detta styrks av Knight m.fl. (2022) som menar att arbetskontroll handlar om hur man som anställd har möjligheten att påverka sitt arbete, exempelvis när och hur man ska utföra arbetet och vilken uppgift man vill ta sig an. Delaktighet i beslutsfattande handlar mer om att man som anställd får vara med i beslutsfattande när man inför förändringar och att den anställde får göra sin röst hörd genom att den får ge förslag på förändringar enligt Theorell (2003). Stöd som är den sista komponenten i KKS modellen handlar om den hjälp och uppbackning som anställda får från både kollegor och chefer enligt Knight m.fl. (2022).

Som man kan se på Bild 1 nedan så är det påfrestande för en anställd när man har lågt stöd, låg kontroll och höga krav. Befinner man sig i denna situation är man i riskzonen enligt Knight m.fl. (2022), vilket riskerar den anställdes mående. Det som man vill uppnå enligt KKS modellen är att ha en hög kontroll över sitt arbete samtidigt som man har mycket stöd från ledningen och övriga medarbetare. Som man ser på bilden nedan hamnar man i det ideella området. Enligt Karasek och Theorell (1990) så är variabeln krav alltså inte så avgörande så länge man har ett högt stöd och en hög kontroll. Det som Karasek och Theorell (1990) menar med detta är att man som anställd kan ha höga krav på sig så länge man har verktygen, stödet och kontrollen att kunna utföra sitt arbete. Har man det blir det som

författarna kallar en aktiv arbetsplats, alltså att den anställde är mycket delaktig och engagerad i sitt arbete (Karasek och Theorell,1990). Har man däremot hög kontroll, mycket stöd samt en låg kravnivå på sig får man det som Karasek och Theorell (1990) beskriver som en avspänd arbetsplats. Enligt KKS modellen är det alltså alltid fördelaktigt med att ha en högre kontroll och ett högre stöd. Med den högre kontrollen och stödet ska man som anställd få ett bättre mående och stressen ska minska. Enligt Karasek och Theorell (1990) så ska stressen öka för personen om man känner att man tappar sin kontroll.

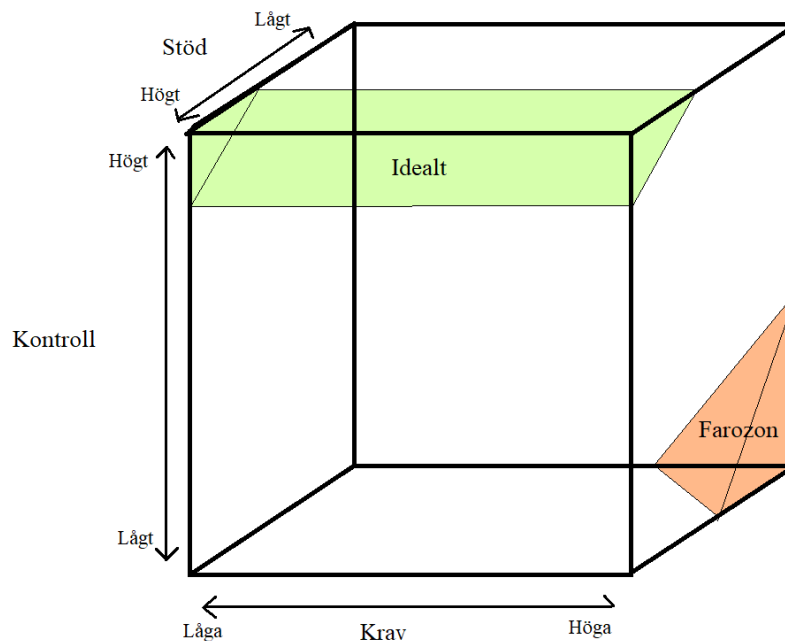


Bild 1. Egen bild med SLOSH (n.d) som utgångspunkt.

### 2.3 Medarbetarskap

Medarbetarskap är ett post-byråkratiskt tankesätt där decentralisation och fördelning av ansvarsområden står i fokus. Ett exempel som beskriver medarbetarskap är när medarbetare tillsammans fattar beslut utan att involvera ledaren. Medarbetarskap är en motrörelse till en mer traditionell ledarskapsstil, exempelvis byråkrati som bygger på att varje individ ska ha en tydligt fördelad arbetsroll (Andersson m.fl. 2020). Fenomenet medarbetarskap har en stark grund i Skandinavien och har växt fram från de skandinaviska ländernas låga maktdistans mellan operativ personal och ledaren. Länderna präglas dessutom av ett relativt individualistiskt synsätt vilket främjar individuellt ansvarstagande. Dessa komponenter har tillsammans skapat en grogrund för att medarbetare kan tilldelas mer ansvar och förväntas

vara mer delaktig i beslutsfattande samt vara initiativtagande (Wikhamn m.fl. 2021).

Medarbetarskap bygger även på uppfattningen om att ledarskap inte bara bygger på en stark ledare, utan att alla involverade i en grupp spelar en avgörande roll, oavsett vilken position den enskilda individen innehar. En organisation består således av ett kollektiv och alla involverade i organisationen har en betydande roll på organisationens utveckling och resultat. (Andersson & Tengblad, 2015).

Medarbetarskap kan beskrivas utifrån två olika förhållningssätt, deskriptivt och normativt. Deskriptivt har en utgångsposition i det förhållningssätt medarbetarna har till sina chefer. Medarbetarskap finns enligt den deskriptiva utgångspositionen på alla arbetsplatser, men resultatet är baserat på relationen mellan de båda parterna. Medarbetarskap utifrån ett normativt förhållningssätt beskrivs i motsats till det deskriptiva som något som kräver en aktiv strategi för att skapas. Ledarna och medarbetarna har avgörande roller för att medarbetarskap ska kunna uppstå. Exempelvis så behöver ledarna vara inbjudande och uppmuntrande, samtidigt som medarbetarna behöver vara receptiva och initiativtagande. Det normativa förhållningssättet betraktar således medarbetarskap som ett positivt fenomen och som organisationer bör upprätthålla (Andersson & Tengblad, 2015).

I medarbetarskapsteorin är “medledarskap” ett nyckelbegrepp och ett “fenomen” som alla företag bör sträva efter att uppnå (Andersson & Tengblad, 2015). För att beskriva begreppet så har författarna delat upp det i flera nyckelkomponenter, förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga. Dessa nyckelkomponenter har en stark koppling till varandra och är ömsesidigt beroende. Det går således inte att belysa vikten av den ena komponenten utan att nämna förhållandet till den andra (Andersson & Tengblad, 2015). För att uppnå medledarskap så behöver företaget implementera grunderna i medarbetarskapsteorin, huvudsakligen involvera medarbetarna i beslutsfattande (Jönsson m.fl. 2014). Vi har således tolkat medledarskap som ett fenomen som skapas genom att medarbetare ska få vara delaktiga i beslutsfattning, ta ansvar och fatta egna initiativ. Tolkningen bygger sedan vidare på att medledarskap resulterar i de nämnda nyckelkomponenterna.

**Förtroende och Öppenhet:** Förtroende är en nyckelfaktor för att kunna skapa en dynamisk och flexibel organisation. Att känna förtroende är en avgörande faktor för att medarbetare och personal ska våga utföra arbetsuppgifter där kontrollen inledningsvis är begränsad. Saknar medarbetarna förtroende för varandra och gentemot chefer så kommer initiativtagandet minska och organisationen kommer att bli mer trögrörlig och passiv. Ett uteblivet förtroende kommer även resultera i att utvecklingspotentialen reduceras då medarbetarna känner ett behov av större kontroll. Öppenhet bidrar till en ökad förståelse för varandra inom en organisation. I samband med förståelsen kring olika motiv och handlingar så ökar även

öppenheten till kommunikation som sedermera kan skapa ett större förtroende inom organisationen. Ett starkt förtroende är dessutom avgörande för att medarbetare ska vilja vara med i beslutsfattande (Andersson & Tengblad, 2015).

**Gemenskap och Samarbete:** Vikten av gemenskap är också tongivande i uppbyggnaden av medarbetarskap. Gemenskap lägger grunden för att kunna samarbeta och utvecklas som grupp, både tillsammans med medarbetare, chefer och mellan olika avdelningar inom organisationen. Ett bra och prestigelöst samarbete kan också vara en grogrund för att främja innovation och initiativtagande. Att lära från varandra genom att diskutera arbetsuppgifter och problem ur olika synvinklar ger en djupare förståelse och skapar en större kunskapsbank, vilket är en nyckelfaktor vid beslutsfattande. En god gemenskap minskar dessutom den upplevda pressen av att delta i beslutsfattande (Andersson & Tengblad, 2015).

**Engagemang och Meningsfullhet:** Att känna sig uppskattad och en meningsfullhet på sin arbetsplats är avgörande för medarbetarnas motivation. Motivationen är sedermera utslagsgivande för medarbetarnas ambition huruvida de vill vara med och påverka samt delta i beslutsfattning kring områden som de själva anser vara intressanta. Låter man medarbetarna ta ansvar inom de områden som de finner intressant så kommer de sträva mot att förbättra och utveckla. En annan viktig aspekt som en organisation behöver förstå är att motivationen finner grund i kopplingen mellan prestation och resultat. Belönas personalen med ett ökat förtroende och inflytande så kommer de även känna att deras roll på arbetsplatsen och inom organisationen är meningsfull och att de är behövda. Lyckas organisationer med detta så kan personalen dessutom känna ett självförverkligande, vilket skapar en trygghet och stabilitet bland medarbetarna (Andersson & Tengblad, 2015).

**Ansvarstagande och Initiativförmåga:** I tidigare stycken har ansvarstagande varit ett ledord för motivation och förtroende. Att ta egna initiativ har varit en bidragande faktor till motivation och skapat en vilja om att få delta i beslutsfattning med mera. Det bör dock nämnas att ansvarstagande kan leda till ökad stress och kännas betungande. Resultatet av ett ökat ansvar är således högst personligt och går inte att jämföra med enbart positiva aspekter. En organisation behöver sedermera vara varsam i hur den fördelar ut ansvar till sina medarbetare för att det inte ska få negativa effekter. En organisation behöver även vara varsam i hur de behandlar initiativtagande. En vanlig konsekvens av att man fattar initiativ är att man blir tilldelad ett större ansvarstagande. Ser man till detta ur en negativ synvinkel så kan detta resultera i att organisationen är initiativhämmande. En organisation bör således justera förväntansbilden och uppmana medarbetare att ta initiativ utan att det resulterar i mer ansvar och arbete (Andersson & Tengblad, 2015).

## 2.4 Analysmodell

Som man kunde läsa ovan i KKS modellen så är en vital del för att anställdas mående och motivation på arbetsplatsen att man har ett stöd från både ledning och medarbetare (Karasek och Theorell (1990)). Detta är likt det som Andersson och Tengblad (2015) tar upp att förtroende är en viktig faktor för att skapa en mer motiverande arbetsplats. Wikhamn m.fl. (2021) kom fram till liknande resultat i sin studie. KKS modellens "stöd" går dessutom att jämföra med "gemenskap" och "förtroende" som nämns i medarbetarskaps teorin. De båda teorierna belyser vikten av att medarbetare behöver känna förtroende och stöd för att våga utvecklas och vara delaktig i beslutsfattande. Detta blir relevant för rapporten för att se hur de medarbetare vi intervjuar känner sig delaktiga kring beslutsfattandet på sin arbetsplats. Det blir tydligt att se ledningens påverkan på hur de anställda upplever en gemenskap och att de har ett förtroende och då se hur detta påverkar deras mående.

En annan viktig faktor som Karasek och Theorell (1990) tar upp för bättre mående hos personalen är kontroll. Kontrollen beskrivs av Wikhamn m.fl. (2021) som att man har inflytande över sin arbetsuppgift och hur man ska utföra den men även hur man kan vara med och påverka företaget i stort. Karasek och Theorell (1990) menar med sin modell att det alltid är fördelaktigt att ha en ökad kontroll då det innebär att man får mer motivation och tar egna initiativ. Detta påminner om det resultat Wikhamn m.fl. (2021) visade i sin studie där författarna menar att det finns en positiv koppling mellan arbetstillfredsställelse, delaktighet rörande arbetsroll-delaktighet och strategisk delaktighet. Andersson och Tengblad (2015) skiljer sig däremot från detta tankesätt. Andersson och Tengblad (2015) menar att det räcker med ett högt förtroende på sin arbetsplats så klarar man av en lägre kontroll över sitt arbete. Det är endast med ett ökat förtroende som det skapas initiativtagande och en ökad utvecklingspotential. Dessa teorier kommer visa sig relevanta för forskningens syfte då det belyser vikten av delaktighet vid beslutsfattande.

Det tredje begreppet som Karasek och Theorell (1990) tar upp i KKS modellen är krav. Theorell (2003) menar att krav inte behöver innebära något negativt så länge en anställd får ökad kontroll och stöd över situationen samtidigt. Däremot menade Knight m.fl. (2022) att krav generellt ses som en stressfaktor. Detta påminner om Andersson och Tengblads (2015) teori om ansvarstagande på arbetsplatsen. Ett ökat ansvarstagande kan leda till en högre stressnivå och kännas betungande då den anställde får ett större personligt ansvar och ökade krav på sig att prestera. Teorierna kommer ge oss verktyg för att kunna analysera vår insamlade data och se hur den förhåller sig till rapportens syfte.

## 3. Metod

### 3.1 Forskningsansats

För att kunna uppfylla studiens syfte har vi valt att utföra en kvalitativ studie där datainsamlingen skedde genom att utföra intervjuer med 15 medarbetare på olika företag. När det kommer till forskning kan man välja att basera sitt forskningsämne på deduktiva, induktiva eller abduktiva grunder (Patel och Davidsson, 2011). Deduktiv forskning handlar om att man utifrån befintliga teorier bygger upp sin forskning och drar slutsatser om enskilda fall. Induktiv forskning är den deduktiva forskningens motsats. Här utgår rapporten istället från observationer utan att ha förankrat de i teorier och utformar istället en egen teori utifrån resultatet (Patel och Davidsson, 2011). Den abduktiva forskningsgrunden är en kombination av de båda föregående grunderna. Det finns fördelar med ett abduktivt förhållningssätt, delvis blir man inte låst vid någon av de andra synsätten och därmed blir man mer fri i sitt arbetssätt. Därför valde vi att arbeta på abduktiva grunder för att det bidrar till en ökad flexibilitet då vi inte blev låsta vid något av de andra synsätten. Detta har vi implementerat via att vi har lagt grunden för studiens syfte baserat på teorier och tidigare forskning som vi ansett relevanta. Däremot är intervjun väldigt öppet strukturerad så att vi under arbetets gång har en möjlighet anpassa de teorier och forskning som vi anser relevanta utifrån vad vi får för resultat från datainsamlingen.

### 3.2 Datainsamling

För att säkerställa att vi har samlat in vår data på ett så effektivt och professionellt tillvägagångssätt som möjligt så initierades studien med en pilotintervju. Pilotintervjuns syfte var att undersöka hur väl vår forskningsansats kunde implementeras i praktiken. Det finns en risk att vi hade valt att fokusera på ett allt för nischat område eller ett "icke-problem" som våra intervjuobjekt inte kan identifiera på sin arbetsplats. Vi kunde således identifiera sårbarheter och justera vår frågeställning och undersöka huruvida vi kunde bredda, alternativt nischas vår teoretiska referensram. Pilotintervjun gav oss dessutom en möjlighet att justera vår intervjuguide. Formuleringen av frågorna kan avgöra vilka associationer som den intervjuade får och sedermera resultera i att den insamlade empirin inte uppfyller det syftet. Pilotintervjun genomfördes med en medarbetare som uppfyllde de urvalskriterierna som rapporten har avgränsats till. Utifrån pilotintervjuns resultat så kunde vi även inkludera denna data i vår empiri vilket kommer möjliggöra en ännu djupare analys. Resultatet av pilotintervjun gav oss dessutom en indikation om att vår intervjuguide passade bra för syftet (Patel & Davidsson, 2011).

En kvalitativ intervju har som mål att få så uttömmande svar som möjligt så att man kan göra en djupgående analys. Enligt Patel och Davidsson (2011) är en bra utgångspunkt för att få

uttömmande svar att ställa öppna frågor och att sedan låta den intervjuade tala fritt. Detta ställer stora krav på intervjuaren då den är viktigt att den ställer relevanta följdfrågor för att kunna få en bättre förståelse för helheten och undvika eventuella oklarheter. För att det ska bli så djupa diskussioner och utförliga svar som möjligt i intervjuerna kommer vi att genomföra de utifrån en semistrukturerad grund. En semistrukturerad intervju innebär att vi som intervjuare kommer att ställa en del redan förbestämda frågor och beroende svaren från den intervjuade så kommer olika följdfrågor för att få förtydliganden. Detta är för att skapa en så naturlig miljö som möjligt så att samtalet flyter på bra och man då får utvecklade svar (Patel & Davidsson, 2011), (Lind, 2019).

Vi har valt att strukturera intervjun med hjälp av Tratt-tekniken som (Patel & Davidsson, 2011) menar ligger till grund för en bra strukturerad kvalitativ intervju. Tratt-tekniken utgår från att intervjun börjar med att man ställer mycket breda frågor, detta för att få övergripande kunskap och bild på hur man ska rikta intervjun. Enligt Patel och Davidsson (2011) gör man på detta sätt för att först få en grundkunskap om vart den intervjuade står i fråga om de syfte man vill få reda på med intervjun. Därefter snävar man av intervjun mer och mer så att man kan komma till mer djupgående frågor och mer specifika baserat på vad man behöver få reda på mer.

Intervjuguiden har vi därför valt att dela upp genom att vi har tagit fram en del ledfrågor som är öppna för mycket tolkning så att vi inte formar den intervjuades svar. Vi har valt att vara neutrala i våra frågor så vi inte riktar den intervjuade för att minimera risken att vara ledande. Dessutom har vi skrivit upp en del viktiga begrepp till varje fråga så att vi ser att vi stämmer av allt i den intervjuades svar som vi vill få svar på. Exempelvis att fråga om det fanns både positiva, men även negativa effekter av delaktighet. Detta underlättade för oss och gjorde det lättare att formulera följdfrågor om det är någon aspekt av den ledfråga som den intervjuade missar att svar på. Intervjuerna struktureras likadant till alla de olika medarbetarna vi intervjuade oavsett vilket företag de kom ifrån. Detta gjorde vi med avseende att skapa en så rättvis bild som möjligt mellan de olika medarbetarna, samt för att det underlättar för oss att kunna se eventuella likheter och olikheter mellan medarbetarna. Frågorna kommer bli mer specifika och detaljfokuserade mot slutet av intervjun. Detta gjorde vi för att kunna få en djupare bild och fler exempel om hur det ser ut med delaktighet vid beslutsfattande för den anställde. Intervjuerna har utförts både digitalt men även fysiskt.

### **3.3 Urval till datainsamling**

Vi har valt att begränsa vår datainsamling utifrån syftet och ha ett målstyrt urval baserat på medarbetare inom mindre bolag. Vår definition av mindre bolag är baserad på europakommissionen personalkriterier för "small-enterprises" (Europeiska kommissionen, n.d.). De medarbetare vi väljer att fokusera på kommer således ha en pågående anställning på

ett bolag som har personalantal mellan 10–50 personer. Detta urval sällar även bort medarbetare på större bolag. Vi har valt att göra denna prioritering baserat på att större bolag har generellt mer centraliserad styrning och tydligare direktiv ut mot personal och olika avdelningar. Vi tror således att intervjuerna kommer att bli mer nyanserade och att intervjuobjekten inte har lika tydliga begränsningar i sin arbetsroll.

Då det är en stram tidsram vi har på oss för uppsatsen så har vi valt att arbeta med ett bekvämlighetsurval. Det kommer mestadels bestå av personer vi har en tidigare koppling till. Dessutom använder vi oss av snöbollseffekten, alltså att de vi intervjuar kan rekommendera någon som de tror passar bara för studien. Gruppen med intervjuade är en heterogen grupp. Det är väl spritt mellan både kön, ålder och arbetslivserfarenhet inom mindre bolag. Dessutom har vi inte valt att begränsa oss till en bransch utan de intervjuade består av medarbetare från flera olika branscher. Allt från industriarbetare, servicepersonal till akademiker.

### **3.4 Trovärdighet och metodreflektion**

För att ingjuta ett förtroende för en forskningsansats så ställs det stora krav på att den kvalitativa studien fokuserar på att vara både uttömmande, pricksäker och relevant (Nowell m.fl. 2017). När det kommer till tolkningen av vår empiri är det viktigt att tänka på att detta är en kvalitativ forskning. Med detta menas att fokus för analysen inte baseras på hur många som har en och samma åsikt utan att alla tankar är relevanta. Vid en kvalitativ forskning är det inte relevant att se hur många som delar liknande uppfattningar utan syftet är att gräva djupare och få mer uttömmande svar från intervjupersonen (Lind, 2019). Huvudfokus kommer alltså inte att ligga vid att se hur många som har en viss åsikt utan att få en djupare förståelse för hur delaktighet vid beslutsfattande kan uppfattas av olika medarbetare. Vid vår kvalitativa forskning blir det således inte relevant att uppnå en generaliserbarhet av vår empiri då vårt urval inte kan vara representativt för alla medarbetare på små företag i Sverige (Patel & Davidsson, 2011).

Analysen vi gör kommer inte kunna förklara hur det ser ut med delaktighet vid beslutsfattande på de olika företagen. Analysen vi gör kommer endast kunna ses som olika tänkbara synsätt som finns hos respektive medarbetare. Vår studie kommer att presentera en tolkning av hur det ser ut för en medarbetare på ett mindre bolag utifrån vårt valda teoretiska ramverk. Lind (2019) menar att kvalitativa studier endast kan utforma olika teoretiska tolkningar av den insamlade empirin och bör inte uppfattas som en generell uppfattning för en större population. Med avseende på det enbart är teoretiska tolkningar så ökar ansvaret på att författarna ska vara tydliga och stringenta för att säkerställa en hög nivå av trovärdighet (Nowell m.fl., 2017). Därför har vi varit tydliga i vår förklaring av teorierna och metodvalen vi gjort.



### **3.5 Etiska ställningstaganden**

För att arbetet ska kunna förhålla sig till de olika etiska krav som ställs vid kvalitativa studier väljer vi att följa informations-, samtyckes-, konfidential- och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002). Vi valde att spela in intervjuerna, men efterfrågade den intervjuade att lämna samtycke och godkänna inspelningen, både vid tillfället då vi bokade intervjun och i samband innan intervjun påbörjades. Detta förfarande säkerställde att vi uppfyllde samtyckeskravet. Inför intervjun och vid frågan om den intervjuade ville ställa upp så gav vi en kort introduktion till vår studie och vårt valda forskningsområde. Vi gav exempel på frågor som vi skulle ställa för att säkerställa att den intervjuade förstod vad de hade ställt upp på och informerade om att de kan avbryta medverkan om de vill. Dessutom informerade vi den intervjuade att det material vi samlar in endast får användas till att besvara studiens syfte och kommer sedermera raderas i samband med att uppsatsen godkänns. Detta förfarande säkerställde att vi uppfyllde informationskravet (Vetenskapsrådet, 2002).

Vi väljer att alltid sträva mot att erbjuda den intervjuade full anonymitet. Med detta menar vi både en extern och intern anonymitet. Med detta sagt så kommer vi sträva mot att både människor utifrån men även inifrån företagen inte ska kunna förstå vem det är som har varit delaktig i studien. Detta blir särskilt viktigt eftersom våra forskningsfrågor kan uppfattas som känsliga med avseende på att de har en utgångspunkt i hur medarbetarna uppfattar sin arbetsplats, både positivt och negativt. Eftersom en del av de intervjuade är verksamma inom samma bolag har vi valt att inte förtydliga vilken bransch de olika respondenterna är verksamma inom. Dessutom har vi valt att endast benämna de intervjuade till "Respondent" för att kunna garantera att vi ger både en fullgod anonymitet. I och med att vi har vidtagit omfattande försiktighetsåtgärder för att skydda våra respondenter så uppfyller vi även konfidentialkravet (Vetenskapsrådet, 2002).

Respondenterna informerades även att det inspelade materialet kommer att raderas när uppsatsen är färdigskriven och godkänd. Denna handling kommer att säkerställa att vi inte sparar några personuppgifter eller annan känslig data. I samband med detta så säkerställer vi att vi följer nyttjandekravet och inte använder materialet mer än till det som vi har informerat respondenterna om (Vetenskapsrådet, 2002). Det är först när de intervjuade går med på samtliga av dessa krav som vi väljer att involvera empirin i vår studie.

## **4. Empiri**

### **4.1 Uppfattningen om delaktighet vid beslutsfattande**

Samtliga intervjuade fick frågan om hur de upplever att de kan vara med och påverka i beslutsfattande, både ur ett arbetsroll-perspektiv men även mer ur ett strategiskt-perspektiv.

Vi uppfattade ingen skillnad i svaren beroende på varken bransch, kön eller ålder. De variationer som beskrevs var individuella och beroende på den specifika kontexten.

Vid frågan huruvida de intervjuade upplevde om de hade inflytande att påverka beslutsfattande runt just sin egen arbetsroll, så upplevde alla respondenter att de hade någon påverkan. Flertalet respondenter visade på möjligheten att påverka när man skulle utföra sitt arbete och varifrån man kunde göra det. Det var flertalet respondenter som påpekade just möjligheten att man fick styra över när och var man ville arbeta. Sen var det dem som även upplevde en stor delaktighet kring beslutsfattandet i hur de vill lägga upp sitt arbete mer. Detta kunde exempelvis ske i form av att de valde vilka uppgifter man ville arbeta med. Det respondenterna menade var det att cheferna inte gick ut med ett schema och en färdig arbetsplan utan det var upp till de själva att forma det som de ville. Överlag tyckte samtliga respondenter att de hade en påverkan över beslutsfattandet när det kom till sin egen arbetsroll. Så länge de skötte sitt arbete och gjorde de uppgifter som skulle skötas så kunde man styra rätt fritt över hur man skulle gå tillväga för att lösa det. De intervjuade medarbetarna uttryckte alltså att det var mycket frihet under ansvar som gällde när det kom till deras egen arbetsroll.

*“Jag kan jobba hemifrån en hel vecka om jag vill, eller på kontoret eller hos våra konsulter kontor. Så länge jag gör det jag ska, får jag jobba vart och när jag vill.” -Respondent*

*“Jag har friheten att sätta upp arbetet som jag vill själv, det finns alltså ingen utarbetad mall av cheferna hur och vad jag ska göra. Ena dagen kanske jag vill fokusera mer på ett typ av jobb och en annan dag andra uppgifter. Så länge jobbet blir gjort är det alltså stor frihet under ansvar kring just mitt jobb.” -Respondent*

Dessutom fick alla respondenter frågan hur de kände att de kunde vara med och påverka kring beslutsfattandet ur ett strategiskt perspektiv, alltså beslut som rör mer än endast den enskildes arbetssituation. Det som uttryckte att man kunde vara delaktig vid strategiskt beslutsfattande uttryckte att man kunde vara med och påverka beslut som rörde mer än endast sin egen position. Exempelvis i form av vilka kunder man arbetar mot, hur man skulle investera i bolaget för att utvecklas och mer. När det kom till en strategisk-delaktighet i beslutsfattande så började dock respondenterna variera mer i sina svar. Här bildades det olika grupper av respondenter, dels de som upplevde att de kunde vara delaktiga i strategiskt beslutsfattande till en viss del men även en del som upplevde att de inte kunde vara med och påverka alls.

Flera respondenter uttryckte en viss delaktighet vid strategiskt beslutsfattande. Det handlade främst om att de upplevde att de hela tiden i samspel med sina chefer kunde välja mer vilka kunder företaget skulle arbeta med och vilka samarbetspartners de skulle ha. Dessutom

upplevde en del en möjlighet att kunna bidra mer till andra stora beslut inom bolaget såsom hur de skulle utvecklas och investera sina pengar om man hade det intresset och visade att man ville. Det kunde även ske i form av att man fick vara med och besluta hur hela avdelningar skulle utvecklas.

*“Jag kan var med och påverka vilka kunder vi som företag ska plocka in och vilka projekt vi ska jobba med. Som anställd blir man uppmuntrad att hela tiden söka efter nya utmaningar som passar till arbetsplatsen. Sen när det gäller inriktningen bolaget ska jobba och frågor som är lite större så kan man ha en delaktighet i de besluten om man visar ett intresse för det. Det är däremot något som jag inte gjort nu då jag velat fokusera på mina egna uppgifter.”* - Respondent

Däremot var det flera respondenter som upplevde att de inte fick vara delaktiga kring det strategiska beslutsfattandet överhuvud taget. Dessa respondenter menade att de enda de kunde vara med och påverka var kring beslut som hade om sin egen arbetsuppgift att göra och inget mer. Respondenterna uttryckte att de var väldigt hierarkiskt styrt när det kom till högre beslut. Det var endast cheferna och ledningen som skulle vara beslutsfattare och de anställdas röst spelade inte så stor roll. Cheferna vände sig då endast till de anställda och informerade hur man skulle gå vidare och vilka beslut som tagits, inte för att fråga de anställda om deras synpunkter och idéer. Flera respondenter hade även varit med om att cheferna uttryckte en uppmuntran om att komma med förslag och tankar, men att förändringarna uteblev. De kände således att de inte fick vara med och påverka utan att ledningen enbart gav möjligheten att komma med förslag för att det skulle ge en bild om att de lyssnade på medarbetarna.

*“Vi brukar ha möte varje vecka, däremot är det inte om vilka beslut vi ska ta och hur vi ska jobba utan det är chefen som berättar vad som har beslutats. Vilka nya kunder som har plockats in, vilken anställd som ska ansvara för jobbet runt de och så vidare. Vi anställda får bara rätta oss i ledet, det blir lite som en enmansshow.”* -Respondent

## **4.2 Uppfattning om krav vid arbetsplatsen**

Uppfattningen av balansen mellan kontroll och krav på respondenternas arbetsplats varierande mycket. Variationen i svaren berodde dock på individen och den specifika arbetsplatsen. Vi kunde således inte se några kopplingar till varken bransch, kön eller ålder. Det fanns olika uppfattningar om att kravbilderna ansågs vara mindre betungande vid större kontroll över sin arbetssituation. Dessa respondenter kände att deras förtroende gentemot företaget ökade och således infann sig ett lugn och en vilja att prestera på en så hög nivå som möjligt.

Det fanns även respondenter som upplevde en motsatt effekt. De ansåg att kravbilden ökade som en effekt av att kontrollbilden minskade, även om själva arbetsuppgiften inte hade förändrats. Det fanns enligt dessa individer ett negativt samband mellan krav-kontroll och betydelsen av att ha en hög kontroll upplevdes viktigare jämfört med andra respondenter.

*“Upplever personligen att det blir mer krav från både ledning och resterande på bolaget om jag har mer bestämda tider och liknande. Så när jag har mindre kontroll över min arbetssituation känner jag ökade krav.”* -Respondent

I kontrast till denna uppfattning så upplevde flera respondenter att kravbilden ökade parallellt med att deras kontroll ökade. De ansåg att de hade en större förväntansbild att ta ansvar över sina arbetsuppgifter, vilket kunde likställas att de också kände att kraven från deras chefer ökade. Ett exempel var att de upplevde att de hade ett större ansvar över deras resultat och att de fick en ökad arbetsbelastning, trots att det inte hade uttryckts explicit.

*“Ibland kan man känna sig utelämnad när man får ta ansvar över saker som man inte har lika mycket kontroll eller erfarenhet om.”* - Respondent

Flera respondenter belyser att de inte såg något problem med om kravbilden ökade, så länge som kontrollen ökade i samma takt. Det var följaktligen balansen mellan kontroll och krav som var avgörande för dessa individer. De upplevde att så länge de var involverade i diskussionen med ledningen om varför deras kravbilden ökade så fanns det utrymme att diskutera kontrollnivån. Flera respondenter beskrev att mottagandet av krav-kontroll balansen till stor del fann sin förklaring i kommunikationen inom organisationen. Respondenterna upplevde att så länge det var tydlig kommunikation från chefer om läget på företaget så ansåg de att balansen kunde justeras under kortare perioder. De upplevde att kraven kunde öka utan att de hade någon betydelse på hur de såg på företaget när de hade en bättre förståelse om bakgrunden till situationen.

*“När det ställs mer krav så behöver man inte alltid få något mer för det, mer än att du vet anledningen till varför kraven ökar. Hade jag fått mer krav på mig utan att veta bakgrunden hade jag varit mer negativt inställd till förändringen.”* -Respondent

### **4.3 Uppfattning om stöd och kontext**

Samtliga respondenter fick frågan om de känner att de kan förlita sig på sina medarbetare och chefer. Intervjuerna visade på att olika grupper formades här, de som upplevde ett högt stöd och förtroende på sin arbetsplats och de som inte gjorde det. Dessutom fick de frågan om hur de upplevde företagskulturen på arbetsplatsen, om de blev uppmuntrade till att ta egna initiativ eller inte. Även här bildades det två uppfattningar. De som upplevde en öppenhet och

gemenskap på arbetsplatsen men även en del som tyckte det motsatta. Det fanns däremot inga kopplingar till varken kön, ålder eller bransch i variationen på svaren.

Det övergripande bland respondenterna var att de upplevde ett bra stöd från sina chefer och att de kunde förlita sig på de ifall de skulle behöva det. De kände alltså att de kunde testa lite nytt på arbetsplatsen och vågade ta egna initiativ för om det skulle gå dåligt så visste de att de skulle få hjälp av antingen medarbetare eller ledningen. Stödet från ledningen är något som påverkar de anställda mycket enligt intervjuerna. De som kände att de hade ett stöd, främst från ledningen, upplevde en trygghet på sin arbetsplats och att det blev en trevligare arbetsplats att arbeta på. Respondenterna menade alltså att veta att chefen har förtroende spelar alltså stor roll, de gjorde att de inte hela tiden kände sig jagade och att de hade extrema krav på sig.

*“Jag vågar verkligen komma till mina chefer när jag tycker att jag har något värdefullt att tillföra. Jag får alltid en positiv respons, även när idéerna inte alltid är de bästa, utan då får jag istället en förklaring till varför den inte kommer att resultera på det sätt som jag själv tänker men kan samtidigt diskutera alternativa lösningar på problemet. De är alltid duktiga på att ge positiv respons och uppmuntra att man kommer med förslag.”* -Respondent

Flera av respondenterna nämnde dessutom att det fanns en öppenhet mellan medarbetarna. Företagskulturen främjade uppmuntringar till att komma med egna tankar, idéer och förbättringsförslag. Dessa kände dessutom en större samarbetsvilja och ett driv att man tillsammans som en grupp arbetade mot sina mål. De upplevde dessutom att medarbetare tillsammans kunde ta egna initiativ och sedermera bli uppmuntrade av både ledning och organisationen som helhet. Respondenterna som ansåg sig ha en öppen företagskultur kände sig mer motiverad vid större ansvarstagande. Respondenterna med denna uppfattning uppmuntrade dessutom förslag och diskussion med nyanställda som inte delade lika stor erfarenhet som de andra medarbetarna.

*“När vi är ett såpass litet bolag går det inte att utesluta folk från att göra sin röst hörd. Därför uppmuntras alla hela tiden att komma med förbättringsförslag oavsett hur länge man varit anställd eller vilken roll man har.”* -Respondent

Däremot fanns det respondenter som inte hade samma förtroende för sina medarbetare eller sina chefer. De som hade ett lågt stöd och förtroende upplevde därför en mer negativ bild på sin arbetsplats. Det var i form av att arbetet kunde bli mer isolerat att man som anställd endast fokuserade på sitt eget arbete och struntade i företaget i stort. Samarbetsviljan mellan de anställda försvinner då och de upplevde att de endast ville göra det som behövdes för deras egen roll. Respondenterna visade dessutom att det fanns en distinktion mellan anställda med kort branscherfarenhet jämfört med mer erfarna medarbetare. De uppmuntrade inte nyanställda att ta egna initiativ, utan lade en större vikt på att de mest erfarna skulle ha större

inflytande över arbetsprocesserna. Det låga förtroendet gentemot både kollegor och chefer ledde även till en sämre gemenskap på arbetsplatsen enligt respondenterna. Det blev mer att varje person endast skulle ansvara för sitt och inte bry sig om andras uppgifter.

*“Det uppskattas inte att man som nyanställd kommer och gör för mycket ändringar. Man vill inte ha för mycket ändringar under en kort tid, speciellt inte av en nyanställd. Man tror mycket på kompetens baserat på erfarenhet inom företaget.”* -Respondent

*“Jag har noll förtroende gentemot mina kollegor. Jag kan inte lita mig tillbaka på någon av dem och förlita mig på att de sköter jobbet. Jag sköter mina egna uppgifter och löser det så bryr jag mig inte om deras.”* -Respondent

Att ha ett lågt stöd från sin chef kunde även leda till en sämre arbetsplats där det hela tiden uppstod konflikter mellan medarbetare och chefer. Denna arbetsplats främjade då till högre stress på arbetsplatsen och dessutom fler sjukskrivningar. Utan förtroendet från sin chef så försvann den motivation man hade att gå till arbetsplatsen och prestera. Istället för att man som anställd ska komma med förslag om förbättringar och att man har ett driv på sin arbetsplats att göra den bättre så blev det att medarbetarna upplevde ett obehag att gå till sin arbetsplats. Det ledde till att ingen vill ta egna beslut och initiativ för man hela tiden riskerade att få negativ kritik av chefen för att man gjorde detta. Istället blev arbetsplatsen en plats för obehag och de gjorde det minimala för att endast få arbetet att gå runt. Hela företagskulturen blev alltså att de anställda endast skulle hålla sig till sitt och man skulle inte blanda sig i andra uppgifter. Respondenterna betonade alltså betydelsen som chefen har när det kommer till hela arbetsplatsen. Att ha en chef som inte stöder sina anställda får hela arbetsplatsen att kännas sämre och man vågar inte som anställd ta egna beslut.

*“Jag har haft en tidigare chef på företaget som inte visade något förtroende för sina anställda. Chefen kom hela tiden och ifrågasatte vad man gjorde och varför man gjorde så. Det blev då en riktigt dålig stämning på jobbet. Folk mådde dåligt på jobbet, vågade inte ta ut svängarna alls, en del av kollegorna struntade i att komma till jobbet och en del blev sjukskrivna.”* -Respondent

#### **4.4 Vikten av delaktighet vid beslutsfattande**

Samtliga respondenter oavsett kön, ålder, vilken bransch de var verksamma inom eller företaget storlek ansåg att delaktighet vid beslutsfattande på arbetsplatsen var en avgörande aspekt för måendet på sina arbetsplatser. Samtliga respondenter ansåg att kontrollen över sin egen arbetsroll hade stor betydelse. Det var dock större variation vid vikten av att kunna vara med och fatta strategiska beslut. Denna variation berodde delvis på företagets storlek. Medarbetarna på företag med en större personalstyrka, runt 50, upplevde det mindre viktigt

att kunna vara med och påverka strategiska beslut, jämfört med medarbetare på mindre bolag.

Att få vara delaktig i beslutsfattande skapade en stor meningsfullhet och en känsla av att vara uppskattade på sin arbetsplats. Respondenterna tydliggjorde även att de kände att deras chefer och kollegor hade förtroende för dem när de själva fick fatta egna initiativ och ta beslut som rörde deras arbetsituation. De uppgav dessutom att deras förtroende gentemot chefer och ledare ökade avsevärt om de själva fick en större frihet i deras arbetsroll. Det fanns dock en tydlig distinktion mellan involvering av beslutsfattande på olika nivåer. Samtliga respondenter ansåg att det var helt avgörande huruvida de trivdes på sin arbetsplats eller inte baserat på graden av självbestämmande av deras dagliga arbete. Att få vara med och påverka sin situation utifrån sin egen arbetsroll var således viktigt för alla respondenter oavsett bransch. Flera av respondenterna hade övervägt att sluta på sin arbetsplats om de själva inte hade kunnat påverka hur deras arbetsrutiner och få vara delaktig i planering. Exempel på saker som respondenterna upplevde som viktigt var, planera sin arbetsdag och när man ska utföra sina arbetsmoment, att få fatta egna beslut som rörde deras dagliga arbetsuppgifter. Det fanns även en vilja om att påverka sina arbetstider, att det fanns möjlighet att gå tidigare vid vissa tillfällen och sedermera själv välja att arbeta längre en annan dag.

*“Jag tycker det är väldigt viktigt med delaktighet på arbetsplatsen. Det är ju en stor del av mitt liv och därför vill man ju självklart vara med och påverka min vardag så mycket som möjligt”* -Respondent

*“Det är väldigt skönt att man får vara med och påverka kring beslut om sin egen arbetsroll. Speciellt det att man får bestämma när man vill jobba och var. Alla människor fungerar olika, hur man arbetar bäst och när på dagen man är som mest produktiv, så skönt att man kan vara flexibel och kan vara med och styra om det.”* -Respondent

I kontrast till samstämmigheten runt delaktighet vid beslut om det dagliga arbetet så fanns det skilda meningar om involvering vid strategiska beslut. Vissa respondenter ansåg att det var lika viktigt att få vara med och påverka strategiska beslut, likväl som sin egen arbetsroll. De ansåg att deras arbetsroll påverkades så pass mycket av högre beslut att de själva ville vara delaktiga i beslutsfattningen. Dessa respondenter ansåg dessutom att man bör arbeta mer sammansvetsat som en grupp för att alla skulle få känna sig delaktiga. De menade även att varje medarbetares roll hade en stor påverkan på hur företaget presterar och borde således få vara med och fatta beslut som påverkade hela organisationen. Exempel på ett strategiskt beslut kunde vara vilka kunder som företaget skulle arbeta med. Få vara med och påverka budget och hur de skulle arbeta med sina kunder.

*“När man är ett mindre bolag är det väldigt viktigt att involvera alla avdelningar. Allt från operativ personal till chefer och administration måste kunna få göra sin röst hörd och få*

*vara med i påverkan av beslut.*” -Respondent

Majoriteten av respondenter tyckte att de inte behövde ha ett direkt inflytande över beslutsfattandet vid strategiska beslut, men att det skulle finnas utrymme att komma med deras egna tankar och åsikter. De ansåg att deras arbetsroll hade en djupare förståelse om den operativa verksamheten och deras specifika arbetsmoment som kunde bidra med värdefulla insikter som kunde vara viktig vid strategiska beslut. Att kunna bidra med egna idéer vid större beslut ökade dessutom deras känsla av meningsfullhet och förtroende. De upplevde att de själva fick en tydligare roll i företaget och att de var en del av organisationen.

*“Även om man inte behöver vara med i alla beslut som rör företaget på en mer strategisk nivå så tycker jag det hade varit väldigt negativt att inte kunna få vara med och påverka besluten över huvud taget. Tycker det är viktigt att man som anställd ska kunna göra sin röst hörd och att man har någon påverkan även på de större besluten.”* -Respondent

Det fanns även respondenter som upplevde att de ville ha möjlighet att komma med förslag vid strategiska beslut men att deras arbetsroll skulle ha ett begränsat inflytande. De ansåg att deras arbetsroll inte hade rätt kunskap att fatta beslut som hade stor ekonomisk påverkan över organisationen. De hade inte heller tillräckligt stor kunskap om hela organisationen eller produktions förloppet för att vara med och påverka på en strategisk nivå. De ansåg således att personer med rätt kompetens borde vara de som fattar majoriteten av besluten utan att alltid involvera olika delar av företaget.

*“Just nu har jag inget behov av att få vara med och fatta större beslut, inte än så länge iallafall. Jag tror dessutom att jag har för lite erfarenhet om hela produktions förloppet för att kunna fatta några avgörande beslut.”* -Respondent

Det fanns även en uppfattning om att företag som befann sig i en expansionsfas fick “stor-företags tendenser”, trots att de fortfarande räknades som ett mindre bolag. De upplevde således att det var svårare att ha inflytande över större beslutsfrågor och att det fanns en tydlig distinktion mellan medarbetare och chefer. Respondenterna upplevde dock att de hade en förståelse varför de inte alltid få vara med i beslutsfattning då företaget hade dubblat sin personalstyrka de senaste åren. Respondenterna ansåg således att de inte hade ett lika stort behov av att vara delaktig i beslutsfattningen utan hade större krav på att företaget ska ha en tydligare ledning och implementera en snabbare beslutsprocess.

*“Jag har märkt att under min tid på företaget så har det blivit en större klyfta mellan medarbetare och ledning. Jag tror att detta beror på att beslutsfattningen ska vara mer hanterbar för cheferna. Hade man haft samma involvering av medarbetare som tidigare så hade vi blivit stillastående, inte heller kunnat fatta några snabba beslut”.* -Respondent



## 4.5 Konsekvenser av delaktighet vid beslutsfattande

Samtliga respondenter fick frågan om hur de upplevde att de blev påverkade av att få vara delaktiga i beslutsfattande. Det uppstod en variation i svaren från respondenterna. En grupp upplevde endast positiva aspekter av att få ett ökat inflytande. Däremot var det en grupp av respondenter som även kunde se negativa aspekter av ett ökat inflytande. Det var även en grupp respondenter som visade på negativa konsekvenser vid de tillfällen då de fick lägre inflytande och en mindre kontroll på sin arbetsplats. Variationen i svaren var baserade på individuell uppfattning, det fanns alltså inga mönster baserat på kön, ålder eller bransch.

Bland respondenterna så är den övergripande bilden av delaktighet i beslutsfattande positiv. De flesta upplever att en större delaktighet leder till att de får mer ansvarstagande. Det ledde även till en ökad motivation på arbetsplatsen, när de intervjuade kände att de kunde påverka sin arbetsplats så kände upplevde de ett större ansvar gentemot sin arbetsplats. Det blev som att de får ett tydligt ägarskap. Arbetsplatsen kopplas alltså mer till den anställde vilket gjorde att de ville vara med och bidra för att den skulle bli så bra som möjligt. Respondenterna upplevde att de var mer sedda på företaget och att de faktiskt betydde något vilket gjorde att det blev trevligt att gå till sin arbetsplats.

*“Jag uppskattar verkligen att få vara med och påverka. Jag tror att det är anledningen till varför jag uppskattar mitt jobb så mycket som jag gör. Man känner sig både sedd och hörd och delaktig i företaget.” -Respondent*

*“Jag tror det handlar om en form av ägarskap. Man ska känna att man är en viktig pusselbit i företaget och att de man gör spelar roll. Jag som anställd blir ju mer driven att skapa en bra arbetsplats då för man vill ju vara stolt över företaget. När jag känner att jag kan vara med i beslutsfattande känner jag mig mer kopplad till min arbetsplats.” -Respondent*

Dessutom svarade en del respondenter att de själva kunde utvecklas mer inom sitt arbete och som person när de fick vara mer delaktiga i beslutsfattandet på arbetsplatsen. De gjorde att de kontinuerligt kunde variera sig i arbetsuppgifter, försöka hitta nya lösningar. Det blev alltså mer problemlösning för de på arbetsplatsen. Bara möjligheten att som anställd kunna göra sin röst för ledningen ledde till att de som anställda kände sig mer uppskattade och att de kunde bli mer självutvecklande. Den ökade delaktigheten vid beslutsfattande ledde till en ökad motivation på arbetsplatsen som gjorde att det blev kul att gå till sin arbetsplats och att kontinuerligt sträva efter att göra det till en så bra arbetsplats som möjligt. Respondenterna kände att produktiviteten ökade för sig själva och drivet att hela tiden prestera så bra som möjligt fanns där.

*“Jag blir mer trygg i mig själv när jag får vara med och påverka. Att kunna bolla idéer och*

*lyfta sina tankar får mig att växa jättemycket som person. Det är väldigt självutvecklande att få komma med idéer och förslag, även om de inte alltid går igenom.” -Respondent*

*“När jag får vara med och påverka så känner jag mig mer motiverad. Jag tror att motivation är ett riktigt mirakelmedel, ens produktivitet, arbetsmoral och ens driv att prestera så bra man kan ökar med motivationen.” -Respondent*

Däremot fanns det respondenter som inte endast upplevde positiva sidor av att få vara med mer i delaktighet vid beslutsfattande på sin arbetsplats. Även om de intervjuade kunde uppleva en högre motivation överlag och en roligare arbetsplats för att de fick mer ansvar så kunde de se negativa sidor också. Det kunde vara i form av att de som anställda kunde känna att det blev för mycket ansvar och därmed blev det en stor stressnivå för att rädslan av att göra fel övervägde det positiva effekterna. När de fick mer att säga till om kring beslutsfattande kände de att de inte längre enbart påverkade sin egen arbetssituation. På grund av detta upplevde respondenterna att deras handlingar potentiellt kunde göra så att sina kollegor kunde få en negativ effekt på arbetsplatsen.

*“När man får vara mer delaktig i beslutsfattande så sitter man ju helt plötsligt på ett mycket större ansvar på jobbet. Detta kan ju både ge och ta för mig kan jag uppleva. Så när det går bra upplever jag större motivation och att jag som person utvecklas mer. Men samtidigt om det skulle gå dåligt kan man ju känna en större skuld och därmed kan stressen för mig som anställd öka.” -Respondent*

Det var ingen av respondenterna som kände att de inte kunde vara med och påverka kring beslutsfattande överhuvudtaget på arbetsplatsen. Däremot fanns det en del moment på arbetsplatsen som de inte kunde påverka alls. Detta ledde till en sämre motivation kring dessa projekt. När det blev så att chefen kom och bara släppte arbetsuppgifter på den anställde och sa till hur det skulle göras så upplevde de intervjuade att det var svårt att motivera sig kring de uppgifterna. Det ledde till att de istället gjorde minsta möjliga för att lösa de projekten och inget utöver det som kanske hade hjälpt bolaget i stort. Det var till och med en del intervjuade som övervägde att byta arbetsplats om det hade fortsatt och att de fick mindre och mindre kontroll på hur de fick sköta sina arbetsuppgifter. Detta för att de tappade motivationen helt och kände att de ändå inte spelade någon viktig roll på företaget.

*“När det har varit så att man får en lista, det här ska du göra och man inte har något att säga om det alls så känns det oerhört omotiverande. Jag känner mig inte kopplad till de uppgifterna och har inget driv att hitta lösningar för att göra det bättre.” -Respondent*

## 5. Analys

### 5.1 Krav-Kontroll-Stöd

När man analyserar empirin kan man se tydliga kopplingar mellan hur respondenterna upplever förhållandet mellan krav, kontroll och stöd på sina arbetsplatser med Karasek och Theorells (1990) KKS modell. Generellt var det en stor fördel för respondenterna att uppleva att de hade en kontroll och högt stöd på sin arbetsplats. Det man kan utläsa från empirin var att då upplevde de en högre motivation att prestera på sin arbetsplats samt möjligheterna att utvecklas växte. Kraven från ledningen kändes då inte heller lika betungande vilket stämmer väl överens med teorin. Dessutom belyses betydelsen av att ha en hög stödnivå på arbetsplatsen, när de kände att de kunde förlita sig på både chefer och medarbetare upplevdes arbetet inte lika stressigt. Detta går hand i hand med Karasek och Theorells (1990) syn på begreppet stöd. Däremot fanns det enligt vissa av respondenterna nackdelar med att ha en högre kontroll på arbetsplatsen också, nämligen att en del upplevde att de kunde ha en högre stressnivå på grund av det ökade ansvaret som det kan medföra. Detta går inte helt i linje med KKS modellen som menar att ökad kontroll endast ska minska stressnivån.

#### 5.1.1 Krav

Enligt KKS modellen var krav det som påverkade arbetsplatsen minst. För enligt Karasek och Theorell (1990) så spelade nivån på kraven inte så stor roll för måendet och arbetsplatsen så länge man hade en hög kontroll och ett högt stöd. Detta är något vi tycker man kan se tydliga kopplingar till om man ser till hur respondenterna kände att kravnivån var på sin arbetsplats. De flesta upplevde en bra balans mellan kraven och kontrollen och så länge de hade en hög nivå av kontroll. Det som flertalet av respondenterna påpekade i empirin var att en högre kravnivå inte hade någon negativ påverkan på dem så länge de kände att de kunde vara med och påverka hur de skulle gå tillväga och således hade en kontroll över situationen. Dessutom verkade stödnivån vara väldigt relevant för hur kravnivån på den anställde upplevdes. De respondenter som upplevde en bra stödnivå på sin arbetsplats upplever sällan att de hade höga krav på sig. Detta går hand i hand med det som KKS modellen tar upp enligt oss. För trots att de kanske fick en högre kravnivå så var det inget som märktes av de anställda för att de kände att de hade ett stort stöd. De upplevde alltså inte någon högre stress eller ett sämre mående på grund av den förändrade kravbilden.

En annan aspekt som kom upp i empirin var det att flertalet av respondenterna upplevde att de fick en högre kravbild på sin arbetsplats om de minskade i sin kontroll. Projekt eller arbetsuppgifter där de inte fick vara med och besluta lika mycket hur man skulle gå tillväga och när man skulle göra det ledde till att de kände en större press från ledningen. Det vi tolkar av detta är att när deras kontroll försvinner så ökar upplevelsen av känsligheten för krav och

stressnivån. Det är som Karasek och Theorell (1990) var inne på i sin teori. Nämligen att med lägre kontroll ökar stressen. Så antingen kan man se det som att ökade krav leder till en högre nivå av stress och sämre kontroll. Däremot tror vi snarare att det handlar om att när kontrollen försvinner för den anställde så upplevs det som att kravnivån stiger endast för att de inte kan vara med och påverka besluten på samma sätt som tidigare. Denna uppfattning har tidigare forskning också belyst. Preston (2020) påpekade att en minskad arbetskontroll resulterade i en högre stress hos medarbetaren.

### **5.1.2 Kontroll**

Som man kunde läsa ovan i empirin var det övergripande genom alla respondenternas svar att de kände att de kunde vara med och ha en delaktighet kring beslutsfattandet över sin egen arbetsuppgift. Detta kan man koppla tydligt till begreppet kontroll enligt KKS modellen. De flesta respondenter som menade att de hade en delaktighet i beslutsfattandet såg mycket positivt i detta. Det var allt ifrån ökad meningsfullhet på arbetsplatsen, en ökad motivation och att de kunde själv utvecklas som medarbetare och individer. Detta tycker vi stämmer väl överens med det som Karasek och Theorell (1990) menar med sin modell. Författarna påpekade att så länge man upplever en kontroll så är det bättre för måendet för den anställde och för arbetsplatsen i stort. Genom att ha en stor kontroll så ska man enligt teorin undvika farozonen av hög stress och risken för att man som anställd ska bli sjukskriven. Vi upplever att detta stämmer väl överens med en stor del av respondenternas svar. De upplevde en trevligare arbetsplats, att det blev kul att komma och bidra på arbetet och att de hela tiden försökte hitta lösningar för att arbetsplatsen skulle bli bättre.

I empirin kunde man även läsa hur en del av respondenterna upplevde en sämre motivation kring arbetet och olika projekt där de upplevde att de inte var involverade i beslutsfattandet. De respondenter som upplevde att chefen tog alla beslut och de bara fick sitt arbete tilldelat uttryckte att det endast blev att de gjorde minsta möjliga för att klara sitt arbete och inte var så kopplade till projekten. Detta kan man också koppla tydligt till hur KKS modellen såg på begreppet kontroll. En låg kontroll över arbetet leder till en sämre arbetsplats.

Det fanns dock en del som går emot KKS modellens teori om kontroll. En del av respondenterna uttryckte att de kunde känna en ökad stressnivå på arbetet just för att de har en högre kontroll. Det som framgick i empirin var att dessa respondenter kände en högre ansvarsnivå på arbetsplatsen och därför upplevde de sig mer stressade i vissa moment på arbetsplatsen. Detta tycker vi går emot kontrollbegreppet som Karasek och Theorell (1990) beskriver det. De tar nämligen inte upp några nackdelar av att ha en högre kontroll på sin arbetsplats, utan visar endast att det skulle ha positiva effekter.

Det som även kunde skilja empirin mot kontrollbegreppet var synen på delaktighet i

beslutsfattande när det kom till beslut som rörde företaget i stort. Som man kunde se i empirin var det väldigt skilda åsikter om detta. En del av respondenterna ville ha en större delaktighet även kring sådana beslut så att de kände att de var mer betydande för företaget. Detta stämmer bra överens med hur Karasek och Theorell (1990) ser på kontroll. Att det alltid är önskvärt med mer kontroll. Däremot var det flertalet av respondenterna som inte upplevde att de ville ha en större kontroll över strategiska beslut. Detta för att de kände att de inte hade kunskaper om det och att de inte upplever något behov av att få vara delaktiga i beslutsfattning som rörde uppgifter som inte påverka deras egen arbetsuppgift direkt. Det går alltså emot teorin och visar att inte alla vill ha en ökad kontroll när det gäller alla beslut.

### 5.1.3 Stöd

Flera respondenter kom in på betydelsen av att känna stöd från både ledningen och sina medarbetare. De respondenter som upplevde att de hade ett förtroende både från andra men även mot andra upplever att arbetsplatsen har en bra företagskultur. Det som respondenterna kom in på var att det uppmanades att ta egna initiativ och att vara mer delaktiga på arbetsplatsen. Respondenterna kom även in på att de kunde förlita sig på sina arbetskollaborer och chefer om det skulle vara så att det hände något oväntat eller att arbetsbelastningen blev för hög. Analysen av detta tolkar vi som att de respondenter som kontinuerligt upplevde ett högt stöd kände sig mer motiverade på arbetsplatsen. De kände att de lättare klarade de arbetsuppgifter som de hade och generellt var de var viktiga för företaget då de kunde göra sina röster hörda. Det blev ett högre välmående för de respondenter som upplevde ett högt stöd på arbetsplatsen vilket stämmer väl överens med hur KKS modellen ser på begreppet stöd.

Karasek och Theorells (1990) teori om begreppet stöd styrks även av en del respondenter i empirin. De respondenter som visade sig ha en låg stödnivå på arbetsplatsen visade tecken på att det var en sämre sammanhållning på arbetsplatsen och mycket högre stressnivåer. De respondenter som upplevde en låg stödnivå visade även på en lägre motivation på jobbet och inte samma driv att försöka förbättra arbetsplatsen på samma sätt som de som. De som upplevde ett lågt stöd kände dessutom att samarbetsviljan på företaget försvann och hela företagskulturen blev mer att man endast skulle hålla sig till sina egna uppgifter. Dessutom var det flera respondenter som visade på risken av att inte känna stöd och förtroende från sin chef. Det ledde till en låg känsla av kontroll, en hög stressnivå och ett stort obehag överlag på arbetsplatsen. Det var även anställda som hade sjukskrivit sig baserat på att chefen inte visade något förtroende för anställda vilket visar tydliga kopplingar till KKS modellen. Det som Karasek och Theorell (1990) påpekade var att med ett lågt stöd så riskerar de anställda att hamna i det som kallas farozonen. Detta verkar stämma väl överens med hur det faktiskt upplevdes för de respondenter som upplevde en låg stödnivå. Betydelsen av att känna ett stöd från både chefer och medarbetare verkar vara väldigt stort, både ur ett hälsoperspektiv men

även ur ett utvecklingsmässigt perspektiv. Detta ansåg respondenterna oavsett om de upplevde en hög eller låg stödnivå på sin arbetsplats.

## **5.2 Medarbetarskap**

Det finns ett tydligt stöd för medledarskap vid en analys av den insamlade empirin (Andersson & Tengblad, 2015). Flera respondenter upplevde flertalet positiva effekter av att få vara med och påverka sin arbetsroll och arbetsplats. Exempel på positiva aspekter var ett större förtroende, en öppnare arbetsplats och kände en vilja om att vara med och ta ansvar. Dessa respondenter delade dessutom uppfattningen om att de fick en mer betydande roll på sin arbetsplats om de fick vara med i beslutsfattning. Respondenterna som upplevde att de var involverade i beslutsprocesser delade dessutom grundtanken om att ett företag är ett kollektiv, alla behöver bidra och för att företaget ska bli lyckosamt så behöver man dessutom involvera all personal. Flera respondenter upplever således medledarskap på sin arbetsplats.

### **5.2.1 Förtroende och Öppenhet**

Medledarskap beskriver sambandet mellan delaktighet i beslutsfattning och förtroende för arbetsplatsen (Andersson & Tengblad, 2015). Samtliga respondenter nämnde en samband mellan att vara delaktighet i beslutsfattning och ett ökat förtroende. Respondenterna menade att när de fick vara med och påverka deras arbetsroll så ökade deras förtroende gentemot deras chefer. De menade dessutom att när de upplevde att cheferna hade ett förtroende för dem så fick de vara med och påverka. Respondenterna belyste även andra effekter som uppkom när de kände ett förtroende för deras arbetsplats. Flera av respondenterna uttryckte att när de upplevde ett förtroende gentemot sin arbetsplats så fanns det mer utrymme för att våga vara öppen om deras arbetssituation gentemot deras kollegor. De uttryckte alltså ett förbättrat mående av att känna ett förtroende på sin arbetsplats. Dessa respondenters svar såldes i tydlig linje med teorin om medarbetarskap och konsekvenserna av medledarskap.

Det verkar dessutom finnas ett samband för de respondenter som inte ansåg sig vara lika involverade vid beslutsfattning och ett lägre förtroende. Dessa respondenter uttryckte att deras förtroende gentemot deras kollegor påverkades i en negativ riktning när de inte fick delta i samma utsträckning. Det bristande förtroendet resulterade i ett obehag och en ovilja att vilja fatta egna initiativ då det ofta resulterade i att de blev ifrågasatta av sin ledning. Dessa respondenter hade dessutom enligt dem själva svårare att förstå deras kollegors arbetssituation. Det fanns ofta ett missnöje gentemot sin arbetsplats och de ansåg inte heller att de kunde lita på sina kollegor. Det infann sig också en osäkerhet vid tillfällen då de behövde efterfråga hjälp och kände sig utelämnade. Dessa respondenter upplevde att det påverkade deras mående negativt. Det blev en ökad stress då de upplevde att de inte kunde förlita sig på sina kollegor.

## 5.2.2 Gemenskap och Samarbete

Teorin om medarbetarskap belyser även att medledarskap har en koppling till gemenskap. Arbetsplatser med stort medledarskap skapar en starkare gemenskap och mer dynamiska samarbeten (Andersson & Tengblad, 2015). Aspekten om att känna gemenskap och ett förbättrat samarbete har enligt den insamlade empirin en starkare koppling med ett upplevt förtroende jämfört med delaktigheten av beslutsfattning. Känslan av gemenskap verkar således inte vara ett resultat av att få vara delaktig i beslutsfattande. Några respondenter upplevde att gemenskapen och öppenheten var en konsekvens av att de hade ett förtroende gentemot sina kollegor och ledningen på företaget. Det går dock inte att utesluta att involvering av medarbetare i beslutsfattning har en direkt koppling till en ökad gemenskap och ett bättre samarbete.

Respondenterna som var involverade i beslutsfattningen och således kände ett ökat förtroende uttryckte en starkare gemenskap på sin arbetsplats, jämfört med de respondenter som inte ansåg sig vara lika involverade i beslutsprocessen. En ökad gemenskap i synergi med en öppnare arbetsplats resulterade i ett starkt samarbete, både mellan medarbetare, men även tillsammans med ledningen. Funktionella samarbeten skapade dessutom ett lugn och en stark känsla av trygghet. I kontrast till denna uppfattning så ansåg respondenterna som inte hade en lika starkt förtroende för sina medarbetare en tydligare friktion vid samarbeten.

I medledarskap så beskrivs förhållandet mellan de fyra nyckelkomponenterna och ett ömsesidigt beroende mellan dem. Detta beroende framgår tydligt när vi gör en analys av gemenskapen och samarbetet. Det blir således svårare att säkerställa om gemenskapen ökar som en direkt konsekvens av att medarbetarna är delaktiga i beslutsfattandet eller om det är en bieffekt av att förtroendet ökar.

## 5.2.3 Engagemang och Meningsfullhet

I medarbetarskapsteorin så beskrivs engagemang och meningsfullhet som en avgörande faktor på hur väl personalen mår i sin arbetsroll. Att visa engagemang och känna sig behövd på sin arbetsplats är utslagsgivande vid mätningar av prestation, arbetsmoral och motivation (Andersson & Tengblad, 2015). Att känna sig engagerad och uppskattad på sin arbetsplats var en direkt konsekvens av respondenternas upplevda involvering av beslutsfattning och självbestämmande. En respondent uttryckte explicit att hen kände ett större driv och en vilja att prestera när hen själv fick bestämma över sin egen arbetsroll. Respondenter med liknande åsikter uttryckte även en uppfattning om att man inte hade något emot att arbeta lite extra om de hade ett större inflytande över sin arbetsuppgift. Vi upplevde även att respondenterna uttryckte en känsla av att de kunde göra sin roll mer skraddarsydd och hade en betydande roll som påverkade företaget.

Med avseende på respondenternas svar och sammankoppling mellan engagemang, meningsfullhet och delaktighet i beslutsfattning så upplever vi att det finns en stark påverkan på personalens mående. En vilja att engagera sig har enligt oss en koppling till medarbetarnas förmåga att påverka deras arbetssituation. Vi ska dock belysa att det inte går att utesluta att det finns en svårtydd samverkan. Involvering i beslutsfattande kan leda till ett ökat engagemang för personalen, men det kan även vara så att medarbetare som är engagerade också blir involverade i beslutsfattandet. Det är däremot ingen garanti att engagerad personal får vara med i beslutsfattningen. Det är således svårt att avgöra vad som skapar kedjereaktionen. Vi tycker oss dock finna ett starkt samband mellan beslutsfattande och engagemang i respondenternas berättelser som inte ska förringas.

#### **5.2.4 Ansvarstagande och Initiativförmåga**

Ansvarstagande och initiativförmåga är två ledord i medledarskap. Att ge medarbetare möjligheten att fatta egna beslut och ta egna initiativ är en drivande motor till att personalen ska känna sig både mer engagerad, motiverad och behövd på sin arbetsplats enligt Andersson och Tengblad (2015). Andersson och Tengblad (2015) nämner även att effekterna av att ta ansvar kan vara tveeggat. Vi delar denna uppfattning med avseende på respondenternas svar. Vi har fått uppfattningen om att respondenterna hade i grunden en positiv inställning till ansvarstagande. De motiverade ofta sina svar om att de upplevde ett självutvecklande och växte som personer när de blev tilldelade ansvar. Det fanns dock respondenter som uttryckte en känsla om att vara utelämnade och kände av stress när de inte hade lika stor erfarenhet om området som de fick ansvar över. Det är dessutom relevant att belysa att de respondenter som upplevde en stress kopplad till ansvarstagande fortfarande upplevde stöd från ledning och medarbetare. De menade att orsaken till deras upplevda stress var kraven som de själva satte på deras prestation.

Initiativförmågan hade likt engagemang och förtroende en stark samverkan med medledarskap. De upplevde även ett ökat engagemang att ta egna initiativ när de visste att det skulle påverka deras arbetssituation. Initiativförmågan samspelade även med känslan av att ha en gemenskap på sin arbetsplats. De respondenter som ansåg att de hade en stark sammanhållning på med sina kollegor tvekade inte att hjälpa till och fatta egna initiativ då de var säkra på att få de stöd som de behövde.

#### **5.2.5 Normativt förhållningssätt**

Det normativa förhållningssättet är uppbyggt på uppfattningen om att medledarskap kräver en aktiv handling för att uppstå. De nyckelkomponenter som medledarskap består av kommer således inte utan en kraftansträngning av både ledare och medarbetaren (Andersson &



Tengblad, 2015). Det finns flera exempel som styrker denna tolkning i empirin. Flera respondenter såg ett tydligt samband med att känslan av, gemenskap, engagemang och delaktighet har berott på deras egen prestation tillsammans med deras kollegor och ledare. De uttryckte att det inte var en självklarhet att få ta beslut utan att de själva ville visa engagemang och ett driv för att bidra. Det finns även andra exempel där respondenter som upplevde en avsaknad av delaktighet i beslutsfattande menade att detta påverkade både deras engagemang, gemenskap och förtroende gentemot deras arbetsplats. För dessa respondenter så kände de att det fanns tydliga grupperingar på arbetsplatsen där man ofta kände sig utlämnad och att man var ensam i sin arbetsroll. Avslutningsvis så kan vi konstatera att medledarskap är ett komplext fenomen där alla nyckelkomponenter har ett förhållande till varandra och påverkar måendet hos de anställda.

### **5.3 Diskussion**

Den teoretiska referensramen har gett en god grund till den empiriska analysen. Kravkontroll-Stödmodellen delar flera relevanta aspekter med medarbetarskap, vilka tillsammans hjälper oss att besvara de tre forskningsfrågorna. Under studien så har den insamlade empirin visat varierande bilder som motsätter antingen en eller de båda teorierna.

Det finns flera exempel på likheter mellan de två teorierna som dessutom bekräftades av respondenterna. Som nämndes ovan så uttryckte flertalet av respondenterna positiva effekter av en ökad kontroll på sin arbetsplats. De positiva effekterna som uppstod av att få ett ökat inflytande på sin arbetsplats var många. Medarbetarna upplevde en generellt högre motivation kring sitt arbete. Detta kan bero på flera saker men en faktor som var återkommande var att de medarbetare som kände att de hade ett större inflytande upplevde att de var mer betydande på sin arbetsplats. De fyllde en viktig roll på företaget vilket gjorde att de ville prestera bättre och arbetsmoralen ökade.

Respondenterna uttryckte att när de fick en ökad kontroll så kände de en högre meningsfullhet. Det kunde även handla om att medarbetarna kände sig ha ett större ansvarstagande baserat på att de fick mer inflytande. Det ökade ansvarstagandet ledde till att de upplevde en högre förtroende nivå på arbetsplatsen. Effekterna av detta var att det blev lättare att samarbeta på arbetsplatsen, medarbetarna kunde förlita sig mer på sina kollegor och de visste att de hade ett stöd från sina chefer. Detta visade sig leda till en lägre nivå av stress då medarbetarna som uttryckte detta kände att de kunde förlita sig på andra på sin arbetsplats. Dessutom skapade det ökade ansvarstagandet en högre nivå av initiativtagande. Detta för att de visste att de förslag om förändringar och det beslut som den tog spelade roll för sitt arbete i slutändan. Detta går helt i hand med Karasek och Theorells (1990) modell som menar att en ökad kontroll endast är positivt. Dessa positiva effekter belyser även medarbetarskapsteorin som en konsekvens av ett ökat inflytande.

Däremot var det en del av respondenterna som uttryckte att en ökad kontroll på arbetsplatsen kunde leda till negativa effekter också. Detta genom ökade prestationskrav och en ökad stressnivå. Detta skiljer sig från KKS modellens syn och går istället mer i hand med hur Andersson & Tengblad (2015) såg på kontroll. Enligt Andersson & Tengblad (2015) kunde kontroll nämligen ha olika effekter, både positiva och negativa. Den ökade kontrollen resulterade i att medarbetarna kände ett tyngre ansvar vilket även ökade kravbilderna och därmed pressen som de satte på sig själva. Detta skiljer sig från KKS modellen som menar att ökade krav inte ska ha några negativa effekter så länge man har en ökad kontroll.

Respondenterna som uttryckte att de upplevde ett stöd från sin arbetsplats lättare kunde fatta egna initiativ och kände en större vilja att komma med förbättringsförslag. Ett högt stöd bidrog även till en stor öppenhet och gemenskap på arbetsplatsen vilket resulterade i att de vågade fatta egna initiativ och hade dynamiska samarbeten. Respondenterna som upplevde ett högt stöd blev alltså uppmanade att komma med olika förslag på arbetsplatsen. Respondenterna upplevde då att de hade en tydlig plats på arbetsplatsen och att de kunde vara med och påverka mer. Genom att ha ett högt stöd skapades ett engagemang och en meningsfullhet på arbetsplatsen. Enligt de båda teorierna så är en hög stödnivå önskvärd och bidrar med positiva effekter för medarbetarna.

Ett tydligt exempel på vikten av att uppleva ett stöd på sin arbetsplats var från den respondent som tidigare haft en chef som inte visade något stöd och förtroende gentemot sina anställda. Stressnivån för de anställda ökade, medarbetarnas mående försämrades vilket även resulterade i att flera sjukskrev sig endast för att de upplevde att deras chef inte gav dem tillräckligt stöd. Det blir väldigt tydligt att se effekterna som stöd kan ha på medarbetarna. Ett annat exempel på detta är det som en respondent tog upp om att ha lågt förtroende mot sina kollegor. Där kunde man tydligt se att respondenten inte upplevde att hen kunde förlita sig på någon av sina kollegor så istället för en öppen arbetsplats blev den mer sluten. Alla skulle endast sköta sitt och gemenskapen och meningsfullheten överlag blev sämre. När förtroendet försvinner blir det en negativ effekt, både för mående men även motivationen på arbetsplatsen. Medarbetarna slutar ta egna initiativ och har en sämre kontroll på sitt arbete. Detta är tydliga exempel som KKS modellen och medarbetarskap teorin beskriver som risker med ett bristande stöd för medarbetarna.

Sammanfattningsvis så behöver vi understryka komplexiteten bakom en medarbetares uppfattning av sin arbetsplats. De båda teorierna har kompletterat varandra, genom både likheter, men även skillnader, exempelvis vid uppfattningen av krav. Detta har därmed bidragit till en ökad förståelse för den komplexitet som finns. Det är svårt att avgöra vikten av en ensam aspekt eftersom den specifika aspekten är beroende av flera olika faktorer. Upplevt stöd och förtroende har stark koppling till involvering vid beslutsfattande. Med detta sagt så

är det svårt att säga hur involveringen ensamt påverkar medarbetarens situation. Vi kan dock konstatera att små företag bör sträva mot att försöka uppnå medlemskap och ge sina medarbetare ett högt stöd för att de lättare ska kunna kompetensutveckla och bevara kompetent personal.

## **6. Slutsatser**

### **6.1 Hur kan medarbetarna vara delaktiga kring beslutsfattande**

För att besvara frågeställningen om hur medarbetare kan vara delaktiga kring beslutsfattande har vi valt att dela upp det på två nivåer. Dels om de hade en delaktighet när det kom till sin egen roll på företaget, arbetsroll-delaktighet, och dels hur de kunde vara med kring beslutsfattandet när det gällde företaget i stort, strategisk-delaktighet.

När det kommer till hur de olika medarbetarna kunde uppleva en delaktighet kring beslutsfattandet för sin egen arbetsroll fanns det en likhet genom alla intervjuer. Alla respondenter upplevde att de hade en möjlighet till påverkan när det gällde beslut som rörde deras egen arbetssituation. När det kom till en strategisk-delaktighet rädde det dock större skillnader från de olika medarbetarna. Detta kunde delvis bero på storleken på bolaget. Medarbetarna på ett företag med en större personalstyrka upplevde en lägre involvering vid strategiskt beslutsfattande, jämför med medarbetarna på ett mindre företag. Det var endast ett fåtal som kände att de hade möjligheten att vara med och påverka kring beslut som rörde företaget i stort. Här var det istället många som kände sig lite mer förbisedda och att de inte hade något att säga till om. En del av de intervjuade uttryckte dock att de hade möjligheten att vara med och vara delaktiga kring besluten men att det inte fanns något intresse för det.

Avslutningsvis kan man alltså se att de för medarbetarna på de mindre bolag vi intervjuat finns goda möjligheter att kunna vara med i beslutsfattandet runt sin egen arbetsroll. De utvecklar en kontroll över sin egen arbetsuppgift. Däremot finns det ingen tydlig bild av hur det är med den strategiska-delaktigheten för här skiljde sig möjligheterna till att vara delaktig i beslutsfattandet mer.

### **6.2 Inflytandets påverkan på medarbetarnas mående**

Efter analys av vår insamlade empiri kan vi dra flera slutsatser om vilka effekter som kan uppstå vid inflytande på sin arbetsplats. Medarbetarna som fick vara med och påverka hade en generellt positiv bild på sin arbetsroll och uppskattade sin arbetsplats. De respondenter som ansåg sig ha ett lägre eller ett väldigt begränsat inflytande över sin arbetsplats hade en generellt negativ syn på både arbetsplats, arbetsroll och kollegor.

Överlag upplevde respondenterna med ökat inflytande på sin arbetsplats alltså ett bättre mående, detta för att de blev mer kopplade till sitt jobb, en ökad meningsfullhet och en lägre stressnivå. Dessa respondenter hade en positiv syn på sin arbetsplats och var nöjda med deras arbetssituation. I kontrast till denna uppfattning så ansåg respondenterna som hade ett begränsat inflytande att de påverkades negativt på sin arbetsplats. De hade en låg motivationsgrad, var generellt missnöjda och en negativ uppfattning om sin arbetsplats.

Däremot uppstod även en del negativa effekter av att ha ett ökat inflytande på sin arbetsplats. Det fanns respondenter som uttryckte att med ett ökat ansvarstagande på arbetsplatsen så fick de en ökad stressnivå. De respondenter som visade sig ha en högre stressnivå upplevde sig få högre prestationskrav. Det de menade var att de blev mer skyldiga om något skulle gå fel och därför blev pressen så hög, för de ständigt behövde prestera så att inget gick fel. För varje misstag kunde få mycket negativa konsekvenser för företaget i stort upplevde de. Ett ökat inflytande kan således påverka måendet negativt för medarbetarna, delvis genom ökad stress och prestationsångest.

### **6.3 Stöd och förtroendes påverkan på medarbetarens mående**

Analysen tillsammans med den insamlade empirin har gett oss en djupare förståelse för vikten av hur stödnivån upplevs för medarbetaren. Stöd var ett återkommande begrepp som alla respondenter belyste. Att känna ett förtroende gentemot sin arbetsplats, medarbetare och chefer var en källa till många positiva effekter. Gemenskapen ökade också i samband med ett upplevt stöd. De kände sig uppskattade och ett driv om att vilja förbättra företaget, inte bara utifrån deras egen arbetsroll utan även företaget i stort. Dessutom så minskade stressen för de medarbetare som upplever ett högt stöd och förtroende på sin arbetsplats. Detta för att de kontinuerligt kunde förlita sig på att om arbetsbelastningen skulle bli för hög så kunde de få hjälp av antingen kollegor eller chefen.

De respondenter som upplevde ett svagt stöd från chefer och medarbetare belyste flera negativa effekter. De upplevde att deras arbetsroll var stressfylld och ansåg att detta påverkade deras mående väldigt negativt. Dessutom ledde den låga stödnivån till ett hämmande av initiativtagande på arbetsplatsen, detta då de inte kunde förlita sig på sina chefer och arbetskolligor. En sista negativ effekt respondenterna med låg förtroendenivå upplevde var att gemenskapen på företaget minskade avsevärt.

### **6.4 Studiens begränsningar**

Under studiens gång har vi stött på en del begränsningar som påverkat vår analys. En av dessa begränsningar är att vi har fått en djupare förståelse om komplexiteten i en medarbetarens roll på en arbetsplats. De effekter som respondenterna har uttryckt är tydligt

påverkade av varandra. Det går således inte att säkerställa att involveringen av medarbetare i beslutsfattning är en garant eller grunden till den uppfattningen som respondenterna har upplevt. De effekterna som medarbetarna har uttryckt baseras på en rad olika faktorer som både har direkt och indirekt relation till deras upplevelse av inflytande. Med detta sagt så bör man även belysa vikten av helheten och hur de olika komponenterna, förtroende, beslutsfattande och stöd samverkar. En ytterligare begränsning som uppstått under arbetets gång är att vi har en kort tidsram att förhålla oss till. Detta har lett till att vi endast har gjort 15 intervjuer, vilket har begränsat generaliserbarheten i studien.

En sista aspekt som vi ser som en begränsning med rapporten är det faktum att vårt syfte och forskningsfrågor kan ses som känsliga ämnen att ta upp. Detta kan leda till att respondenterna inte har gett full så utförliga och uttömmande svar som de kan just för att det känns fel att klaga på sitt arbete. Det kan ju vara så att respondenterna vill ge en så bra bild av företaget som möjligt så de kanske håller tillbaka med negativ information. Med detta sagt så upplevde vi dock att respondenterna gav ärliga och detaljrika svar.

## **6.5 Bidrag till forskningen och förslag till vidare forskning**

Studien har resulterat i att minska den kunskapslucka som finns inom området. Med hjälp av vår kvalitativa metod har vi bidragit med en mer djupgående bild av effekterna vid inflytande och stöd på arbetsplatsen. Studien ska dessutom vara en vägvisare för hur mindre bolag kan bevara kompetent personal, genom att förbättra personalens välmående och engagemang.

Utifrån våra valda teorier tror vi att det hade funnits flera relevanta och intressanta ämnen att fokusera vidare på. Dels tror vi efter resultaten som kom fram ur vår rapport att det hade varit intressant att se hur det ser ut med delaktigheten i beslutsfattande inom olika branscher. Detta för att se om kontrollen skiljer sig för de anställda baserat på inom vilken bransch man arbetar i och hur de anställda då upplever effekterna av detta. Dessutom tror vi det hade varit intressant att fokusera mer på begreppet stöd som Karasek och Theorell (1990) tar upp i sin modell. Detta för att resultaten i vår rapport visade på vikten av att känna ett förtroende av sina chefer och medarbetare samt att man kunde känna motsvarande mot de. Det som rapporten visade var att med en hög nivå av stöd så upplevde de anställda att de hade en högre kontroll. Dessa respondenter upplevde även att de hade en mer betydande roll inom bolaget och därför finns det belägg för att tro att upplevt stöd är den aspekt som hade störst påverkan på medarbetaren. Med avseende på detta så upplever vi att det hade varit relevant och intressant att fokusera mer på stöd och förtroende gentemot medarbetare och chefer, för att då se vilka effekter som uppstår av det. Vi upplever dessutom att vår metod med avseende på en kvalitativ studie med djupgående intervjuer har varit ett effektivt tillvägagångssätt för att få en djupare förståelse. Därmed föreslår vi att nästkommande studier utförs med ett liknande metodval.

## 7. Referenslista

Andersson, Thomas. Stockhult, Helene & Tengblad, Stefan. (2020). Strategies for co-workership retention. *Human resource Development International* Vol. 24(4): pp. 425-445  
<https://www-tandfonline-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/full/10.1080/13678868.2020.1840845>

Andersson, Thomas & Tengblad, Stefan. (2015). Kap. 9 *Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga*. i Jönsson, Sten & Strannegård, Lars. *Ledarskapsboken*. 2. uppl. Liber

Behraves, Elaheh. Abubakar Mohammed, A & Tanova, Cem. (2020). Participation in decision-making and work outcomes: evidence from a developing economy. *Employee Relations* Vol. 43(3)  
<https://www-emerald-com.ezproxy.ub.gu.se/insight/content/doi/10.1108/ER-08-2018-0228/full/html#sec002>

Europeiska kommissionen (n.d) *SME definition*  
[https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition\\_sv](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_sv)  
Hämtad: 2022-04-12

Guinot, Jacob. Monfort, Adrián & Chiva, Ricardo. (2021). How to increase job satisfaction: the role of participative decisions and feeling trusted. *Employee relations* Vol. 43(6) pp. 1397-1413  
<https://www-emerald-com.ezproxy.ub.gu.se/insight/content/doi/10.1108/ER-10-2020-0462/full/html#sec002>

Grint, Keith (2010) *Leadership: A very short introduction*. New York: Oxford University Press

Jönsson, Sandra. Muhonen, Tuija. Scholten, Christina & Wigerfelt, Anders. (2014). Illusive inclusion – construction of leaders and employees based on nationality. *Cross Cultural Management: An International Journal* Vol 21(2)  
<https://www-emerald-com.ezproxy.ub.gu.se/insight/content/doi/10.1108/CCM-06-2012-0047/full/html#abstract>

Karasek, Robert & Theorell, Töres. (1990) *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Knight, C., Parker, S., McLarnon, M. J., & Wenzel, R. (2022). *The importance of relational work design characteristics: A person-centred approach*. Perth: Australian Journal of

Management

<https://espace.curtin.edu.au/bitstream/handle/20.500.11937/87747/87569%20.pdf;jsessionid=67B7C453FC8515DAEA7B6DA29829816B?sequence=2>

Hämtad: 2022-04-13

Lind, Rolf (2019): *Vidga vetandet. Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Nowell, Lorelli S. Norris, Jill M. White, Deborah E. & Moules, Nancy J. (2017) Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods* Vol. 16(1): 1–13

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1609406917733847>

Patel, Runa & Davidsson, Bo. (2011). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Preston, Mark. (2020). Job strain in nonprofit human service agencies: Job demands and job control's additive effects, and goal-related feedback's mediating role. *Nonprofit Management & Leadership* Vol 31(2) pp. 387-399

<https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/full/10.1002/nml.21432>

Prouska, Rea. Avgoustaki, Argyro. Psychogios, Alexandros. & Wilkinson, Adrian. (2019). Employee participation and representation in Central and Eastern Europe. *Economic and Industrial Democracy* Vol 43(1) pp. 123-145

<https://journals-sagepub-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/full/10.1177/0143831X19887805>

SLOSH, The Swedish Longitudinal Occupational Survey of Health (n.d.)

<http://www.idear-net.net/slosh/deltagare/resultat/krav-kontroll-stod-modellen>

Hämtad: 2022-04-19

Småföretagsdelegationen (1998) *Kompetens i småföretag*.

Stockholm: Småföretagsdelegationen

<https://www.regeringen.se/49bbba/contentassets/d7aa6886f48d47de9510db98fb205d0d/kompetens-i-smaforetag>

Hämtad: 2022-05-09

Statistiska centralbyrån (2020) *Aktuell statistik från Företagsregistret. Antal arbetsställen och företag fördelat på storleksklass*.

<https://www.scb.se/vara-tjanster/bestall-data-och-statistik/foretagsregistret/aktuell-statistik-fran-foretagsregistret/>

Hämtad: 2022-05-16

Theorell, Töres (2003) *Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan? Kunskapssammanställning*. Stockholm. Statens folkhälsoinstitut.

<https://mellanarkiv->

[offentlig.vgregion.se/alfresco/s/archive/stream/public/v1/source/available/SOFIA/HOS1697-550018648-](https://offentlig.vgregion.se/alfresco/s/archive/stream/public/v1/source/available/SOFIA/HOS1697-550018648-)

[19066/SURROGATE/Theorell%202003%2C%20%C3%84r%20%C3%B6kat%20inflytande%20p%C3%A5%20arbetsplatsen%20bra%20f%C3%B6r%20folkh%C3%A4lsan.pdf](https://19066/SURROGATE/Theorell%202003%2C%20%C3%84r%20%C3%B6kat%20inflytande%20p%C3%A5%20arbetsplatsen%20bra%20f%C3%B6r%20folkh%C3%A4lsan.pdf)

Hämtad: 2022-04-08

Tillväxtverket (2021) *Fortsatt svårt att hitta rätt kompetens*.

<https://tillvaxtverket.se/statistik/vara-undersokningar/resultat-fvov-2020/2021-07-02-fortsatt-svart-att-hitta-ratt-kompetens.html>

Hämtad: 2022-05-11

Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*. Vol. 151(3), 627–649.

Vetenskapsrådet, 2002. Forskningsetiska principer. Lincs.gu

[https://lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](https://lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf)

Hämtad: 2022-04-11

Wikhamn, W. Remneland Wikhamn, B. & Fasth, J. (2021) Employee participation and job satisfaction in SMEs: investigating strategic exploitation and exploration as moderators. *The International Journal of Human Resource Management*.

<https://www-tandfonline-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/full/10.1080/09585192.2021.1910537>