



INSTITUTET FÖR PERSONAL-
& FÖRETAGSUTVECKLING

Perspektiv på styrning

– Hur ser styrning ut som främjar motivation och innovation i kunskapsintensiva verksamheter?

Johan Hansson, IPF
Fredrik Molin, IPF
Birgitta Södergren, IPF

Mars 2014

Om författarna och IPF

Johan Hansson är ekonomie doktor, med bakgrund från Stockholms Universitet. Han har särskilt arbetat med frågor kring organisationsstrukturer och förändring. Han är verksam som forskare och utbildare/seniorkonsult på IPF. E-mail: johan.hansson@ipf.se.

Fredrik Molin är ekonomie doktor, med bakgrund från Uppsala Universitet. Hans doktorsavhandling handlar om effektiv och utvecklingsinriktad kommunikation i grupper. Han har även arbetat med frågor kring motivation, komplexa organisationer och ledarskap. Han arbetar som forskare på IPF. E-mail: fredrik.molin@ipf.se.

Birgitta Södergren är docent i företagsekonomi, med en tidigare bakgrund från Handelshögskolan i Stockholm. Hon arbetar som forskningsledare på IPF. Hennes forskning har handlat om kunskapsintensiva verksamheter, förändring i organisationer, kommunikation och ledarskap. E-mail: birgitta.sodergren@ipf.se.

IPF – Institutet för Personal- och Företagsutveckling i Uppsala, arbetar dels med praktisknära forskning dels med forskningsnära ledarutveckling, utbildning och rådgivning i frågor som rör organisation, ledarskap, förändring, kompetens och Human Resource Management. IPF ägs av Uppsala universitet, och har bl.a. till uppgift att skapa broar mellan forskning och praktik – att sätta forskning i arbete.

ISBN 978-91-981801-0-7

Tryckt hos IPF – Institutet för Personal- och Företagsutveckling AB, Uppsala, mars 2014.
Adress: Bredgränd 18, 753 20 Uppsala. Webb sida: www.ipf.se

Förord och Tack

Denna rapport handlar om olika perspektiv på styrning – med utgångspunkt i hur att skapa engagemang och motivation i organisationer. Rapporten kom till på ett initiativ från Trafikverket som i sin strävan att vidareutvecklas mot en modern myndighet som kännetecknas av innovation och nyskapande, ville ha mer kunskap om hur styrning kan stimulera kreativitet och motivation.

Liksom de flesta organisationer, både i offentlig och privat sektor, har Trafikverket väl utvecklade system för mål- och nyckeltalsbaserad styrning. Den fråga man ställde var: Om man ser styrning ur individernas perspektiv, och vill främja ansvarstagande, motivation och engagemang – vilka andra former för styrning kan vara till nytta? Vad säger forskningen? Hur kan olika sätt att styra organisationer kombineras med de formella styrsystemen?

Trafikverket kännetecknas av hög kunskapsintensitet och är en mycket komplex organisation. Många medarbetare har specialiserat yrkeskunnande, och man samverkar kontinuerligt med många olika intressenter i utvecklingen av samhällets infrastruktur. I verksamheten skall många olika perspektiv beaktas, från arkitektur, transportekonomi och lokalpolitik, till miljöintressen, säkerhet och individens resvanor. Det är därför viktigt att ta vara på medarbetares yrkeskunnande, innovationsförmåga och ansvarstagande i hela organisationen.

I en inledande intervjujurunda fann vi också att många medarbetare i Trafikverket ansåg att deras viktigaste personliga drivkrafter var att få arbeta med intressanta, lärorika och spännande arbetsuppgifter, samt att kunna bidra till samhällsutveckling och framtidens infrastruktur. Sådana drivkrafter är exempel på det man inom motivationsforskning brukar kalla för inre motivation – och skapar vanligen ett högt engagemang i arbetet. Tidigare forskning om motivation (som diskuteras närmare nedan i kapitel 5) visar att för medarbetare med komplexa arbetsuppgifter är tre saker särskilt viktiga – *autonomi*, en övergripande *mening* och att få *utvecklas*/bli bra på någonting. Detta stämmer alltså rätt bra på intervjupersonernas berättelser.

En röd tråd i denna studie är därför hur att främja organisering, ledning och styrning så att människor kan vara sitt bästa professionella jag.

Arbetet med studien finansierades av Trafikverket i ett ettårigt projekt kallat ”Modern resultatstyrning”. Vi fick möjlighet att inkludera olika forskningsperspektiv med relevans för frågan. Vi valde att fokusera på fem olika perspektiv på organisationer, som vanligen inte primärt behandlar frågor om styrning: organisationskultur, strukturer, motivation, kunskapsarbete och positiv organisationsteori.

Rapporten kan läsas fristående, oavsett vilket slags organisation man arbetar i. Vi hoppas att den kan komma till användning som kunskaps- och diskussionsunderlag i arbetet med organisationsutveckling, ledarskapsutveckling och styrning.

Vi vill rikta ett varmt tack till Trafikverket för möjligheten att arbeta med denna studie.

SAMMANFATTNING.....	6
1. INLEDNING	8
URVAL AV PERSPEKTIV OCH LITTERATUR.....	9
<i>Fem perspektiv på styrning</i>	9
RAPPORTENS DISPOSITION.....	10
GRUNDLÄGGANDE UTGÅNGSPUNKTER OCH ALTERNATIVA PERSPEKTIV	11
2. STYRNING OCH ORGANISATIONSKULTUR.....	12
HUR FÖRSTÅR MAN ORGANISATIONSKULTURER?.....	12
OM SYMBOLERS BETYDELSE	13
INFORMELLA BELÖNINGS- OCH BESTRAFFNINGSSYSTEM.....	13
TANKAR OM STYRNING SETT UR ETT KULTURPERSPEKTIV.	14
SLUTSATSER OM KULTUR OCH STYRNING	15
3. STYRNING OCH STRUKTURER – HIERARKI ELLER SYSTEMSYNSÄTT?	16
HIERARKISKT ELLER SYSTEMSYNSÄTT PÅ STYRNING?.....	17
<i>Det hierarkiska synsättet på styrning</i>	17
<i>Systemsynsättet på styrning</i>	17
UTFORMNINGEN OCH TILLÄMPNINGEN AV STYRSYSTEM.....	18
<i>Hierarkiskt synsätt – optimera delarna</i>	18
<i>Systemsynsätt – optimera processen</i>	18
CHEFENS OCH MEDARBETARENS ROLL	19
<i>Hierarkiskt synsätt – chefen instruerar och kontrollerar</i>	19
<i>Systemsynsätt – chefen skapar förutsättningar och ”går med”</i>	20
STYRNING OCH HIERARKI- ELLER SYSTEMSYNSÄTT – NÅGRA VIKTIGA FRÅGOR	21
SLUTSATSER OM ORGANISATIONSSTRUKTUR OCH STYRNING	21
4. STYRNING AV KUNSKAPSINTENSIVT ARBETE	23
VAD ÄR KUNSKAPSINTENSIVA VERKSAMHETER?	23
EN DEFINITION AV KUNSKAPSINTENSIVT ARBETE.....	24
HUR SER KUNSKAPSARBETARE PÅ ORGANISERING OCH LEDARSKAP?.....	24
OM TYST ELLER OSYNLIGT KUNNANDE OCH SAMMANHANGSLÄRANDE.....	26
HUR MOBILISERAR MAN DET OSYNLIGA KUNNANDET?	27
NÅGRA SLUTSATSER OM STYRNING – SETT UR ETT KUNSKAPSPERSPEKTIV	27
SLUTSATSER OM KUNSKAPSARBETE OCH STYRNING	28
5. EN ÖVERSIKT ÖVER MOTIVATIONSTEORI	29
VAD ÄR MOTIVATION?	29
KLASSISKA MOTIVATIONSTEORIER.....	30
<i>Maslows behovsteori</i>	30
<i>ERG-teorin</i>	32
<i>McClelland och grundläggande behov</i>	32
<i>Tvåfaktorteorin</i>	32
<i>Teori X och Teori Y</i>	33
MODERNA MOTIVATIONSTEORIER.....	33
<i>Rättviseteori</i>	34
<i>Förväntningsteori</i>	34
<i>Målsättningsteori</i>	35
<i>Inre motivation</i>	35
FLOW-TEORIN.....	37
MOTIVATION OCH BELÖNING	39
MOTIVATION OCH STYRNING	40
LEDARSKAP, MOTIVATION OCH STYRNING	41
SLUTSATSER OM MOTIVATION OCH STYRNING	43
6. OM POSITIVA ORGANISATIONSSSTUDIER OCH POSITIV PSYKOLOGI	44
POSITIVA ORGANISATIONSSSTUDIER.....	44

POSITIV PSYKOLOGI.....	45
<i>Jobb, karriär och kall</i>	45
<i>Positiva relationer – Connectivity</i>	46
<i>Relationer och produktivitet</i>	47
<i>Det emotionella klimatets effekt på kompetens – Broaden-and Build Theory</i>	47
<i>Sambandet hälsa och gott arbetsklimat</i>	48
<i>Lagom är bäst – överdriv inte den positiva sidan</i>	49
POSITIV ORGANISATIONSUTVECKLING – LÄRDOMAR OCH KONSEKVENSER FÖR STYRNING.....	49
SLUTSATSER OM POSITIVA ORGANISATIONSSTUDIER OCH STYRNING	50
7. SLUTSATSER – AVSLUTANDE REFLEKTIONER OCH SYNTES	51
HUR SER STYRNING UT SOM FRÄMJAR MOTIVATION I EN KUNSKAPSINTENSIV OCH INNOVATIV	
MYNDIGHET?.....	51
HUR SAMVERKAR OLIKA FORMER AV STYRNING – NYCKELTAL OCH MOTIVATION?.....	52
NÅGRA AVSLUTANDE REFLEKTIONER.....	53
8. LITTERATUR	54
BILAGA	60

Sammanfattning

Hur kan styrning i komplexa och kunskapsintensiva organisationer utformas så att den bidrar till ökad motivation och kreativitet? Begreppet styrning associeras vanligen med mål- och nyckeltalsstyrning, samt aktiviteter för mätning, uppföljning och kontroll. Men styrning kan i vidare mening handla om hur verksamheter organiseras, hur ledarskap utövas, och hur värderingar och organisationskultur vägleder verksamheten. Styrning kan på många olika sätt påverka förutsättningarna för medarbetare att vara "sitt bästa professionella jag".

Denna studie lyfter fram lärdomar om styrning som genererats ur fem olika perspektiv, hämtade från organisationsteori och organisationspsykologisk forskning, områden som inte annars alltid kopplas ihop med styrningsfrågor. Syftet med studien är att öka kunskapen om hur styrning samspelar med motivation och innovationsförmåga i organisationer.

De fem perspektiven är: styrning och *organisationskultur*, styrning och *organisationsstruktur*, styrning av *kunskapsintensivt arbete*, styrning och *motivation* samt styrning och *positiva organisationsstudier*. Perspektiven behandlas i varsitt kapitel i rapporten. Först beskrivs grundläggande kunskaper från forskningen på området, och därefter analyseras vad vi kan lära om styrning, om vi följer grundtankarna i respektive perspektiv.

En genomgång av klassisk och nyare forskning om *motivation* visar hur viktigt det är att styrning inte inverkar negativt på människors känsla av handlingsfrihet och autonomi. Den visar också att grundläggande för individens inre motivation är handlingsfrihet, känsla av kompetens och en känsla av meningsfullhet i det man gör.

För att skapa inre motivation är det viktigt att individen är fri att handla, får feedback som är informativ och gör det möjligt att dra egna slutsatser. Det vill säga, feedback skall inte fokusera på vad som "måste" ändras i medarbetarens beteende utan på vad som har skett och vilka konsekvenser det har fått. Motivationsforskning visar också tydligt att det är viktigt att stärka *inre* motivation och drivkrafter. Man bör framför allt inte ersätta inre motivation med yttre belöningar. "Poängjakt" och mätbara mål kan, ur motivationsperspektiv, faktiskt skymma sikten och minska engagemang och kreativitet.

Även organisationens *kultur och värderingar* är viktiga för motivation och engagemang. Visioner och värderingar behöver stå i samklang med medarbetarnas värderingar om vad som är viktigt och om vad som behöver göras för att skapa värde och nytta för kunden. Sett ur ett kulturperspektiv bör styrning ske genom att fokusera på sammanhang och mening. Hur den formella styrningen är utformad har även en symbolisk innebörd. Om t ex formella styrsystem krockar med "det som gäller" informellt i kulturen, kommer svårigheter ofelbart att uppstå.

Men också valet av formella *organisationsstrukturer* spelar stor roll för möjligheterna till styrning. I studien diskuteras hur ett flödes- eller systemorienterat synsätt skiljer sig från ett hierarkiskt synsätt, och vilka konsekvenser det får för styrning. I ett systemorienterat synsätt ligger fokus på mätningar i verksamhetsflödet, och verksamheten styrs utifrån kundens krav och "inåt" i organisationen, tvärs över organisatoriska gränser (jfr "Lean"). Ett hierarkiskt synsätt bygger istället på ett "top-down-tänkande" och mätning sker "i stuprören". Om man vill skapa ett kundstyrt flöde, är det svårt att samtidigt styra utifrån hierarkiskt synsätt. Inte

bara synen på mätning blir annorlunda med ett systemorienterat synsätt, utan också synen på medarbetarskap och ledarskap.

I *kunskapsintensiva verksamheter* är det mycket viktigt att stärka och ta vara på professionellt yrkeskunnande. Formellt kunnande är viktigt, men ofta är det "tysta" eller "osynliga", erfarenhetsbaserade kunnandet helt avgörande för att hantera komplexa problem och för att verksamheten skall vara effektiv. Styrning handlar här mindre om nyckeltal, eftersom professionellt kunnande ofta är svårt att formalisera. Det handlar mer om att skapa bra arbetsformer och ett gott samarbetsklimat så att möjligheterna att lära av varandra är goda. Exempelvis blir platsbesök, tvärsamverkan, personliga möten och ett närvarande ledarskap viktiga, eftersom det ger helhetssyn, inlevelse och förståelse för olika perspektiv. Hög formaliseringsgrad och fokus på dokument i stället för verklighetskontakt riskerar däremot att tunna ut den viktiga professionella kunskapen.

I studien belyses även *positiva organisationsstudier* - ett framväxande forskningsområde, med stor potential för styrningsfrågor. Detta perspektiv lyfter fram vikten av att noga analysera och lära av det som fungerar väl – och inte bara lägga energi på negativa utfall. Perspektivet bygger bland annat på antagandet att det vi fokuserar förstärker vi – alltså kommer en problemsökande organisation att se problem snarare än styrkor. Studier från detta fält visar också att när vi har ett gott emotionellt klimat i organisationer främjas både kunskapsutveckling, kommunikation och handlingsförmåga. Ett sätt att tänka kring organisationsförändringar är Appreciative Inquiry-tekniker där organisationen medvetet förändras och styrs, utifrån vad som fungerar väl i organisationen istället genom att identifiera brister och problem.

Sammanfattningsvis visar analysen av de olika organisationsperspektiven att mål- och nyckeltalsstyrning och motivationsbaserad teori kan "krocka" med varandra i vissa avseenden: Om styrsystem upplevs som övervakning och kontroll kan inre motivation minska. Ett alltför ensidigt fokus på det mätbara kan leda till att man ignorerar och hämmar den viktiga tysta eller osynliga, professionella kunskapen. Styrning som är hårt formaliserad och sker på distans står i motsats till ett närvarande ledarskap och nära professionella utbyten. Vertikal mätning i "stuprör" krockar med ett systemsynsätt och med ett kundbaserat process-tänkande. Att fokusera på negativa avvikelser står i motsats till att lära av och förstärka det som fungerar väl.

Men andra aspekter kan förenas väl: Inre motivation främjas av bra feedback och av att äga information. Visioner och mening kan förstärkas av styrbara mål. I kunskapsintensivt arbete kan intressant information och mätningar stärka lärande. Vid experiment och utveckling är det bra med data och mätningar, eftersom agerande och feedback underlättas.

Olika kompletterande sätt styra organisationer, genom strukturer, värderingar, lärande, nyckeltal, ledarskap, kulturer, synsätt osv bör alltså ses som en helhet, som skapar förutsättningar för individens motivation och kreativitet. Detta talar också för ett ökat samarbete mellan olika professioner, nivåer och funktioner i arbetet med organisering, ledning och styrning. Vi hoppas att denna skrift kan ge kunskaps- och diskussionsunderlag i sådant utvecklingsarbete.

1. Inledning

Styrning syftar till att skapa stabilitet och förutsägbarhet både i beteende och i prestation för en organisation. På engelska kallas styrning för *management control* vilket antyder att det handlar om ledningens kontroll över en organisations delar. Forskning visar dock att för mycket kontroll leder till lägre inre motivation hos medarbetare, och därmed sämre resultat för organisationen. Styrning handlar således om spänningen mellan kontroll och initiativ. För mycket kontroll kan leda till bristande flexibilitet i en organisation. Det är en viktig uppgift för ledningen att balansera behovet av kontroll och behovet av initiativ och flexibilitet. (Merchant & van der Stede 2007)

Ordet styrning associeras ofta med nyckeltal och målstyrning. Men styrning i organisationer uppstår också i många andra former. Som medarbetare styrs man i hög grad av själva arbetets förutsättningar. Man styrs av de kunder och samarbetspartners man möter, av teknologi, IT-system och metoder, av informell praxis och formella regelverk. Man styrs också av egna värderingar och av organisationens värdegrund. Professionellt styrs man av sin yrkesbakgrund, kompetens och yrkesetik, liksom av kollegers kunnande. Man styrs av sin chef, men också av kolleger, medarbetare eller samarbetspartners. I komplexa organisationer finns alltså många olika kraftfält – som gör tillvaron snårig, men som också kan ge arbetsglädje och engagemang.

Vår syn på styrning

Styrning kan – i vidaste mening – ses som att genom ledning och organisering skapa så goda förutsättningar som möjligt för arbetet, genom att ge inriktning, fokus och stöd. Styrning kan också ses som ledningens strävan att designa en organisation och ett ledarskap som påverkar medarbetarnas beteende i en önskvärd riktning. Ett system för styrning behöver vara vägledande snarare än kontrollerande. Otley (1999) menar att ledningen bör designa organisationens styrning utifrån organisationens övergripande mål och syfte. En förutsättning för sådan design är att ledningen är överens om vad som är organisationens mål och syfte och att de kan diskutera detta i en öppen dialog. Annars kommer styrningen från början att baseras på olika, och kanske motstridiga, antaganden om vad organisationen är till för. I många moderna organisationer finns ofta många olika samtidigt mål eller behov – som ibland står i konflikt med varandra, t ex kostnadsbesparingar och miljöhänsyn, innovationsförmåga och förutsägbarhet.

En annan aspekt på styrning är att den alltid baseras på ett grundantagande om människans natur och om hur det är möjligt att påverka en organisation. Det kan t ex röra sig om ett hierarkiskt synsätt eller ett systemsynsätt (se kap 3), om ett teori X antagande eller om ett teori Y antagande om människans natur, dvs. om vi ser människan som motvillig till arbete eller som kreativ och engagerad (se kap 5). Om t ex styrsystemen baseras på ett grundantagande och retoriken på ett annat, kommer det att uppstå problem i styrningen.

Styrning ska alltså möjliggöra att organisationens alla delar drar mot samma mål och att medarbetarna i organisationen delar samma vision. Styrning ska helst *samtidigt* främja effektivitet, motivation och innovation. Det är en utmaning som inte är enkel att hantera.

Urval av perspektiv och litteratur

Till grund för denna kunskapsöversikt ligger frågan: *Hur styr man organisationens "mänskliga" aspekter, som motivation, drivkrafter och kreativitet?* För att svara på frågan analyserar vi olika perspektiv på begreppet styrning, baserat på utblickar i aktuell organisationsforskning.

En viktig avgränsning i studien är, som nämnts ovan, att vi *inte* fokuserar på system för mål- och nyckeltalsstyrning, utan på informella aspekter av styrning, sett från motivations- och organisationspsykologiska synvinklar. Vi är, i denna skrift, på spaning efter olika organisatoriska styrningsmekanismer och deras inverkan på drivkrafter och motivation i en kunskapsintensiv organisation.

Urvalet av litteratur har skett med utgångspunkt i ett antal faktorer som kännetecknar många moderna organisationer, en bild som i vår studie även växte fram genom referensintervjuerna och inledande möten med styrgruppen:

1. Moderna organisationer är ofta mångfacetterade, och olika enheter eller verksamheter är organiserade på olika sätt, beroende på arbetsuppgifter. Vi ser moderna organisationer som öppna system med en ständig yttre påverkan. Det kan röra sig om lagar och förordningar både från en nationell och från en internationell nivå, teknisk utveckling eller digitalisering. Man arbetar med många samarbetspartners och intressegrupper. Ansvarstagande och flexibilitet hela vägen ut i organisationen är betydelsefullt för att fullgöra organisationens uppgifter och mål. *Styrning genom bra organisationsstrukturer och genomtänkt förhållningssätt till ledarskap och medarbetarskap blir därför viktigt.*
2. Moderna organisationer har ofta skapats ur olika kulturer genom sammanslagning eller förändrats genom avknoppning. Det finns också i stora organisationer många olika subkulturer. Viktigt blir då att etablera en ny gemensam kultur, som bärs av gemensamma grundvärden. Samtidigt som det är viktigt att ta till vara på styrkor och väl fungerande arbetssätt från olika organisationskulturer. *Styrning genom värderingar och kultur är därför viktigt.*
3. Moderna organisationer är ofta kunskapsintensiva och multiprofessionella. Kunskap är både viktig input och output i organisationen, och många medarbetare har ett djupt specialistkunnande. Många olika professioner och yrkesgrupper behöver kunna bidra, och samspela med varandra. *Styrning som främjar motivation och kunskapsutveckling är därför viktigt, för att ta vara på kompetensen.*

Fem perspektiv på styrning

På basis av dessa karakteristika, tillsammans med vår egen förförståelse av kunskapsfältet valde vi ut fem perspektiv (kultur, struktur, kunskapsarbete, motivation och positiva organisationsstudier). Perspektiven presenteras i varsitt kapitel i studien, och analyseras med avseende på deras implikationer för styrning. I ett avslutande kapitel sammanställer och jämför vi tankegångar från de olika perspektiven, i en syntes. I analysarbetet har vi fokuserat vi på följande frågor:

1. Hur kan man kortfattat beskriva grunderna i respektive perspektiv?
2. Vad kan man lära om styrning om vi följer grundtankarna i detta perspektiv?

Rapportens disposition.

I kapitel 2 diskuteras hur *organisationskulturer* samspelar med frågan om styrning. Med ett kulturperspektiv blir det viktigt att ställa frågor om grundläggande mening och syfte med verksamheten. Kulturen i en organisation består av både uttalade och outtalade värderingar, och kulturen byggs upp av både ledares och medarbetares ageranden. Den uttrycks också genom informella symboler, som t ex lokaler, mötesformer, regelverk och gemensamma berättelser. Organisationskulturen och grundläggande värderingar kan i hög grad bidra till styrning och utveckling av verksamheten.

I kapitel 3 diskuteras frågan om styrning genom *organisationsstrukturer*. Hur kan organisationen anpassa sin struktur till önskvärda styrningsideal och styrningsmodeller? I kapitlet beskrivs två olika sätt att se på styrning: det hierarkiska synsättet och systemsynsättet. En viktig skiljelinje mellan de båda synsätten handlar om betydelsen av kreativitet och autonomi. Är det viktigt i en organisation? Om det är viktigt, hur kan styrsystemen utformas för att stimulera individers kreativitet och autonomi?

Frågan om styrning av *kunskapsintensiva miljöer* diskuteras i kapitel 4. Moderna arbetsplatser består ofta av kunskapsintensivt arbete där medarbetaren själv förväntas bidra med både specialiserade kunskaper och professionellt omdöme. Kunskapsarbetare möter många utmaningar och en organisation som vill styra kunskapsarbetare likaså. Vilka är de huvudsakliga kännetecknen för kunskapsintensivt arbete och hur påverkar arbetets karaktär möjligheten till styrning?

Kapitel 5 handlar om *motivation*. Vad är det som motiverar en människa att utföra ett gott arbete och att över huvud taget gå till sin arbetsplats? Här blir konflikten mellan styrning och autonomi allt tydligare. För att bevara sitt självbestämmande, och därmed sin kreativitet och arbetsglädje, bör inte medarbetare uppleva sig vara kontrollerade, samtidigt som styrning i de flesta fall implicerar just kontroll. Hur denna paradox kan hanteras tar vi upp i kapitel 5. Kapitlet fokuserar på begreppet arbetsmotivation men tar även upp generella aspekter av begreppet motivation.

I en nyare gren inom organisationsforskningen har fokus skiftat från att handla om hur man kan lösa organisatoriska problem, till att istället koncentrera sig på det som fungerar väl inom organisationen och hur goda exempel kan spridas till organisationens alla delar. Detta nya fält kallas för *positiva organisationsstudier* och undersöker varför saker fungerar i organisationer och hur medarbetarna kan vara sitt bästa professionella jag. Viktiga aspekter är exempelvis arbetsrelationer och samarbetsklimat, men också vad man fokuserar på. När organisationen fokuserar på det som fungerar, istället för att leta fel känner sig medarbetare ofta mer uppskattade och att presterar ofta bättre resultat. Hur fokus på det som fungerar väl kan påverka styrningsfrågor tas upp i kapitel 6.

I kapitel 7, slutligen, presenteras en *syn* av de olika synsätten, och några reflektioner och vägval inför arbetet med att skapa styrning i organisationer.

Grundläggande utgångspunkter och alternativa perspektiv

Med vårt urval av teori vill vi spegla olika perspektiv, som kan komplettera förståelsen av hur styrsystem kan bli bättre på att hantera medarbetares kreativitet och engagemang. Perspektiven har olika utgångspunkter, men bidrar till att sätta människan i fokus.

Vi vill dock peka på ett viktigt *grundantagande* i urvalet av perspektiv i denna rapport. En gemensam nämnare är att vi utgår från teorier som pekar mot betydelsen av ett lednings- och styrsystem som tillåter och uppmuntrar autonomi och inre motivation. Perspektivet kan sägas utgå från antaganden om människans natur som baseras på McGregors Teori Y (se kapitel 5). Vi anser att människan av naturen är kreativ och nyfiken, tycker om att arbeta och är villig att ta på sig ansvar. Dessa grundantaganden leder fram till urvalet av teorier och blir särskilt tydliga i kapitlen som handlar om organisationskultur, organisationsstruktur och motivation.

Utgångspunkten i kunskapsöversikten är också att styrning är nödvändig för att veta hur organisationens delar presterar, och för att säkerställa att alla i organisationen delar samma mål och vision. På samma gång implicerar styrning alltid en form av kontroll vilket har visat sig ibland vara negativt för motivation. Vi står alltså inför en paradox där kontroll är nödvändig för att leda organisationens arbete framåt samtidigt som kontrollen riskerar att omöjliggöra ett av organisationens mål: att vara innovativ och nyskapande. Som kontrast till det kontrollerande styrningsidealet finns det informerande styrningsidealet. Här handlar det om att styra *utan* att minska medarbetarnas autonomi och känsla av självbestämmande. Det viktiga här är hur styrningen kommuniceras och hur denna kommunikation uppfattas av medarbetarna. Vi återkommer till detta i syntesen i kapitel 7.

Andra möjliga relevanta perspektiv

Även om vår ansats är tämligen bred, finns givetvis ännu mycket mer forskning inom näraliggande fält. I bilaga 1 har vi gjort en lista över några sådana aspekter eller forskningsperspektiv som också är relevanta – dels för framtida spaning, dels för att bidra till att tydliggöra våra avgränsningar. Av tids- och utrymmesskäl har vi inte kunnat väva in alla perspektiv, men flera av dem finns så att säga ”med i bakhuvudet” och har bidragit till vår analys.

2. Styrning och organisationskultur

En viktig aspekt på styrning är hur den påverkar och påverkas av *kulturen* i organisationer. De normer, värderingar, kommunikationsmönster och förhållningssätt som genomsyrar verksamheten skapar en atmosfär, ett kulturellt klimat, som är mer eller mindre väl anpassat till ett rådande styrningsideal. I detta kapitel diskuteras betydelsen av kultur och värderingar för motivation och identitet. Kapitlet avslutas med några tankar om kulturens betydelse för styrning.

Kulturen i en organisation är betydligt mer beständig och seglivad än, till exempel, den formella strukturen. Man kan rita om, dela upp, dela in, hitta nya nischer, nya funktioner, nya tekniker, till och med nya mål – och på så sätt finna alla möjliga nya svar på frågan "vad ska vi göra och med vilka resurser ska det göras?" Men när vi intresserar oss för organisationskultur så är det en annan, djupare frågeställning som vi söker besvara: "varför gör vi det vi gör och vad är meningen med vår verksamhet?"

Hur förstår man organisationskulturer?

Organisationskultur handlar om människors grundläggande antaganden, värderingar och normer; om vad som är det "rätta" sättet att uppfatta, tänka och handla i förhållande varandra och till omgivningen (Schein 1985/2004). Studier av organisationskultur handlar således om människors beteende och, inte minst, syftet och meningen med människors handlingar i en organisation.

Hur kan man observera och beskriva den mening som människor tillskriver sina handlingar? Det är inte alldeles enkelt, bland annat därför att allt meningsskapande bottnar i en uppsättning omedvetna och outtalade *antaganden* kring grundläggande frågor som handlar om vår syn på människan och samhället: är vi människor i grunden rationella och förnuftsstyrda eller irrationella och känslostyrda; är människan av naturen inriktad på konkurrens eller samarbete; drivs vi av egennytta eller allmännytta; är människan av naturen god eller ond? Vi låter oss alltid vägledas av *någon* slags uppfattning i den här typen av existentiella frågor, men det sker ofta intuitivt och utan något som helst behov av medveten reflektion kring det "rätta" svaret. (Schein 1985/2004)

Emellertid låter vi oss inte alltid vägledas av intuition och omedvetna antaganden. Ofta tvingas vi att åtminstone försöka sätta ord på våra grundläggande antaganden, att uttala det outtalade, göra det omedvetna medvetet. Den här nivån av meningsskapande beskriver Schein (1985/2004) i termer av värderingar och normer. *Värderingar* formuleras ofta med hjälp av generella antaganden kring den typ av frågor som nämndes ovan. Om man till exempel vägleds av antagandet att människan är av naturen lat så ligger det nära till hands att förespråka utvecklade system för övervakning och kontroll i verksamheten. För att värderingar ska vara vägledande för våra handlingar måste de inordnas i någon form av normsystem.

Normer är alla de skrivna – och oskrivna – regler och principer som människor förväntas följa och som hjälper oss att avgöra vad som är rätt och fel beteende i olika konkreta situationer. Exempelvis kan man leva efter en norm som säger att man alltid bör hjälpa en medmänniska i

nöd eller en annan norm som gör gällande att man alltid ska tillgodose egna behov innan man behöver hjälpa andra.

Om symbolers betydelse

Det finns en tredje nivå av meningsskapande som faktiskt gör det möjligt att observera och analysera en organisationskultur. Kulturen "visar sig" genom *symboler* av olika slag. Symbolerna kan vara *fysiska* föremål, till exempel logotyper, klädsel, arkitektur, inredning, färger och mönster. Symboler kan även vara *språkliga och beteendemässiga* och framträda genom sättet man talar och agerar på ett möte, ceremonier för att uppmärksamma särskilda händelser, i de berättelser, myter och historier om "hjältar" och "skurkar" som förs vidare i organisationen. (Schein 1985/2004)

Schein, och andra organisationsforskare, menar alltså att det är genom olika typer av symboler som grundläggande antaganden, normer och värderingar fortplantas och sprids i en organisation.

Det är, med andra ord, möjligt att avläsa och *tolka* en organisationskultur. Det betyder någonting när ett företag väljer en logotyp som består av en färgglad och lekfullt tecknad figur i stället för ett abstrakt geometriskt mönster. Det signalerar någonting när organisationens huvudkontor tornar upp sig framför betraktaren i röd granit och med gjutjärnsgaller för fönstren. Ett annat företag håller till i en låg byggnad med väggar i glas och ljusa träslag. Hur dessa båda byggnader framtonar för betraktaren kan vara uttryck för ett behov av att kommunicera vissa normer och värderingar till omvärlden (och lika ofta inåt, till den egna organisationens medlemmar). Om jag kliver in i den ena organisationen och möts av ett formellt tilltal från stramt uniformerad personal så säger det någonting *annat* om kulturen än om jag möts av ett personligt tilltal från en person klädd i kofta och träskor.

Att tolka symbolers innebörd är naturligtvis bara början på en kulturanalys. Den djupa förståelsen av en organisations kultur kräver närvaro i verksamheten över längre tid. Med ett arbetssätt påminnande om antropologens, behöver forskaren placera sig mitt i verksamheten, mitt i "byn", och notera allt som händer där.

Informella belönings- och bestraffningssystem

Den kanske mest betydelsefulla aspekten av en organisationskultur handlar om dess förmåga att utveckla mer eller mindre raffinerade system för att belöna och bestraffa *sig själv*. Här handlar det inte om de formella belönings- och bestraffningssystem som vi kan läsa i avtal, föreskrifter och policydokument. Utgångspunkten är i stället det faktum att det alltid finns informella maktstrukturer i organisationer, på olika nivåer och i olika delar. Inom ramen för en informell maktstruktur utvecklas över tid en uppsättning beteendekoder, som en outtalad förväntan på ett visst önskvärt beteende.

Informella belönings- och bestraffningssystem är mer framträdande i stora, komplexa och multiprofessionella verksamheter och har ofta udden riktad mot beteendet hos den eller de som tänker annorlunda kring sitt arbete; som definierar sina arbetsuppgifter på ett nytt sätt,

som gör saker som avviker från en rådande uppfattning om hur arbetet ska utföras. Det handlar med andra ord om den informella *kontroll* som organisationen, avdelningen, gruppen utövar på sig själv. Ett klassiskt exempel är när ett system med ackordslön medför att medlemmarna i ett arbetslag börjar bevaka att inte någon "pressar ackordet".

Den kanske viktigaste poängen med att identifiera och analysera det informella belönings- och bestraffningssystemet är att det möjliggör jämförelser med organisationens formella system. Är systemen samverkande eller "motverkande"? Vilka konsekvenser får eventuella skillnader mellan systemen för möjligheten att utföra det uppdrag man har och att nå uppsatta mål?

Tankar om styrning sett ur ett kulturperspektiv.

Det finns en risk att en organisation kan ha formella styrsystem som samverkar mindre väl med de informella, kulturella beteendenormerna. Exempelvis kan det formella styrsystemet i en organisation vara strikt hierarkiskt, med tydliga ordervägar, övervakning och kontroll, samtidigt som den rådande kulturen i verksamheten (eller i delar av verksamheten) präglas av en stark kollegial lojalitet och en tendens att "överpröva" och omtolka beslut och direktiv som kommer uppifrån. I ett sådant fall råder en uppenbar *mis-match* mellan två konkurrerande styrsystem.

Ur ett kulturperspektiv blir det ett uttryck för skilda värderingar kring vad som är "meningen" med verksamheten. Vem/vad är vi till för? Vilken skillnad vill vi göra? Vilket är det övergripande syftet med vår verksamhet? Att närma sig styrning från ett kulturperspektiv innebär att vi, för ett ögonblick, lämnar frågor om styrsystemets form och funktion, för att i stället fokusera på hur pass väl ett visst styrsystem är anpassat till meningen och syftet med verksamheten.

Sätter man på sig glasögonen "kultur" så ser vi att goda förutsättningar för effektiv styrning uppstår när vi har utforskat frågan *varför gör vi det vi gör och vad är meningen med vår verksamhet?* Och önskar vi på allvar undersöka denna frågeställning så kan den brytas ner i ett antal delfrågor:

1. Har organisationen formulerat en formell uppsättning värderingar och normer?
2. Hur översätts värderingar och normer till föreskrifter och regler för handling och beteende?
3. Hur kommuniceras föreskrifter och regler till organisationens medlemmar?
4. Har organisationen en homogen uppsättning värderingar och normer eller finns det olika värdesystem, olika subkulturer?
5. Råder det stor eller liten överensstämmelse mellan formella och informella system för belöning och bestraffning?
6. Vilka konsekvenser får det om man bryter mot gällande föreskrifter och regler (de formella såväl som de informella)?
7. Hur pass vägledande är organisationens normer och värderingar för den enskilde medarbetaren:
 - i valet mellan olika handlingsalternativ?
 - för värderingen av egen och andras arbetsinsatser?

- i arbetet med att motivera sig själv och andra att bibehålla och öka prestationsförmågan?

Kulturen är alltså viktig för styrning. Det finns emellertid också olika idealföreställningar om styrning och struktur, som lämpar sig mer eller mindre väl i olika organisationskulturer. Detta avhandlas i nästa kapitel Styrning och organisationsstruktur.

Slutsatser om kultur och styrning

Det formella styrsystemet behöver vara synkroniserat med det informella styrsystemet, det vill säga med organisationskulturen. Om kulturen belönar och bestraffar beteenden som strukturen *inte* belönar eller bestraffar, eller vice versa kommer styrningen av organisationen att bli problematisk. Vilket kommer att leda till effektivitetsförluster för organisationen som helhet och till frustration och negativa emotioner bland medarbetarna. Det gäller alltså att det formella styrsystemet är utformat för att svara på frågan vad som är meningen med organisationen och vad syftet med organisationen är. Olika svar från strukturen och kulturen resulterar i en *mis-match*.

Hur gör man för att få en överensstämmelse mellan formell styrning och kulturen? Här handlar det om att tydligt kommunicera vad organisationen är till för och vad som är syftet med organisationen. Dessa grundläggande värderingar behöver sedan byggas in i det formella styrsystemet. Oavsett vad det formella systemet belönar och bestraffar så kommer det informella systemet alltid ha större påverkan på medarbetarnas beteende. Informella normer och värderingar har starkare beteendepåverkan än formella system för styrning. Det är alltid jobbigare att bryta mot sociala normer än att "fuska" med formella system.

3. Styrning och strukturer – hierarki eller systemsynsätt?

Beroende på vilket synsätt man anlägger på styrning, så framträder vissa strukturella arrangemang som mer ändamålsenliga än andra. System för produktion och administration "måste" helt enkelt utformas på ett visst sätt för att passa ett visst styrningsideal. I detta kapitel diskuteras två sådana grundläggande strukturella synsätt – ett hierarkiskt förhållningssätt och ett systemsynsätt, samt vilka implikationer dessa har för frågan om styrning.

I det följande kommer vi att använda begreppet "styrningsideal" för att karaktärisera två idealtyper av styrning. Idealtyper har sällan eller aldrig någon direkt motsvarighet i en praktisk verklighet. Idealtypens funktion är i stället att hjälpa oss att förtydliga en frågeställning och tydliggöra skillnader. I vårt fall handlar det om synen på styrning och de överväganden som kan göras i valet mellan olika styrningsmodeller.

De två styrningsideal som beskrivs har vi valt att kalla *hierarkisk styrning* och *systemstyrning*. Det hierarkiska synsättet kan spåras till tidigt 1900-tal, när Max Weber och Henri Fayol identifierade en uppsättning grundläggande principer för en rationell, byråkratisk organisation och administration. Ungefär samtidigt utvecklade Frederick Taylor sin modell för en "vetenskaplig" styrning av produktionsprocesser (Taylor 1911).

Systemsynsättet på styrning är av något yngre datum och har namnkunniga företrädare i Walter Deming och Joseph Juran. Båda var statistiker till professionen och arbetade i Japan från 1940-talet och framåt med att identifiera och mäta flödet i tillverkningsprocesser inom industrin (Deming 1982/2000). Deras resultat kom senare att ligga till grund för den så kallade Toyota-modellen för verksamhetsstyrning och det som senare kommit att kallas Lean Production (Womack *et al.* 1990; Liker 2004). Andra ingångar till systemsynsättet finner vi i de managementteorier som sköljer över västvärlden från 1980-talet och framåt, med begrepp som organisationskultur, lärande, delaktighet, självstyrande grupper (Peters & Waterman 1982; Kunda 1992).

En annan viktig tankeströmning som har påverkat vår syn på styrning har ägt rum inom ekonomistyrningslitteraturen under de senaste två decennierna. Ett centralt tema i denna litteratur handlar om en explosionsartad ökning av granskningsprocedurer, -organ, -metoder, -tekniker, och -institutioner, såväl internt i organisationer som på nationell och övernationell nivå. Denna "audit explosion" (Power 1997) har bidragit till en intensiv diskussion kring behovet av, syftet med, och formerna för olika system för revision, granskning, styrning och kontroll av organisationer (Jacobsson & Sundström 2001; Pollitt 1990; Södergren 2005a).

Styrningen kan vara mer eller mindre ändamålsenlig beroende på hur vi ser på individers motivation och drivkrafter. Hierarkisk styrning framträder som ytterst effektiv om utgångspunkten är att individers motivation triggas av yttre stimuli (belöning – bestraffning) medan systemsynsättet är mer ändamålsenligt om utgångspunkten är att individers motivation triggas av inre drivkrafter (olika synsätt på motivation diskuteras mer utförligt i kapitel 5).

I det följande har vi gjort en avgränsning till de aspekter på styrning som handlar om grundläggande utgångspunkter, utformning och tillämpning av styrsystem, samt synen på chefs och medarbetarens roll, utifrån olika styrningsideal.

Hierarkiskt eller systemsynsätt på styrning?

Hos varje effektivt styrsystem går det att finna svar på grundläggande frågor av typen: varför behöver verksamheten styras? Vad är syftet med styrningen? Vad i verksamheten kan och vad kan inte styras? Varifrån utgår styrningen och i vilken riktning går den? Det hierarkiska synsättet på styrning och systemsynsättet besvarar dessa frågor på olikartade sätt.

Det hierarkiska synsättet på styrning

Utifrån ett hierarkiskt synsätt bör den *administrativa* styrningen, det vill säga makten i organisationen, löpa uppifrån-och-ned. Överordnad styr underordnad. Det hierarkiska styrningsidealet har ofta en motsvarighet i den fysiska strukturen, med direktionstvåningen högst upp i kontorsbyggnaden och arbetarna på "fabriksgolvet". Utifrån ett hierarkiskt synsätt besvaras frågan "varför styrning" med behovet av kontroll. Det vill säga, styrning är synonymt med kontroll. Möjligheten att kontrollera att regler, rutiner, instruktioner följs, att mäta och följa upp prestationer och måluppfyllelse är en förutsättning för planering och beslutsfattande.

Styrningen syftar till effektiv resursanvändning. Och resurser används effektivt när produktionstakten kan höjas med en given mängd resurser, oavsett om "produkten" är bilar, hamburgare eller ärenden i socialförsäkringen.

Om den administrativa styrningen är hierarkisk, så löper styrningen av *produktionen* inifrån-och-ut, vilket innebär att varor och tjänster trycks ut på marknaden i den takt som marknaden förmår svälja och så länge det finns en efterfrågan. Svaret på frågan "vad ska vi erbjuda?" finns att söka i verksamheten och formuleras av verksamheten själv.

Systemsynsättet på styrning

Systemsynsättet delar det hierarkiska synsättet att den formella makten i organisationer bör utgå från ett strategiskt centrum (till exempel VD, GD). Men om vi frågar "varför" så får vi ett annat svar. Styrning behövs, inte för att säkra behovet av kontroll, utan för att säkra medarbetarnas förutsättningar att utveckla – och utvecklas i – verksamheten. Systemsynsättet lägger inte särskilt stor tonvikt vid den administrativa styrningen. Man är mer intresserad av den horisontella styrningskedjan, den som reglerar produktionen. Det som ska styras är de processer som reglerar flödet av varor och tjänster i en verksamhet. För detta ändamål är den administrativa styrningen en viktig men underordnad stödprocess.

Systemsynsättet har en omvänd utgångspunkt för att beskriva och förstå produktionsprocesser; dessa bör inte löpa från verksamheten och ut till kunderna på marknaden (eller till medborgarna) utan snarare från kunden/medborgaren in i verksamheten. Kunden ska vara den som drar nytta ut ur verksamheten, snarare än den som översköls av de varor och tjänster som flödar ut ur fabriken. Frågan "varför styrning" får således ytterligare ett svar: styrning behövs för att säkerställa att det vi producerar är *värdeskapande* för kunden, avnämaren, medborgaren, brukaren, klienten, etc.

Utformningen och tillämpningen av styrsystem

Med de olika utgångspunkter som beskrivits ovan, framträder olika möjliga svar på frågan: *hur* bör styrningen utformas i tid och rum? Enligt vilken logik och med vilka metoder?

Hierarkiskt synsätt – optimera delarna

Det hierarkiska synsättet bygger på en produktionslogik som gör gällande att effektivitet uppnås när samtliga resurser i verksamheten utnyttjas optimalt. Tanken är alltså att om delarna optimeras så optimeras helheten. Ett sådant synsätt på förhållandet mellan delar och helhet förutsätter att styrningen sker uppifrån-och-ned. Det förutsätter att någon i en hierarkiskt överordnad position, det vill säga chefen, kan överblicka verksamheten och utifrån en bedömning av behovet besluta om fördelning av resurser, ansvar och befogenheter i organisationen. Det är också chefens uppgift att ansvara för koordineringen av arbetsuppgifter mellan olika produktionsenheter.

Med en produktionslogik som bygger på att chefen är den som har överblick över processen och är den som dirigerar verksamheten, måste alla göra det som är tillsagt, under den tid som därtill är avsatt (därför uppfinningar som tidkortet, tidsstudier, stämpelklockan, fabriksvisslan och bevakade fabriksportar för kontroll vid in- och utpassering). Verksamheten behöver en struktur i vilken varje befattningshavare har sin tydligt angivna roll och funktion. Tidsperspektivet är bakåt, på föregående verksamhetsår. Styrningen sker genom att prestationer redovisas och jämförs med formulerade mål eller budgetanslag. Mätningar som visar att målen har nåtts blir underlag för belöning – och kan i motsatta fallet ligga till grund för olika former av bestraffning.

Systemsynsätt – optimera processen

Systemsynsättet bygger på en produktionslogik som gör gällande att om delarna optimeras så suboptimeras helheten. Logiken i ett sådant resonemang kan bara förstås om vi beaktar att syftet med styrningen enligt ett systemsynsätt är att *hantera kundens behov och önskemål*.

Fokus för styrningen ligger på *processer*, inte funktioner. För detta syfte behöver varje delkomponent i en produktionsprocess en viss överkapacitet, ett visst "slack", för att kunna hantera den variation som uppstår på grund av kundens mer eller mindre aktiva deltagande i processen och som ofta kommer till uttryck i form av önskemål, frågor, klagomål, överklaganden, etc. Detta blir naturligtvis särskilt framträdande i tjänsteproduktion, där ju kunden är aktiv i värdeskapandet. Att eftersträva optimalt resursutnyttjande hos varje enskild enhet (avdelning, maskin) blir underordnat det högre syftet att åstadkomma och bibehålla ett störningsfritt *flöde* av varor och tjänster i processen.

Det innebär att man måste vara beredd att ingripa och stötta kollegor och samarbetspartners över gamla "funktionsgränser" för att hantera störningar i produktionsflödet på ett effektivt sätt. Flödeseffektivitet är viktigare än resurseffektivitet. Det innebär, i sin tur, att man inte betraktar de resurser man förfogar över som låsta eller öronmärkta för den egna enhetens behov, utan som "systemgemensamma" tillgångar.

Mätningar är viktigt utifrån ett systemsynsätt, av ett speciellt skäl. Systemsynsättet utgår från att ett system *alltid producerar ett givet utfall*, med en normal variation. Och det är variationer i flödet av varor och tjänster som man är intresserad av att mäta, i syfte att upptäcka onormalt

kraftiga avvikelser. När sådana uppstår går man in och ställer frågor "till systemet": Vad hände här? Hur kan det förklaras? Gjorde vi något fel? Gjorde kunden något fel? Berodde det på en naturkatastrof eller någon annan oförutsedd händelse i omvärlden?

Mätningarnas primära syfte blir därmed att utgöra underlag för lärande och förbättringsåtgärder. Ju mer man mäter och ju oftare man mäter, desto snabbare kan man göra nödvändiga korrigeringar i processen. Tidsperspektivet är därmed framåtsyftande.

Chefens och medarbetarens roll

Med olika svar på frågorna "varför" och "hur" kommer vi slutligen till frågan "vem ska styra vem?" Vi har redan antytt skillnader härvidlag mellan de olika synsätten. Nedan fördjupas några implikationer av vårt sätt att se på roller och relationer i verksamheten beroende på vilket synsätt vi väljer att ta.

Hierarkiskt synsätt – chefen instruerar och kontrollerar

Utifrån ett hierarkiskt synsätt är chefen chef. En styrningskedja som löper uppifrån-och-ned förutsätter ett tydligt och brett omfattande mandat för chefen att bestämma saker ner på detaljnivå. Med detaljerade föreskrifter om vad som är tillåtet och inte tillåtet kan chefen tillförsäkra sig om att personalen inte missuppfattar arbetsuppgifter eller bryter mot regler utan att vara medvetna om de sanktioner som kan följa. Med ett sådant synsätt på chefskapet följer en kommunikativ roll med höga förväntningar på chefen som instruktör. Chefen är den som ska tala om vad som gäller och ska vara den som sitter inne med lösningar på alla upptänkliga typer av problem som underlydande har i det vardagliga arbetet.

I den hierarkiska styrningen som ideal ligger en föreställning om chefen som möjligen sträng men rättvis. Det starka förlitandet till regler och instruktioner lämnar litet utrymme för godtycke i maktutövningen. Chefens huvudsakliga arbetsuppgifter med koppling till styrning handlar om att formulera mål och kontrollera utfall. Det är arbetsuppgifter som inte kräver särskilt djup förståelse av verksamheten för att styrningen ska vara effektiv. Det handlar mer om tydlighet i återkopplingen av resultat.

Med ett hierarkiskt synsätt är misstag något som behöver korrigeras. Allvarliga misstag måste bestraffas. Det är en hållning som följer tämligen logiskt från det ovan sagda; med det strategiska och operativa ansvaret förlagt till chefen blir utrymmet ytterst begränsat för underlydande att, utifrån en egen förståelse av uppdraget, själva hantera och korrigera misstag och felaktigheter. Samma logik gäller för hur man ser på konflikter. Konflikter är dysfunktionella; de är symtom på att information förmodligen inte har nått fram eller har missförståtts eller att chefens auktoritet ifrågasätts, något som givetvis är fullständigt förödande för ett styrningsideal som vilar starkt på chefens formella auktoritet.

Den hierarkiska styrningen gör *medarbetaren* till en beroende variabel. Medarbetaren är någon som utför arbetsuppgifter som har bestämts av någon annan, någon annanstans. Pliktuppfyllelse och måluppfyllelse blir viktiga ledstjärnor som ger mening till arbetet, naturligtvis förstärkt av vetskapen om att det är på målen man värderas, bedöms och belönas. Arbetets värde ligger således inte primärt i själva arbetsuppgiften, utan i det löfte om belöning (eller undvikandet av bestraffning) som är *resultatet* av ett mer eller mindre väl utfört arbete.

En god medarbetare i en hierarkiskt styrd organisation håller sig informerad om de regler och instruktioner som gäller och ser till att utföra sina sysslor inom ramarna för vad som är tillåtet. Betoningen på regler och arbetsdisciplin bör ses som uttryck för en styrningslogik som lägger en mycket stark tonvikt på formella auktoritetspositioner i en hierarkisk struktur. För att produktionen ska kunna löpa effektivt krävs att styrningen är utformad på ett sätt som minimerar utrymmet för egna tolkningar, godtycke, plötsliga infall, förutfattade meningar, fördomar och andra störande faktorer. Det hierarkiska styrningsidealet faller tillbaka på den byråkratiska idealmodeen som Weber identifierade i början på förra seklet. Vill vi koppla modellen till en särskild människosyn så handlar det om ett etiskt förhållningssätt där relationer på arbetsplatsen (och i det övriga samhället) präglas av saklighet, transparens, och frånvaro av korruption och nepotism (Weber 1947).

Systemsynsätt – chefen skapar förutsättningar och ”går med”

Enligt ett systemsynsätt handlar styrning om att upptäcka och åtgärda onormala avvikelser i produktionsflödet. Ju närmare detta flöde man befinner sig i det dagliga arbetet desto bättre förutsättningar har man att göra dessa upptäckter. Ett sådant synsätt skapar speciella förväntningar på chefsens roll. Det blir inte ändamålsenligt att enbart betrakta chefsrollen som en position från vilken mål och resultatkriterier, befattningsbeskrivningar, ansvar, befogenheter, roller och funktioner, m.m. distribueras neråt i verksamheten.

Eftersom styrning inte är lika med kontroll, så behöver man som chef tona ner sitt eventuella kontrollbehov; att inte förse medarbetare med kataloger, pärmar och dokument med instruktioner på hög detaljnivå, trots att det ibland efterfrågas av somliga medarbetare. ”Allt som inte är förbjudet är tillåtet” måste vara den styrande principen utifrån ett systemsynsätt.

Principen vilar inte på någon slags ”snällhets-logik” utan är högst ändamålsenlig när styrningen handlar om att hantera variation i det gränssnitt, på de platser, där kunder och medarbetare möts. Här måste det finnas handlingsutrymme för individen och tillit till medarbetarens professionella omdöme att fatta rätt beslut i en given situation.

I stället blir det mer angeläget att betona chefsens roll som möjliggörare, facilitator, den som skapar förutsättningar, undanröjer hinder, understödjer lärande, matchar behov, utvecklar och stöttar medarbetare. Men även förstå hur systemets utformning styr arbetet, att kapaciteten hos varje system har en gräns och att det därför är tämligen meningslöst att formulera mål som överstiger vad systemet kan leverera. Det är viktigt att ”gå och se” att informera sig om förutsättningarna och villkoren ute i processen, såsom det beskrivs av dem som jobbar där och som befinner sig närmast ”de som vi är till för”, det vill säga kunderna, användarna, brukarna, medborgarna, klienterna.

Skillnader mellan en chef som styr personalen uppifrån och en chef som går bredvid (och ibland framför) sina medarbetare kan beskrivas som skillnader mellan chefskap och ledarskap. Chefskapet handlar om de formella aspekterna medan ledarskapet handlar om de personliga aspekterna av rollen. Här blir det återigen viktigt att inte halka in i värderingar av dessa roller i termer av den onde chefen och den gode ledaren. Rollerna är snarare att betrakta som ändamålsenliga för olika syften. Och om syftet är att styra verksamheten utifrån ett systemsynsätt, framträder ledarskapskvaliteterna som angelägna att utveckla. Det handlar om förmågan att styra genom värderingar; att betrakta misstag och konflikter som grund för

lärande och utveckling; att inta ett coachande förhållningssätt i kommunikationen med medarbetare och kollegor.

Det ändamålsenliga ledarskapet, oavsett synsätt, bör genomsyras av ett genomtänkt svar och ett konsekvent förhållningssätt till frågan: vilka drivkrafter mobiliseras hos medarbetarna som en effekt av styrsystemets utformning?

Förväntningar på medarbetaren i en systemstyrd organisation är betydligt bredare formulerade än i en hierarkiskt styrd verksamhet. Medarbetaren förväntas arbeta med hög grad av autonomi, fatta beslut på självständiga grunder och utifrån ett gott professionellt omdöme. Man kan beskriva skillnaden så här: medarbetaren i en systemstyrd organisation utför *handlingar*, medan, som nämndes ovan, de anställda i en hierarkiskt styrd organisation utför avgränsade *arbetsuppgifter*.

Styrning och hierarki- eller systemsynsätt – några viktiga frågor

Frågan om styrning och struktur handlar om frågan: *vad ska vi göra och med vilka resurser ska det göras?* Vi har beskrivit hur det hierarkiska synsättet och systemsynsättet på styrning närmar sig denna frågeställning på lite olika sätt beroende på hur vi ställer oss till ett antal frågor:

1. *Varför* behöver verksamheten styras? Behovet av kontroll ELLER säkra medarbetarnas förutsättningar att utveckla verksamheten?
2. Vad är *syftet* med styrningen? Effektiv resursanvändning!
3. Varifrån *utgår* styrningen och i vilken riktning går den? Inifrån-och-ut ELLER utifrån-och-in?
4. *Hur* bör styrningen utformas? Så att delarna optimeras ELLER så att flödet optimeras?
5. Vilket är *tidsperspektivet*? Jämför vi prestationer med uppsatta mål ELLER mäter vi för att upptäcka avvikelser och förbättringspotential?
6. *Vem* ska styra vem? Chefen genom överlägsen kunskap föreskrifter ELLER medarbetaren genom information om utfall och avvikelser i den värdeskapande processen?

Slutsatser om organisationsstruktur och styrning

Strukturen utgör grunden för all styrning. Om organisationen organiseras hierarkiskt eller organiskt kommer att spela stor roll för hur styrningen utformas. Liksom med kulturen blir det viktigt att organisationens struktur stämmer överens med hur organisationen ser på ansvar, hierarki, regler och flexibilitet. En hierarkiskt organiserad organisation som samtidigt ser medarbetarna som fria att agera kommer att uppleva svårigheter med att få styrningen att fungera. Den hierarkiska organisationen förutsätter alltid att de högre nivåerna vet bättre och att kunskap finns distribuerad hierarkiskt i organisationen.

Vad får det här för konsekvenser för styrning? Beroende på hur man ser på ansvar och kunskap kommer organisationen att få olika utformning. Styrning i en organisk organisation fokuserar på nytta och på flöden istället för på effektivitet. Styrning handlar då inte om att tala

om hur medarbetare, grupper och enheter ska lösa sin uppgift utan om vilken nytta och vilka effekter de har åstadkommit. Det som bestäms centralt är tilldelade medel (budgetramar), i övrigt bestämmer enheterna själva vad som ska göras för att skapa nytta och hur (på vilket sätt) det ska göras.

4. Styrning av kunskapsintensivt arbete

Många organisationer kan idag betecknas som kunskapsintensiva och multiprofessionella. Det betyder bland annat att flertalet medarbetare har specialiserad bakgrund och ett djupt yrkeskunnande. Det betyder också att många medarbetare arbetar med arbetsuppgifter innebär nytänkande, problemlösning på plats och innovationer i samspel med andra. Och även om de flesta har en fast bas i sin yrkeskunskap, och kanske själva tycker att de arbetar med "ett område", så är ofta förutsättningarna, samarbetspartners och problemställningarna nya. Nya kunskapsrön, ny teknologi, samhällsströmningar och förändrade värderingar gör att ett lärande ständigt pågår. Att organisationer dessutom är multiprofessionella betyder att många olika yrkesgrupper och kompetenser behövs i verksamheten. Samspelet mellan olika kunskaper är därmed en viktig nyckel till goda resultat för organisationen.

I detta kapitel skall vi diskutera vad som kännetecknar styrning av kunskapsintensiva verksamheter. Vad kännetecknar kunskapsarbete? Vad är viktigt för nyskapande och professionellt engagemang i kunskapsorganisationer? Vilka konsekvenser får det för styrning och ledning?

Vad är kunskapsintensiva verksamheter?

Kunskapsintensiva verksamheter kännetecknas av att de levererar varor och tjänster som innehåller mycket kunskap. Kunskap är både input och output, det vill säga flödar in och ut i organisationen. Man handlar upp kunnande, bidrar med egen kompetens, och förädlar därigenom kunskapen till tjänster eller produkter, som man bidrar med till samhället.

Kunskapsintensiva verksamheter kan se mycket olika ut – från mobiltelefonföretaget eller biotech-labbet till myndigheten eller sjukhuset. En läkare på ortopedien formulerade det träffande under ett seminarium: "Visserligen levererar vi också lite prylar, en hink gips eller ett par spikar. Men framför allt levererar vi kunskapen om hur att bli frisk".

Huruvida vissa verksamheter är mer kunskapsintensiva än andra är egentligen hårklyveri, för alla verksamheter har kunskapsintensiva aspekter eller områden. McDonalds brukar lyftas fram som ett mot-exempel, det vill säga en ganska rutinbaserad verksamhet. Medarbetarna behöver inte tänka så mycket: fem gram majonnäs, biffarna stekta rätt antal minuter, läskan doseras automatiskt, kocken behöver inte tänka ut nya spännande recept, personalen funkar utmärkt efter en kort introduktionstid. Till och med kundbemötandet och "smaklig måltid" är tydligt instruerat. Men samtidigt är hela affärs- och licenskonceptet ett resultat av research, innovationsarbete, system- och teknikutveckling, servicekoncept-tänkande, hur man skall se på samhällsansvar (barnsjukhus vs onyttig mat och miljöeffekter), McDonalds-universitet, samverkan med leverantörer och transporter. Så, även en hamburgare är en komplex kunskapsprodukt.

Att se på arbete som kunskapande verksamhet är alltså ett *perspektiv* man kan ta. Och ur ett kunskapsperspektiv är hur man kan skapa bra förutsättningar för lärande och gemensam kunskapsutveckling som är nyckeln till effektivitet, kvalitet och innovation.

En definition av kunskapsintensivt arbete

Kunskapsintensiva medarbetare kännetecknas av att de:

- har ett, inte allmänt spritt, specialistkunnande inom ett ämnesområde. Kunskapsarbetaren kan, men måste inte, bygga på längre utbildning.
- ägnar huvuddelen av sin tid åt immateriellt arbete som problemformulering och problemlösning, kunskapsinhämtning, kunskapstillämpning eller analys.
- arbetar under en väsentlig del av arbetstiden med uppgifter som kräver nytänkande och/eller de möter regelbundet nya problemställningar.
- behöver regelbundet bidra med sitt individuella kunnande och sitt personliga omdöme, där också deras tolkning av situationen och förmåga att läsa sammanhanget spelar stor roll för kvaliteten i det utförda arbetet.
- har arbetsuppgifter som är mycket svåra att entydigt definiera i detaljerade arbetsbeskrivningar, och
- deras prestationer och resultat är ofta svåra att i detalj utvärdera i efterhand, eftersom man inte vet vad resultaten blivit om man hade fattat annorlunda beslut.

Hur ser kunskapsarbetare på organisering och ledarskap?

I en intervjustudie undersökte Södergren (2005b) hur professionella kunskapsarbetare ser på sin tillvaro i arbetet. De intervjuade personerna hade specialistjobb inom högteknologiska verksamheter, bland annat IT, läkemedelsföretag, industriell FoU-verksamhet och myndigheter. Intervjupersonerna var nyckelpersoner inom sina professionella områden, men inte chefer. De fick frågor om hur de ser på a) organisation och b) ledarskap, och c) sin yrkesroll. Tanken med studien var att ledarskapsprinciper vanligen formuleras ”från toppen”, och att det därför vore intressant att istället ta reda på hur de som leds ser på saken.

Resultaten finns i nedanstående tabell (tabell 4.1) där ”kunskapsperspektivet” jämförs med ett ”managementperspektiv”, det vill säga principer som ofta formuleras i anglosaxisk managementlitteratur, och som ju även influerar svenskt ledarskap.

Tabellen skall inte förstås som en dikotomi, svart och vitt, antingen eller. Den uttrycker en komplementaritet – både och behövs. Balans är viktigt, liksom i den österländska symbolen med yin och yang. Skulle aspekterna i vänsterkolumnen saknas skulle många uppleva strukturbrist. Men kunskapsarbetare uppvisar vanligen övervägande del av perspektiven i högerkolumnen.

	Management perspektiv	Kunskapsperspektiv
Kompetens	Fokus på faktabaserat kunnande och formell kompetens. Kunskap som en personlig egenskap, ägs av individen	Osynlig eller tyst kunskap (<i>tacit knowledge</i>) är av avgörande betydelse. Lärande sker interaktivt, kunnande skapas i samverkan mellan individer och är beroende av sammanhanget.
Ledarskap	Fokus på beslutsfattande, ansvar och befogenheter. Ledare ansvarar för sitt område och är ansvariga för uppnådda resultat.	"Coachande", team-ledning, mentorskap, konsultativt och stödjande ledarskap behövs för att skapa förutsättningar för lärande. Ledare underlättar och processar kunskapsutveckling och lärande.
Strukturer	Viktigt att respektera gränser mellan organisationer och olika enheter.	Viktigt främja gränsöverskridanden, skapa förutsättningar för tvärprofessionella möten och nya samarbetsformer.
Resultat	Fokus på synliga resultat. Mätbara mål och resultat prioriteras.	Resultat ofta osynliga. Långsiktiga resultat ofta svåra att förutsäga, mäta och utvärdera. Att skapa ny kunskap är ett resultat i sig.
Samarbetsformer	Fokus på kontraktsmässiga relationer med anställda, kunder eller konsulter. Balans mellan individuella prestationer och belöningar	Fokus på samverkan, partnerskap och informellt samarbete. Resultat skapas ofta i en kollektiv process där enskilda individers bidrag är svåra att definiera.
Professionella yrkesroller	Fokus på klara, väldefinierade yrkesroller, befogenheter och befattningar.	Flexibla multi-roller. Växlar t ex mellan expert, kollega, och medarbetare, eller mellan pedagogiskt, auktoritärt eller konsultativt arbete.
Tid	... är pengar	... är lärande
Karriär	Befordran, positionsbaserad karriär – "som en steg".	Kunskapsbaserad karriär, utveckling genom lärande. "som en resa". (Bird, 1996).
Makt	Fokus på formell auktoritet	Kunskapsbaserat inflytande på processer och resultat. Att se sina idéer förverkligade.
Grad av styrka i systemet (Weick, 1996)	Starkt system, klara normer och förväntningar. Etablerat språk, väldefinierade metoder och verktyg.	Svagt system. Otydliga normer, oklara identiteter. Språk ej tydligt, verktyg och metoder mer "luddiga". Väntar på att finna sin form – "waiting to be constructed".

Tabell 4.1 *Kunskapsmedarbetares syn på organisering och ledarskap – ett kunskapsperspektiv jämfört med ett managementperspektiv* (Södergren 2001)

Om tyst eller osynligt kunnande och sammanhangslärande

I kunskapsintensiva verksamheter spelar ofta det informella kunnandet, tyst eller osynlig kunskap en viktigare roll än man kanske är medveten om. I anglosaxisk litteratur används vanligen uttrycket *tacit knowledge*, underförstått eller utsägbart kunnande. Det är ett begrepp som särskilt förknippas med kemisten och kunskapsfilosofen Michael Polanyi (1891-1976). Han behandlade ämnet redan på 1960-talet i skriften *The Tacit Dimension* (1967), en av de tidigaste, och av många ansedd som bästa källorna inom området.

Polanyi menade att allt kunnande tolkas genom individens personliga erfarenheter, hennes bakgrundskunskaper, förståelse av sammanhanget, hennes tankar och känslor. Han menade att den personliga dimensionen är avgörande för god kunskap, och han hade märkt att ofta de bästa vetenskapliga upptäckterna tycktes komma "från ingenstans". Det osynliga kunnandet spelar en viktig och nödvändig roll för att göra observationer och bedömningar.

Hur känner man då igen det osynliga kunnandet? Man kan tänka på det som "det kunnande vi nästan har". Det osynliga kunnandet är vår djupaste potential, det som väntar på att få uttryckas eller användas. Det är kunskaper som ibland till och med har en annorlunda struktur och förnimmelse. Man känner en särskild klarhet när vi hör en kollega eller utomstående formulera sig, kanske kring ett helt annat ämne. Man känner att en lösning faller på plats, att det är rätt väg att gå. Vi inser att just de personerna är helt rätt att samarbeta med, eller att den här idén kommer att stämma med hur kunderna ser på problematiken.

När språket inte räcker till...

En vanlig upplevelse är att man inte kan artikulera kunnandet, uttrycka det i modeller eller samband och att det är svårt att bevisa eller belägga, därav benämningen "osynligt". Typiskt när man använder *tacit knowledge* är, menade Polanyi, att man kan vi känna igen en lösning utan att ha formulerat problemet. Man kan också se en potential av tillämpningar, som vi inte alltid kan sätta ord på, eller enkelt bevisa. Det är också typiskt för det osynliga kunnandet att orden inte räcker till, man saknar ett språk. Eller som en god vän formulerade det i ett projektmöte: Det här är en sådan himla bra idé - om jag bara jag kunde komma på den!

Det viktiga sammanhangskunnandet

Forskning visar också att kunskapsutveckling oftast är situationsberoende, så kallad *situated learning* (Lave & Wenger 1991). Det innebär att samtidigt som vi fokuserar på ett konkret problem, så lär vi oss minst lika mycket om sammanhanget runt omkring (fast vi noterar sällan att det lärandet äger rum). Vi lär oss t ex hur olika inblandade personer reagerade, hur kunden ville ha det, eller hur förutsättningarna såg ut. Vi lär oss hur organisationen stödde eller motarbetade projektet, vilka slags resurser som krävdes eller hur vi själva och kolleger kände oss och mädde.

Detta sammanhangskunnande är mycket värdefullt för professionell utveckling. Det hjälper till att se hur vi kan ändra förutsättningarna i en liknande situation eller undvika samma misstag igen. Det bidrar också till ett helhetstänkande, och till förståelse för andra perspektiv. Sammanhangslärandet är en mycket viktig källa till effektivitet – för det gör att professionella medarbetare gradvis ökar sin förmåga att fatta rätt beslut och sätta in rätt åtgärder.

Hur mobiliserar man det osynliga kunnandet?

Polanyi menade att vi inte ens själva alltid har tillgång till vårt osynliga kunnande. Han fann att vi har störst chans att använda det om vi riktar vår uppmärksamhet *från* formella fakta och teorier *till* de djupaste avsikterna med vårt arbete. Han exemplifierade det med att en läkare kan komma långt genom att studera laboratorieprover och göra fysiska undersökningar, men därtill komma ännu längre genom att rikta sin energi på det djupaste syftet med sitt arbete; önskan att patienten skall bli frisk.

Detta "osynliga kunnandet" och sammanhangslärandet är roten till nytänkande och innovationer, både i vardagens små utvecklingssteg och i större innovationssprång. Det är i *samspelet* mellan det outtalade kunnandet, sammanhanget och formella fakta och kunskaper som utveckling sker. Vi behöver alltså både och, *både* den formella *och* den icke-konkreta, outtalade kunskapen. Och vi behöver sammanhangskunskapen.

Osynligt kunnande och sammanhangslärande gynnas av:

- Att fokusera på visionen, den djupaste avsikten, snarare än formalia.
- Närhet, inlevelse i problemet, att finnas i verksamheten, och se med egna ögon, använda flera sinnen.
- Empati, förståelse för olika perspektiv och att "känslan finns med".

Ur ett kunskapsperspektiv bör det omvända också undvikas: Att fokusera på formalia i stället för visioner kan göra kunskapen tunnare i stället för rikare. Att ta bort personkontakter, omdöme, magkänsla med mera ur beslut ökar inte rationaliteten, utan skadar möjligheten till komplex kunskapsutveckling. Att utreda frågor på distans och fokusera på dokumentation i stället för platsbesök och möten urholkar helhetssynen och innovationsförmågan.

Några slutsatser om styrning – sett ur ett kunskapsperspektiv

En övergripande insikt är att samarbetsformer, organiseringsformer och ledarskap är den viktigaste faktorn för att stimulera bra kunskapsarbete. Med utgångspunkt i ovanstående resonemang så har vi nedan föreslagit en lista på sådana aspekter:

Det är bra för kunskapsintensivt arbete med arbetsformer som möjliggör inblick i varandras arbete:

- Tvärsamverkan, teamarbete.
- Att se varandra i arbete, så man kan lära av kolleger.
- Att ha viss redundans så att kunskaper kan överlappa varandra – till exempel gå två och två på ett kundmöte.

Möjligheter till inlevelse, närhet till verksamheten och "fältkunskaper" är bra för kunskapsarbete, till exempel:

- Att vara ute i verksamheten och se saker i sitt sammanhang.
- Att träffa personer fysiskt.
- Att man får möjlighet att utöka sin helhetssyn, genom att arbeta på "olika sidor staketet", till exempel både hos kund och hos leverantör, eller på olika enheter internt.

- Att kunna följa ett helt flöde, till exempel se ett projekt växa fram över tiden, eller följa ett ärende från ax till limpa.
- Att ”prya” är ingen dum idé heller för vuxna professionella.
- Uppmuntra närvarande ledarskap, och även verksamhetsnärvaro i andra roller som beställare eller rådgivare.

Det emotionella klimatet är viktigt för kunskapsarbete, till exempel:

- Att det anses OK att inkludera emotionella aspekter, empati och förståelse.
- Att det finns bra former för dialog och lärande samtal i arbetet.
- Att det uppmuntras att prova idéer, och bolla olika lösningar.
- Att olika lärformer används, t ex skuggning, lärlings- eller mentorskap.
- Kollegial coaching är bra – att stötta varandra ökar förutsättningarna för tillitsfullt lärande.
- Uppmuntra till erfarenhetsutbyte inom och utom organisationen.

För att nyckeltal och uppföljningsinstrument skall stödja kunskapsarbete så bra som möjligt är det viktigt:

- Att det mätbara inte skymmer sikten för sådant som är svårare att mäta.
- Att nyckeltal är ett komplement till andra sätt att utforska hur verksamheten fungerar.
- Att utvärderingar används för att lära och förbättra och se nya aspekter, inte för att fördela skuld (jfr kapitel 5 om motivation).
- Att det finns stöttning för att ta fram åtgärder efter utvärdering.
- Att möjligheter att mäta också ägs av team eller medarbetare, det vill säga att man kan bedriva spaning på sådant som är av lokalt eller tillfälligt intresse.
- För att utvärdera och lära av komplexa projekt kan berättelser eller beskrivningar om olika case skapa ett levande lärande.

Formaliserat arbete och regelverk:

- Rutiner och hårt formaliserade processer är ur effektivitetsperspektiv mer lämpade för repetitiva arbetsuppgifter än för komplexa projekt med många intressenter.

Slutsatser om kunskapsarbete och styrning

Kunskapsintensivt arbete är svårt att definiera och att avgränsa. Därför bör inte organisationen vara alltför strikt indelad efter funktioner. Viktigt för kunskapsarbetare är möjligheten att kommunicera och bygga relationer med andra enheter inom organisationen, för att hämta inspiration från andras sätt att göra saker och för att utbyta idéer, tankar och kunskap. Kunskapsarbetare, som förväntas skapa nya och innovativa lösningar, gynnas även av att befinna sig nära verksamheten och att själv se med egna ögon hur resultatet av de egna ansträngningarna förverkligas.

Vad får det här för implikationer för styrning? Det kan handla om att sätta kunskapsmål och lärandemål på det lokala planet, och gärna låta grupper och enheter själva formulera mål som de vill bli utvärderade på. Målen i en kunskapsorganisation bör inte enbart komma från ledningen utan de behöver vara förankrade i verksamheten. En kunskapsorganisation kan inte vara alltför hierarkiskt utformad utan behöver ha inslag av systemsynsättet vad gäller ansvarsfördelning och kunskapspridning.

5. En översikt över motivationsteori

Vi blir alltmer medvetna om att de flesta människor arbetar för arbetets skull likväl som för att tjäna pengar. De vill ha någonstans att gå, något nyttigt och viktigt att göra, tillfälle att acceptera utmaningar och klara av dessa, att vinna respekt bland sina likar och att känna sig delaktiga i ett större företag.¹

Vad är motivation?

Motivation handlar om att finna energi och drivkrafter till handling (Deci & Ryan 1985). I arbetslivet handlar motivation ofta om att göra saker som är önskvärda ur ett organisatoriskt perspektiv, och när vi blir medlemmar eller medarbetare i en organisation ger vi frivilligt upp delar av vår autonomi. Vi accepterar att överordnade, kunder och huvudmän ställer krav på verksamheten. Ändå är det stor skillnad om vi ser arbetet som en källa till glädje, utveckling, intresse och lärande eller som ett nödvändigt ont. När människor känner sig motiverade vinner vanligtvis verksamheten på detta.

Motivationsforskningen fokuserade tidigt på drifter, även kallat instinkter. I början fokuserade man på grundläggande behov. Freud menade att det var två grundläggande drifter som styrde vårt agerande: sexuella drifter och aggressiva drifter. Hull identifierade fyra drifter: hunger, törst, sex och undvikande av smärta. (Deci & Ryan 1985)

I den enklaste modellen för motivation är det ett uppfyllt behov som leder en person till att hitta möjliga sätt att tillfredsställa behovet. Vilket leder till en viss handling i syfte att tillfredsställa det uppfyllda behovet. När handlingen är utförd och behovet är tillfredsställt uppstår nya behov eller varianter på det föregående behovet. På detta sätt uppstår en cykel som leder till motiverat beteende. Denna grovt förenklade modell tar alltså inte hänsyn till varifrån behoven kommer eller till omgivningen som personen har att agera i. Se Figur 5.1, nedan.

Behov → Möjlighet att tillfredsställa behovet → Handling → Nytt behov

Figur 5.1: *En behovsteoretisk modell för motivation*

De tidiga teorierna om drifter lyckades dock inte förklara beteende som inte syftar till att tillfredsställa någon av de grundläggande instinkterna eller drifterna, så kallat konfliktfritt beteende. Exempel på konfliktfritt beteende är att utforska nya omgivningar, skapa något kreativt eller att leka. (Deci & Ryan, 1985)

Motivation som inte baseras på drifter eller instinkter kallas för intrinsikal motivation eller inre motivation². Inre motivation förklarar varför vi engagerar oss i aktiviteter som lek och spel

¹ Karl Albrecht, amerikansk företagskonsult – citerad i *Chefen och Ledarskapet* 1986.

² På engelska kallas begreppet *intrinsic motivation*. Inom svensk forskning förekommer begreppen intrinsikal motivation, intern motivation och inre motivation. Vi har i denna text valt att använda begreppet inre motivation.

eller i utforskande beteende, som inte tillfredsställer några av de grundläggande drivförfarna eller behoven. (White 1959) Inre motivation kan förklaras med ett behov av att känna sig kompetent (i kontroll av sin omgivning och av situationen) och självbestämmande. Känslan av kompetens växer fram som det ackumulerade resultatet av tidigare (lyckade) interaktioner med omgivningen. (Deci & Ryan 1985) Motsatsen till inre motivation är extern eller yttre motivation vilket innebär att krav och förväntningar kommer från omvärlden, från kunder, chefer och kollegor. Yttre motivation implicerar ett "jag måste" medan inre motivation baseras på ett "jag vill".

Inre motivation är särskilt betydelsefullt när det handlar om kunskapsintensivt arbete som syftar till kreativa lösningar och nyskapande. Personer med starkt inre motivation söker ofta upp nya och utmanande aktiviteter samtidigt som de utvecklar sina färdigheter och kompetenser (Ryan & Deci 2000). Redan under 1800-talet var psykologer inne på att intresse spelar stor roll för att styra uppmärksamheten och därmed en individs beteende. Woodworth menade att en aktivitet som startar på grund av yttre omständigheter endast blir effektiv när den blivit internaliserad, det när den tagits ombord av individen, och omvandlats till intresse och inre motivation. (Deci & Ryan 1985)

Hein (2012) menar att motivation kan ses som ett tillstånd. Ett tillstånd av inre motivation liknar det som Csikszentmihalyi (1990) kallar för flow, där svårighetsgrad och färdighetsnivå är i perfekt överensstämmelse. Motivation ska alltså inte betraktas som en egenskap eller en färdighet, utan som beteenden som syftar till att uppnå ett resultat. Att vara motiverad är således inget konstant tillstånd utan varierar med tiden. (Geen 1995)

Arbetsmotivation definieras som interna och externa faktorer som får medarbetaren att engagera sig i arbetet. (Pinder 1998). Arbetsmotivationen påverkas av såväl organisatoriska (till exempel belöningsystemen och arbetsuppgifter) som individuella faktorer (till exempel individuella behov och intern motivation) (Ambrose & Kulik 1999).

Klassiska motivationsteorier

För att illustrera hur tankarna om människans motivation har utvecklats över tiden, går vi i detta avsnitt igenom några klassiska motivationsteorier. Särskilt under mitten av 1900-talet började forskare intressera sig för människans motivation, och klassiska arbeten som kom var till exempel Maslows behovsteori, Alderfers ERG-teori och McClellands teori om den presterande människan. Under denna tid utvecklades också den ofta citerade McGregors Teori X och Teori Y, som inte är någon egentlig motivationsteori, men visar på vikten av hur ledningen betraktar sina medarbetare.

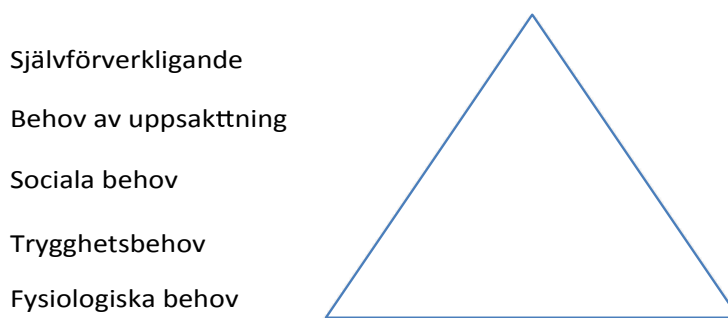
Maslows behovsteori

Maslows behovsteori tar sin utgångspunkt i frågan om vad som motiverar en människa och hur en individ kan förverkliga sig själv. Maslow kan ses som föregångare till den humanistiska psykologin, som i sin tur har fungerat inspirerande för den positiva psykologin (se kapitel 6 om positiva organisationsstudier). Maslow var ute efter att beskriva vad det är som gör människor friska. Den dåvarande huvudinriktningen inom psykologin var istället fokuserad på patologiska tillstånd och på att bota mentalt sjuka individer.

Enligt Maslow så är den verkliga drivkraften hos en människa att förverkliga sig själv, att fullt utveckla sin inneboende potential (Hein 2012). Grunden för Maslows behovsteori är den självförverkligande människan som har tillfredsställt sina grundläggande behov och har en klarare bild av sin omgivning och av sig själv. Den självförverkligande människan upplever oftare så kallade *peak experiences* vilket kan jämföras med det optimala tillståndet, eller flow, beskrivet av Csikszentmihalyi (1990).

Enligt behovsteorin har människan fem hierarkiskt ordnade behov: fysiologiska behov, trygghetsbehov, sociala behov, behov av uppskattning och behov av självförverkligande (se Figur 5.2 nedan). De första fyra behoven handlar om bristbehov som blir tillfredsställda när den brist de ger uttryck för är uppfyllda. Det sista behovet, behovet av självförverkligande, fungerar annorlunda. Här försvinner inte behovet om det blir uppfyllt. Istället ökar intensiteten i behovet. Att vara självförverkligande innebär att man är sann mot sin inre natur och att man gör och utvecklar de färdigheter man är bäst på. (Maslow 1954/1987)

Maslows behovsteori



Figur 5.2: *Maslows behovsteori* (Maslow 1954/1987)

Behoven i behovspyramiden ska inte ses som varandra uteslutande. Maslow menar att ett otillfredsställt behov på en lägre nivå kommer att vara dominerande, men man kan fokusera på flera behovsnivåer samtidigt. Den relativa betydelsen av behoven varierar med i vilken utsträckning behoven är uppfyllda. Behoven behöver inte vara totalt tillfredsställda för att man ska kunna gå vidare till nästa nivå, men tillräckligt för att inte ta all uppmärksamhet från andra behov. Hierarkin av behov kan variera mellan individer och personligheten spelar roll för hur den exakta behovshierarkin ser ut. (Maslow 1954/1987)

Ledarskapet i organisationer behöver, enligt Maslow, fokuseras på medarbetarnas behov av att prestera, känna sig uppskattade och att förverkliga sig själva. Ett sådant ledarskap behöver innehålla tillit, förtroende och ett gemensamt beslutsfattande. (Hein 2012)

ERG-teorin

Alderfers ERG-teori är en utveckling av Maslows behovspyramid där de första två behoven (fysiologiska och trygghetsbehov) kallas för existentiella behov, de två följande (sociala behov och behov av uppskattning) för relationsbehov och det sista (självförverkligande) för utvecklingsbehov. På engelska kallas dessa tre behov för *existence*, *relatedness* och *growth* vilkas begynnelsebokstäver utgör förkortningen ERG. Behoven är inte rangordnade och olika personer kan ha varierande motivationsprofiler, det vill säga de kan ha större behov av att tillfredsställa något av de tre grundläggande behoven. (Alderfer 1969)

Människan har, enligt Alderfer, utöver grundläggande existentiella behov även behov av sociala relationer och behov av personlig utveckling. Med personlig utveckling menas kreativitet och att utveckla sin kompetens i syfte att på ett framgångsrikt sätt kunna hantera och interagera med sin omgivning. Slutmålet i teorin är en person som upplever sig själv som en hel människa.

McClelland och grundläggande behov.

McClelland (1961) skiljer mellan tre olika behov: prestationsbehov, anknytningsbehov och maktbehov. Dessa behov förekommer i olika stor utsträckning hos olika individer och han anser inte att det finns några universella grundläggande behov. Behoven är placerade efter ett kontinuum och ett behov behöver inte vara tillfredsställt för att ett nytt behov ska väckas. Ett behov kommer dock alltid att vara starkare än de andra två och detta gör McClellands teori till en personlighetsteori i lika stor utsträckning som en motivationsteori. Behoven anses inte vara medfödda utan betraktas som inlärd. Uppfostran och tidigare erfarenheter spelar alltså stor roll för vilket behov som styr vårt beteende.

De som har ett stort behov av prestationer motiveras ofta av själva uppgiften och inte av belöningen. De tenderar att söka utmaningar och de motiveras i första hand av resultatet av sina ansträngningar snarare än av den ekonomiska belöningen.

De som har ett stort anknytningsbehov motiveras av att ha nära relationer med andra. De tycker om att arbeta i team och för dem är det viktigt att grupper harmoniserar.

Personer med maktbehov motiveras av att ha inflytande över andra människor. Det handlar dock inte om en önskan om total dominans över andra. Snarare ska behovet ses som ett uttryck för en önskan att kunna påverka andra människor och grupper. McClelland skiljer mellan socialiserad makt och personlig makt där socialiserad makt tar hänsyn till andra och utövas på ett socialt accepterat vis medan personlig makt är en mer egoistisk maktutövning. De som är mest lämpade att bli ledare, enligt McClelland, är personer med ett starkt behov av socialiserad makt, ett starkt prestationsbehov och ett lågt anknytningsbehov. (McClelland 1966)

Tvåfaktorteorin

Herzberg (1968) menade att drivkrafterna till handlande finns inom personen och behöver inte komma från omvärlden. Men för att en person ska vara motiverad så måste de

grundläggande behoven av tillväxt och undvikande av smärta vara tillgodosedda. Positivt laddade incitament för handling kallar Herzberg (1968) för *motiverare*. Faktorer som enbart bidrar till undvikande av missnöje kallas *hygienfaktorer*. Motivationsfaktorerna är alltså knutna till arbetsuppgifterna medan hygienfaktorerna handlar om miljön kring arbetsuppgifterna. Exempel på hygienfaktorer är hur arbetsförhållanden ser ut och lönen för det utförda arbetet. Hygienfaktorerna bidrar inte till motivation under förutsättning att de har uppnått en viss miniminivå för att vara tillfredsställda. Under denna miniminivå, vilken varierar mellan individer, bidrar hygienfaktorerna istället till att minska arbetsmotivationen. Motivationsfaktorerna utgörs av saker som får oss att trivas med vårt arbete såsom uppskattning för utfört arbete, känslan av att lyckas och att åstadkomma något, ansvar och möjligheten att utvecklas på arbetet.

Herzberg (1968) föreslår att ledningen minskar på kontrollen samtidigt som de låter medarbetaren behålla ansvaret för uppgiften för att göra medarbetare mer tillfredsställda på arbetet. Detta skapar ansvarstagande och en möjlighet för arbetaren till framgång. Han föreslår även att medarbetaren ska get möjlighet till att utvecklas på arbetet genom att ges nya och mer utmanande arbetsuppgifter.

Teori X och Teori Y

Ett försök att praktiskt tillämpa Maslows klassiska teori gjordes av McGregor (1960). Han utgick från två arketypiska antaganden om mänskligt beteende som han ansåg låg till grund för hur många organisationer såg på sina medarbetare. Dessa kallade han för Teori X och Teori Y.

Enligt Teori X är människan av naturen lat, självcentrerad, föredrar att blir ledd och är motståndare till förändring. En sådan människosyn implicerar en organisation och ett ledarskap som övervakar, kontrollerar och tvingar medarbetarna att prestera.

Enligt Teori Y är människan av naturen nyfiken, kreativ, tycker om arbete och är under de rätta betingelserna villiga att acceptera ansvar. Med sådana grundantaganden bör organisationen fokusera på att uppmuntra och inspirera sina medarbetare som själva har den inneboende potentialen att motivera sig själva och att arbeta för gemensamma organisatoriska mål. Ledningen behöver visa medarbetarna förtroende och ge dem frihet att själva välja hur de ska arbeta för att uppnå sina mål.

Det är enligt McGregor inte möjligt att motivera människor; man kan enbart tillhandahålla förutsättningar för människor att motivera sig själva. Människors tidigare erfarenheter gör att de i vissa situationer undviker ansvar och fokuserar på trygghet, det är alltså ett resultat av hur de har blivit styrda tidigare och inte en inneboende mänsklig egenskap.

Moderna motivationsteorier

Ambrose och Kolik (1999) identifierar sju huvudfåror inom den moderna motivationsforskningen: behovsteori, förväntningsteori, rättviseteori, målsättningsteori, kognitiv utvärderingsteori, arbetsdesign och förstärkningsteori. Bland dessa har särskilt rättviseteori, förväntningsteori och målsättningsteori kommit att präglade organisationers vardag, och diskuteras därför närmare nedan.

Rättviseteori

Rättviseteorier tar upp den sociala aspekten av belöningar och motivation. Det handlar om hur individen tolkar och uppfattar hur de behandlas i förhållande till andra människor i liknande situationer. Med belöningar menas inte enbart lön och monetära ersättningar utan även andra förmåner såsom arbetstider, arbetsuppgifter osv. När individen upptäcker att andra i organisationen belönas och behandlas på ett annat (bättre) sätt uppstår en kognitiv dissonans, en känsla av missnöje.

Individen kan anta olika strategier för att återupprätta jämvikten. Ett sätt är att kräva större belöning. En annan strategi är att arbeta långsammare eller att anstränga sig mindre. Ett tredje sätt att lösa dissonansen är att ändra jämförelse- eller referenspunkt, det vill säga att jämföra sig med någon annan i organisationen. I sällsynta fall, där det inte finns någon möjlighet att påverka den upplevda jämvikten, blir resultatet frustration och i värsta fall resignation (Pinder 1998). Vilket i sin tur leder till missnöje och lägre motivation.

Rättviseteori visar på betydelsen av det sociala samspelet i en organisation och att belöningar kan uppfattas på olika sätt av olika individer. Intressant är också att två personer som jämför sig med varandra båda kan känna sig missnöjda eftersom olika människor gör olika tolkningar av vad som uppfattas som rättvist. Det blir då viktigt för ledningen att tydligt kommunicera varför vissa erhåller belöningar, i form av exempelvis högre lön, och inte andra.

Förväntningsteori

Förväntningsteori innebär att individen handlar utifrån förväntningen att ett beteende antingen kommer att ge en belöning eller en bestraffning. Vroom (1964/1995), som har formulerat teorin, delar upp begreppet motivation upp i tre delar: förväntningar, instrumentalitet och valens.

Enligt teorin är det förväntningar på möjliga resultat som leder till en handling. Detta kallas för instrumentalitet där individen förväntar sig att vissa beteenden kommer att leda till vissa resultat. För att handlingen ska ske krävs dock att individen tillskriver resultatet ett värde, det vill säga att man *vill* att resultatet ska förverkligas. I annat fall, om värdet på det förväntade resultatet är noll, uteblir handlingen. Värdet på resultatet kallas för valens. För att en person ska vara motiverad att handla måste hon tillskriva resultatet ett positivt värde samtidigt som hon tror att resultatet är en effekt av hans beteende. Hon behöver även förvänta sig att resultatet faktiskt är en effekt av hans handlande.

Teorin är matematiskt formulerad och Vroom (1964/1995) ställer upp matematiska formler för att visa sambandet mellan förväntningar och ansträngningar.

Teorin visar hur samspelet mellan individens förväntningar och omgivningens krav kan skapa eller hindra motivation. Medarbetare som inte förväntar sig att deras ansträngningar kommer att leda till några resultat kommer inte heller vara motiverade att agera. Ledningen behöver förstå att värdet på resultaten varierar mellan medarbetarna. Flexibla lösningar i olika belöningssystem är därför av godo. Ledningen behöver skapa en förutsägbarhet i vilka handlingar som belönas och på vilket sätt de belönas. Detta för att medarbetarnas hjälpa medarbetarna att ställa upp förväntade resultat. Annars är risken stor att det uppstår en diskrepans mellan det utfall som medarbetarna förväntar sig och det faktiska utfallet.

Målsättningsteori

Målsättningsteori har kommit att bli en av de dominerande teorierna för motivation i moderna organisationer (Fried & Slowik 2004). Tanken med målsättningsteori är att medvetna mål hjälper till att påverka en människas handlingar och att specifika mål ökar prestationsgraden. Målen hjälper till att styra uppmärksamheten mot aktiviteter som syftar till att uppnå dem. De ger även energi och drivkraft för en handling. Mål kan även uppmuntra människor att använda sina befintliga kunskaper eller att förvärva nya nödvändiga kunskaper för att uppnå målen. (Latham, 2004)

Målsättningsteorin tar sin utgångspunkt i grundläggande behov. Men eftersom dessa i hög utsträckning är tillfredsställda i det moderna samhället menar teorin att de flesta av våra handlingar istället baseras på värderingar snarare än på grundläggande behov. Då behovet av föda och trygghet redan är tillfredsställt kommer värderingar att spela en större roll för vårt beteende än de grundläggande fysiologiska behoven. (Locke 2005)

För att ett mål ska fungera motiverande så krävs det möjlighet att uppnå målet. Målet får alltså inte vara för ospecifikt formulerat eller uppfattas som omöjligt att uppnå. Det krävs även ett åtagande från individen att försöka uppnå målet. Vidare krävs det någon typ av feedback för att styra beteendet och för att avgöra om man är på rätt väg eller inte för att uppnå målet. (Latham 2004)

En risk med målsättning kan vara att det uppstår målkonflikter om det finns flera mål. Lösningen i sådana situationer är att försöka prioritera målen. Ett annat problem med mål kan vara att individen blir alltför fokuserad på att uppnå sina mål och därför slutar att hjälpa sina kollegor. (Latham 2004) Här kan team- eller gruppmål fungera som en lösning. En förutsättning för att mål ska fungera motiverande är att de anställda får organisatoriskt stöd, det vill säga möjlighet att genomföra och uppnå målen. Ett vanligt scenario är att ledningen sätter ett mål och sedan inte bidrar med några förutsättningar för de anställda att nå målen (Seijts & Latham 2005).

I komplexa organisationer och i synnerhet när arbetsuppgiften består av så kallat kunskapsarbete har det visat sig att mål inte alltid fungerar på ett tillfredsställande sätt. I sådana situationer är det bättre att uppmuntra medarbetarna göra sitt bästa än att sätta specifika mål. (Fried & Slowik 2004) Ett annat sätt att främja prestation och motivation kan vara att sätta kunskapsmål (Seijts & Latham 2005). Specifika mål riskerar att ta fokus från den kreativa processen och hindrar processer där man inte i förväg kan precisera vad man ska komma fram till.

Inre motivation

Inre motivation är den energikälla ur vilken individen hämtar styrka att utföra en handling. Alla handlingar är inte motiverade enbart av yttre tvång eller av nedärvda drifter. Inre motivation består av en känsla av glädje, intresse, utmaning och nyfikenhet – för sin egen skull. (Deci & Ryan 1985)

Deci och Ryan (1985) utvecklar en teori för motivation som de kallar för *Self Determination Theory* (SDT) eller självbestämmandeteorin. Teorin stipulerar att det är individen som själv

bestämmer över sina handlingar. Motsatsen är de behavioristiska teorierna som menar att alla handlingar härrör ur yttre stimuli.

Inre motivation är en viktig del i människans tidiga utveckling. Det är den inre motivationen som får barnet att utvecklas och att tillägna sig nya färdigheter och kompetenser. Vi utvecklas för att tillfredsställa ett inre behov av utveckling och för att en aktivitet ska vara internt motiverad måste den gynna utveckling och tillväxt hos individen. Vi kan inte bli tvingade till att lära oss något och ingen kan heller lära sig något åt oss. (Deci & Ryan 1985)

Internt motiverat beteende innebär att utsätta sig för optimalt utmanande situationer som tillåter individen att utöva sin autonomi, följa sina intressen, skapa "ordning ur kaos" och att utveckla sin kompetens. I sådana situationer fungerar både negativ och positiv feedback som motiverande. Eftersom optimalt utmanande aktiviteter ofta är svåra, gör man ofta misstag i sådana situationer. Den negativa feedbacken från dessa misstag fungerar dock utmanande och inspirerande, såvida den inte skapar en känsla av total inkompetens att hantera situationen. Alltför komplexa, eller "hopplösa" uppgifter skadar människors drivkraft.

Externt motiverade personer tenderar att ta den kortaste vägen som krävs för att uppnå belöningen, och de väljer lättare uppgifter som ökar sannolikheten att få belöningen. Internt motiverade personer väljer svårare uppgifter som de tror kommer att ge en större inre belöning, om de lyckas med uppgiften. Det är känslan av inre tillfredsställelse och känslan av att behärska en situation som utgör belöningen för internt motiverade handlingar. Därför kan man också med hjälp av inre motivation engagera sig i beteenden som på kort sikt kan framstå som obehagliga, jobbiga eller frustrerande. Personer som är internt motiverade har visat sig föredra svåra mål framför lätta mål och de presterar bättre om de har valt svåra mål. Om man tillför en belöning till internt motiverade personer som ska lösa svåra uppgifter, verkar det som att belöningen blockerar tankarna på uppgiften, och styr dem till att handla om den förväntade belöningen. Resultatet blir att prestationen minskar. (jfr även Pink 2009) (Deci & Ryan 1985)

Tidigare erfarenheter spelar stor roll för hur vi uppfattar en situation. Samma händelse kan tolkas som antingen kontrollerande, informativ eller demotiverande av olika människor. Kontrollerande händelser är sådana som upplevs som tvingande att tänka, känna eller bete sig på ett visst sätt, möjligheten att påverka situationen är mycket liten. Informativa händelser innehåller valmöjligheter och det finns information tillgänglig om de olika alternativen. Informativa händelser uppfattas som ett stöd för autonomi och självbestämmande. De gör det möjligt att tolka situationen för att få underlag till sin egen beslutsprocess. Demotiverande händelser är sådana där möjligheten att påverka situationen är obefintlig, det spelar ingen roll hur vi agerar. (Deci & Ryan 1985)

Om en situation uppfattas som informativ eller kontrollerande bestäms i hög grad av tidigare erfarenheter, och är därför en personlighetsfråga. Deci och Ryan (1985) vill inte utveckla en fullständig personlighetsteori kopplad till motivation men de föreslår tre typer av orienteringar som påverkar hur individen uppfattar och tolkar en situation. De tre typerna är autonomi-orientering, kontroll-orientering och impersonell-orientering.

Autonomi-orienteringen innebär att personer använder extern information på ett effektivt sätt och de hanterar situationer och händelser i omgivningen som information som de kan ta

lärdom av när de ska fatta beslut. Personer med en autonom orientering tenderar att se svåra situationer som en utmaning snarare än ett hot.

Kontroll-orientering innebär att individen upplever yttre händelser som ett krav att bete sig på ett visst sätt utan att uppleva en riktig känsla av valfrihet eller valmöjlighet. Personer som är orienterade åt kontroll tenderar att söka upp information som de uppfattar som kontrollerande även i situationer där det objektivt sett inte finns någon kontroll.

Impersonell-orientering innebär en upplevd oförmåga att hantera livets utmaningar. Personer med denna orientering fungerar ofta inte normalt och självständigt i samhället vilket innebär att den är mer sällsynt än de andra två typerna.

Deci och Ryan (1985) menar att all typ av kontroll är negativ för den inre motivationen, även sådan kontroll som kommer inifrån. Självkontroll är antagligen bättre än extern kontroll men de menar att det kan vara lika obehagligt att vara kontrollerad inifrån sig själv som att vara kontrollerad utifrån av andra. I båda fallen får vi en minskad möjlighet till självbestämmande och autonomi och därmed en lägre inre motivation. Vi gör saker för att vi upplever att vi måste och inte för att vi vill göra dem eller är intresserade av aktiviteten i sig.

För att feedback ska fungera motiverande måste den vara, eller uppfattas vara, stödjande och kunna hjälpa individen att prestera bättre. Den ska alltså uppfattas som informativ och möjlig att agera på, inte fördömande eller enbart negativ.

Deci och Ryan (1985) visar att internt motiverade beteenden ofta är mer kreativa. Vilket är en viktig anledning till att försöka stödja och uppmuntra intern motivation på en arbetsplats. Intern motivation påverkar inte bara individens kreativitet och prestation den påverkar även individens hela välbefinnande (Ryan & Deci 2000).

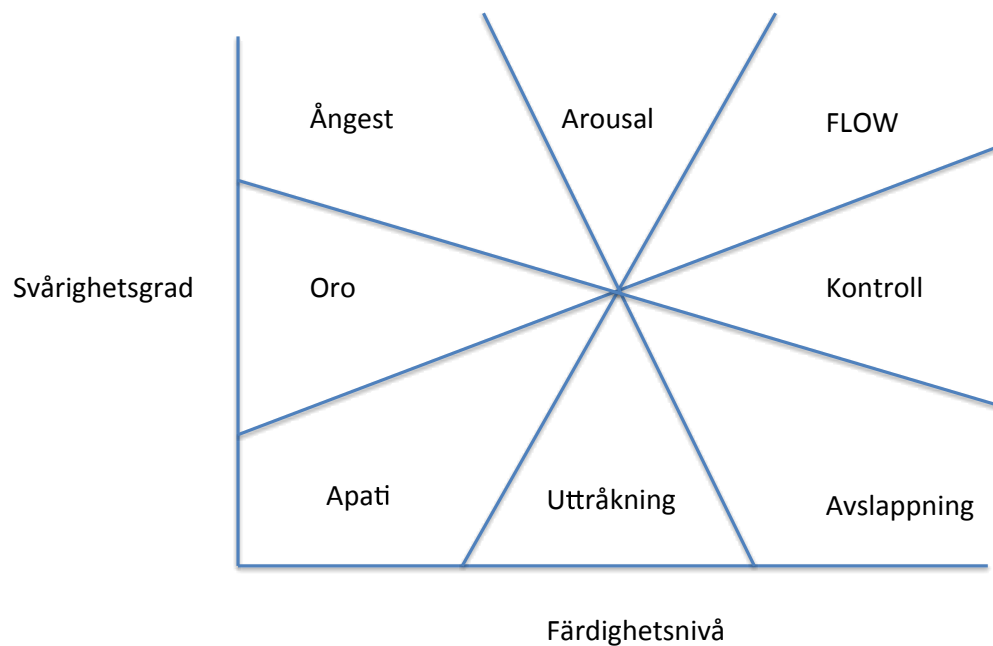
Flow-teorin

Nära sammanhängande med självbestämmandeteorin finns flow-teorin. Ett tillstånd av flow infinner sig när det råder överensstämmelse mellan färdighetsnivå och svårighetsgrad och när det finns feedback utifrån vilken individen kan mäta sina framsteg. I flow är belöningen den fortsatta upplevelsen av att få njuta av aktiviteten, den är alltså självbelönande. (Csikszentmihalyi 1990)

Flow uppstår ofta i aktiviteter som är avgränsade, har tydliga regler, är målinriktade, kräver en viss färdighetsnivå samt kräver utförarens fulla uppmärksamhet. Nödvändigt för flow-upplevelsen är feedback under handlandets gång, så kallad mikro-feedback. Det kan gälla både fysiska och intellektuella färdigheter.

Vid upplevelser av flow smälter handling och uppmärksamhet samman och handlingen övergår till att bli nästan automatisk, man behöver inte reflektera över sina handlingar. Flow innebär även att individen förlorar självmedvetandet i den bemärkelsen att han eller hon inte ser sig själv utifrån. Tidsuppfattningen sätts ur spel och vanligast är att individen upplever att tiden har gått fortare än normalt. Aktiviteten upplevs som internt belönande och det är belöning nog för individen att utföra aktiviteten, slutmålet är ofta enbart en ursäkt för att få hålla på med aktiviteten i sig. (Nakamura & Csikszentmihalyi 2005)

De som ofta upplever flow har lärt sig att sätta tydliga mål och att vara uppmärksamma på feedback som talar om hur de klarar sig mot sina mål. Anledningen till att flow-upplevelsen är så angenäm är att den kräver vår fulla uppmärksamhet och närvaro (jfr begreppet *mindfulness*). Under sådana upplevelser har vi inte tid till att tänka på andra problem i vår vardag eftersom uppmärksamheten enbart kan ta in en begränsad del av medvetandet. Csikszentmihalyi (1990)



Figur 5.3: *Flow-modellen* (Csikszentmihalyi 2005)

Flow uppstår när det råder balans mellan svårighetsgrad och färdighetsnivå på en hög nivå. Se Figur 5.3. När förmågan är låg och svårigheten hög uppstår istället ångest. Upplevelsen av flow kan motivera till att söka nya tillfällen till flow genom att antingen öka svårighetsgraden, eller att öva upp nya ännu icke utvecklade färdigheter. Flow-tillståndet innebär en ökad koncentration på nuet och på den aktivitet man utför.

Det finns fyra grundläggande förutsättningar för att uppnå flow:

- Sätt upp ett mål för vad man vill uppnå med handlingen.
- Hitta ett sätt att få feedback och att registrera framsteg på.
- Rikta hela sin uppmärksamhet och koncentration på handlingen.
- Hitta perfekt balans mellan upplevd svårighetsgrad och upplevd färdighetsnivå.

När man befinner sig i flow upplever man en total koncentration på uppgiften och på nuet vilket också leder till en förlorad självmedvetenhet. Handling och medvetande smälter

samman. Man upplever även en total kontroll över handlandet och en känsla av automatik och lätthet i det man utför. Tidsuppfattningen förändras.

Personer som är mer sannolika att uppleva flow kännetecknas av nyfikenhet och ett generellt intresse av livet. Dessa personer har ofta en låg självmedvetenhet vilket gör att de har lätt att bli motiverade av interna belöningar. (Nakamura & Csikszentmihalyi 2005)

Nakamura & Csikszentmihalyi (2005) föreslår två strategier för att uppmuntra flow i en organisation (det vill säga skola, familj eller arbetsplats). Den första strategin är att skapa strukturer som uppmuntrar till flow eller som minskar hindren att uppnå flow. Den andra strategin är att stödja individen i att uppnå flow.

Ett exempel som ges kommer från en skola som skapade ett flow-center där eleverna själva, utan krav på prestationer, fick välja aktiviteter och ämnen att fördjupa sig i. De fick sedan stöd av lärare att öka svårighetsgraden i deras självvalda aktiviteter allteftersom deras färdighetsnivå ökade. För att stödja individen att uppnå flow föreslår Nakamura & Csikszentmihalyi (2005) psykoterapi där individen får lära sig att se på livet ur ett flow- perspektiv. Denna strategi kanske inte är helt enkel att genomföra i en modern organisation. Men att informera eller utbilda sina medarbetare i teorin och tankarna bakom flow kan antagligen hjälpa dem att själva identifiera möjligheter till flow både på arbetsplatsen och i deras vardag. Flow teorin kan på detta sätt användas som ett verktyg som visar på hur aktiviteter kan formas så att de blir mer tillfredsställande att utföra.

Viktigt att påpeka angående flow-teorin att det inte alltid är angenämt att sträva mot sina mål. Vägen fram till den optimala upplevelsen kan vara kantad av frustrationer och misslyckanden. Det är känslan av att ha överkommit svårigheter som mycket bidrar till det optimala tillståndet. Aktiviteten behöver paradoxalt nog inte vara njutbar medan man utför dem. Ofta är det när individen ser tillbaka på en upplevelse som de betecknar den som njutbar. (Csikszentmihalyi 1990)

Motivation och belöning

Nära kopplat till motivation är belöningar. Deci och Ryan (1985) presenterar flera studier som på ett övertygande sätt visar att belöningar leder till en minskad inre motivation. Beroende på hur belöningen delas ut och vilken information den innehåller påverkas motivationen olika. Belöningar som varken är uppgifts- eller prestationsberoende påverkar inte den inre motivationen negativt. Exempel på en sådan belöning är månadslön. Öberoende belöningar påverkar alltså inte den inre motivationen negativt.

Belöningar som inte är avhängiga av uppgiften, till exempel lön i slutet av månaden upplevs sällan som kontrollerande och de hindrar därmed inte den inre motivationen. Vad som är intressant är att när människor belönas för intressanta aktiviteter så minskar deras inre motivation för aktiviteten. Belöningen bidrar till att försämma prestationen. När människor belönas för att utföra tråkiga eller meningslösa uppgifter så ökar belöningen tillfredsställelsen med arbetet men den påverkar inte den inre motivationen. (Deci & Ryan, 1985) Csikszentmihalyi (1990) beskriver hur arbetare vid ett löpande band själva kan omskapa bilden av sitt arbete genom att sätta upp egna mål och hitta på egna sätt att mäta hur väl de

har uppnått sina mål. De arbetare som gjorde på detta sätt var mer motiverade och upplevde mer flow i sitt arbete än arbetare som enbart utförde sitt jobb.

All yttre motivation fungerar enligt Deci och Ryan (1985) stressande på individen. Detta inkluderar även belöningssystem. Deci (1971) visar att när man påminner de anställda om att de arbetar för pengar minskar deras motivation. Monetär belöning fungerar demotiverande på individen och när vi påminns om att vi jobbar för pengar så sjunker vår motivation. För de flesta löntagare fungerar inte lönen som en motivator utan snarare som en hygienfaktor. McClelland (1968) hävdar till och med att alla förmåner utöver lön fungerar demotiverande eftersom de endast kan användas utanför arbetet. Istället förslår han att ledningen ska försöka sammanlänka organisationens mål och värderingar med de anställdas mål och värderingar.

Hur man tolkar utvärderingar om sina prestationer och hur man tolkar kontroll påverkar också motivationen. Ofta upplever vi inte strukturen som kontrollerande, utan vi upplever en person som kontrollerande. Vanligtvis en chef. Samma sak gäller för feedback. Då vi får feedback upplever vi det ofta som att det är personen som ger feedback som är viktig snarare än feedbacken *per se*. (Deci & Ryan, 1985)

Enligt Kohn (1993) kan yttre faktorer aldrig fullt ut ersätta ett gediget, inneboende intresse för arbetet. Yttre motivationsfaktorer beskrivs som särskilt skadliga om de sammankopplas med intressanta och komplicerade uppgifter eftersom de hämmar kreativiteten och får medarbetaren att fokusera mer på belöningen än på att lösa uppgiften på ett kreativt och nyskapande sätt.

Locke (2004) menar att det vore bättre för en organisation att inte ha något belöningssystem alls än att ha en utvecklad form av bonussystem då de sistnämnda riskerar att ge upphov till oönskade beteenden.

Motivation och styrning

Hur kan ett styrsystem som uppmuntrar till inre motivation se ut? Svårigheten med all motivation för arbetslivet är att konstruera ett system som tillåter ledningen att kontrollera det som försiggår i organisationen utan att påverka de anställdas inre motivation. Stacey *et al.* (2000) menar att den komplexa och föränderliga värld som organisationer befinner sig i fordrar att ledningen inte längre kan ha kvar gamla föreställningar om kontroll och styrning.

För att medarbetaren ska kunna prestera sitt bästa krävs att deras mål och värderingar står i överrensstämmelse med organisationens mål och värderingar. Ledningens uppgift i en sådan organisation är att kommunicera en vision som delas av alla organisationens enskilda medlemmar. Det är även en uppgift för ledningen att uppmuntra till kreativitet genom att släppa på kontrollen och tillåta osäkerhet. (Stacey & *al.* 2000)

Kreativitet innebär att ta risker och frågan är hur mycket risker en organisation ska ta för att vara framgångsrik och vart gränsen för risktagande går. Här behöver ledningen fundera på om de enbart uppmuntrar till kreativitet genom att säga att de önskar innovativa medarbetare eller om de verkligen tillåter medarbetarna att ta kreativa risker och att engagera sig i företag som riskerar att misslyckas. Ledningen måste med andra ord lära sig att acceptera misslyckanden

om de vill ha en kreativ och nyskapande organisation. Svårigheten är att balansera dessa misslyckanden med framgångsrika företag. (Cronin & Genovese 2012)

Enligt Stacey *et al.* (2000) är managerns uppgift att hantera osäkerhet. Kreativitet och osäkerhet hänger också samman på ett intrikat sätt och kreativitet och innovation uppstår ofta ur paradoxer (Cronin & Genovese 2012). Det är i skärningspunkten mellan kaos och ordning som det nya skapas. I denna punkt uppstår nya saker och nytt lärande. Managerns uppgift blir att försöka uppmuntra detta kaos och att ta till vara på de idéer och möjligheter som yppar sig. Det är därför inte heller möjligt att i förväg planera för innovation. Organisationens delar skapar själva nytt och ledningens uppgift är att fungera som en möjliggörare för kreativitet och innovation. (Stacey & *al.* 2000)

Flow-teorin är möjlig att koppla till arbetsplatsens motivation. Hur gör man för att få medarbetare som upplever flow? Flow-upplevelsen är en ganska sällsynt företeelse men ledningen kan försöka skapa strukturer som uppmuntrar människor till att söka sina egna utmaningar och att ställa upp utmanande uppgifter. Ett sätt kan vara att informera och utbilda om flow-teorin och att hjälpa medarbetarna att identifiera sina styrkor och färdigheter i syfte att utveckla dessa.

Om yttre faktorer, såsom förväntade belöningar eller hot om bestraffningar, tar kontrollen över ett beteende minskar koncentrationen på uppgiften, och därmed även prestationen och den inre motivationen. Den upplevda friheten att bestämma själv minskar i sådana situationer. Det handlar om att balansera kontroll och autonomi för att skapa ett klimat av optimal motivation. Målstyrning implicerar ofta en utvärderande funktion och riskerar därmed att minska den inre motivationen. Om målen sätts av andra i organisationen utan möjlighet till påverkan eller deltagande kommer den inre motivationen att minska och så även prestationen. (Deci & Ryan 1985)

Ledarskap, motivation och styrning

En organisation som vill uppmuntra inre motivation, och därmed kreativitet och flexibilitet, ska koncentrera sina insatser på att stödja och uppmuntra medarbetarnas autonomi. Ledarens uppgift är att skapa förutsättningar inom vilka medarbetarna kan motivera sig själva.

Ett sätt att skapa dessa förutsättningar på är genom det deltagande ledarskapet. Ett sådant ledarskap involverar medarbetarna i delar av beslutsprocesserna samtidigt som det uppmuntrar autonomi. (Deci & Ryan 1985) Ledarens roll är att uppmuntra medarbetarna att sätta utmanade mål och samtidigt ge dem stort utrymme att själva bestämma hur de ska uppnå sina mål.

Ledningen behöver fortfarande ha ett kontrollsystem och en struktur för att utvärdera de olika arbetsinsatserna, men denna struktur behöver vara konstruerad på ett sådant sätt att den uppfattas som informativ och inte kontrollerande. Hur ett sådant system kan konstrueras är Deci och Ryan (1985) inte helt tydliga med. Medarbetare vill vanligen inte vara med och fatta alla beslut och delta i alla processer. Men man behöver tillräcklig information och motiven bakom fattade beslut.

Ledare som stödjer autonomi är bra på att meddela och förklara organisationens policy och de beslut som de har fattat. De är även bra på att synliggöra konflikter inom systemet mellan olika handlingsalternativ och känslor eller missnöje. De är också flexibla i genomförandet av fattade beslut.

Ett styrsystem som uppmuntrar och stödjer autonomi innehåller tre huvudsakliga komponenter: Det innehåller minimalt med kontroll, bara så mycket så att ledningen kan få den information den behöver om resultat och prestationer. Det innehåller informativ feedback vilken fungerar som input till medarbetarnas agerande. Och, slutligen, tillåter och synliggör styrsystemet konflikter inom systemet, det vill säga att olika känslor och uppfattningar synliggörs istället för att undertryckas.

Negativ feedback, och fokus på negativa problem, kan fungera bra om den inte implicerar inkompetens. Om negativ feedback uppmuntrar individen att lösa problem och att se förbättringar som en utmaning kommer den att i de flesta fall fungera som motiverande. I korthet ska systemet alltså uppmuntra till att skapa ett informellt klimat där medarbetarna själva kan utvärdera och mäta sin egen kompetens, ge informativ feedback, innehålla minimalt med kontroll och acceptera känslor som står i strid med varandra.

Hein (2012) menar att ledarens uppgift när det handlar om att leda kunskapsarbetare som ser sitt arbete som ett kall (jfr kapitel 5 om positiva organisationsstudier) är att skapa betingelser för flow. Detta kan ske genom att själv fungera som inspiration för arbetarna genom att själv visa mod och kliva utanför sin säkerhetszon och ta kreativa risker. Ledaren ska även tillhandahålla feedback som utmanar medarbetarna.

Viktigt att notera är att personer som ser sitt arbete som ett kall (jfr Wrzesniewski & al. 1997) ofta inte har något större behov av beröm eller ens positiv feedback. De har en inre standard som de själva är medvetna om de har uppnått eller inte. Däremot kan negativ feedback, när den framförs på rätt sätt, fungera som utmanade och därmed inspirerande för personer som ser sitt yrke som ett kall. (Hein 2012)

Hur kan man då känna igen informativ feedback? Som redan nämnts fungerar den som input eller underlag till individens beslut. Man kan välja att beakta den eller inte. Den innebär inget "måste" och därmed inte heller något tvång eller kontrollerande. För exempel på hur informativ feedback kan utformas se Cannon och Witherspoon (2005). De föreslår bland annat att den som ger feedback är tydlig med hur han har kommit fram till den negativa kritiken och ge konkreta exempel. Mottagaren av feedback ska be om förtydliganden som kan hjälpa honom att förstå hur olika beteenden har påverkat situationen.

Ledaren behöver även vara generös med att dela med sig av frågeställningar och kreativa problem som rör organisationen. Personer som ser sitt arbete som ett kall problematiserar ofta sitt eget arbete och de fortsätter ofta att tänka på sådana frågeställningar även utanför arbetstid. Om ledaren på samma sätt kan släppa in medarbetarna i de organisatoriska frågeställningarna ökar möjligheten för att de ska känna sig motiverade.

En annan sida av ledarskapet är medarbetarskapet. Medarbetarskap och ledarskap kan betraktas som olika sidor av samma mynt där relationen mellan medarbetare och ledare spelar en central roll. Utan medarbetarskap inget ledarskap och vice versa. Medarbetarskapet består

av olika delar där den främsta utgörs av att acceptera och möjliggöra ledarens ledarskap. Om det inte finns någon acceptans för ledaren kan det heller inte finnas något ledarskap. (Cronin & Genovese 2012)

I den delade och delaktiga ledarskapskulturen fungerar medarbetaren som en viktig länk mellan ledare och beslut. Medarbetaren fungerar då som en lagspelare. Ledaren fungerar i sådan kultur som en inspiratör som pekar ut riktningen än som en fanjunkare som ryter order. I en sådan modell står ledaren för vägledning, riktning, och för att skapa engagemang för uppgiften och målet som uppgiften strävar att uppnå (Drath *et al.* 2008). Medarbetaren förväntas vara aktiv och själv ta ansvar och visa initiativförmåga. Det aktiva medarbetarskapet bidrar på så vis till att stötta ledarskapet och till att bidra till en framgångsrik organisation. Lika mycket ansvar vilar på medarbetaren som på ledaren.

Begreppet medarbetarskap vill också peka på betydelsen av att medlemmarna i en organisation är aktiva och själva tar ansvar för sina arbetsuppgifter. Detta hänger alltså nära samman med hur medarbetarens roll i en kunskapsdriven organisation ser ut. Lärandeorganisationer kan alltså antas ha stort fokus på medarbetarskap. Tidigare modeller förespråkade mer passiva medarbetare som tog instruktioner och direktiv från ledningen och chefer och som hade tydligt definierade arbetsuppgifter och mål.

Slutsatser om motivation och styrning

För att inte hindra medarbetarnas inre motivation, vilken utgör nyckeln till innovation och kreativitet, måste styrningen vara utformad med så få kontrollerande komponenter som möjligt. Ledarskapet, och medarbetarskapet, blir viktigt i en sådan motivationsskapande styrning. Ledarens uppgift är att skapa förutsättningar för medarbetarna att själva följa sina inre drivkrafter. Ledaren ger tillsammans med medarbetaren indikationer på hur väl uppgiften har lösts och vilka förändringar som kan göras i framtiden. Här handlar inte återkopplingen om vad som "måste" ändras i medarbetarens beteende utan om vad som har skett och vilka konsekvenser det har fått. Medarbetaren kan sedan använda denna information för att själv skapa en bild av nödvändiga förändringar. Återkopplingen uppfattas som informativ och som underlag till egna beslut och inte som kontrollerande.

Att sätta upp mål kan fungera motiverande, men för en kunskapsintensiv verksamhet kan det lika gärna vara kontraproduktivt med mål. Istället för mål är det bättre om organisationens mål och mening stämmer överens med individens personliga värderingar om vad som är viktigt och vad som är syftet med organisationen. Externa belöningar, eller försök att motivera genom lock och pock, får aldrig ersätta medarbetarnas inre motivation. Särskilt förödande är när uppgifter som utförs av inre motivation börjar belönas med externa medel. I sådana fall sjunker den inre motivationen och fokus hamnar på att uppnå den externa belöningen, med minskad kreativitet och trivsel som följd.

6. Om positiva organisationsstudier och positiv psykologi

Positiva organisationsstudier

Positiva organisationsstudier (*Positive Organizational Scholarship*) eller POS, fick sin etikett i början av 2000-talet. Det är alltså ett inom organisationsområdet relativt nytt fält, men har historiska rötter i den positiva psykologin. Inom positiv psykologi betonas att det inom den moderna forskningen ägnats försvinnande lite tid åt att undersöka vad som är ett fullgott liv och vad som gör att människor lyckas och trivs. Psykologin hade blivit en vetenskap som helt siktade in sig på att ta bort sjukdom, inte att förbättra hälsa och livsvillkor. Ett fullgott liv definierades som frånvaro av sjukdom. (Snyder & Lopez 2005)

Organisationsforskare anammande denna syn även inom sitt eget forskningsfält och insåg då att det även här saknades modeller och teorier som förklarade varför saker lyckades och inte bara hur man undviker att misslyckas. En väsentlig skillnad.

POS-området tog fart med hjälp av konferenser och 2003 kom den positiva organisationsforskningens programskrift ut som ett resultat av de konstituerande konferenserna. I skrivande stund finns det flera centrum för positiv psykologi och positiva organisationsstudier och det går till och med att ta en examen i positiv psykologi vid universitet i USA. De positiva organisationsstudierna har också letat sig in i läroböcker rörande organisationsbeteende (jfr Robbins & Judge 2009). Ytterligare ett mål inom POS-området är att göra de populära managementteorierna och självhjälpsteorierna mer akademiska, det vill säga baserade på systematiska vetenskapliga undersökningar.

De frågor man kan ställa med hjälp av positiva organisationsstudier är till exempel vad det är som gör att vissa organisationer fungerar så bra. Man använder uttrycket *positive deviance*, det vill säga positiva avvikelser. Idén är att utforska och lära av sådant som går bättre än förväntat i verksamheten. Det handlar alltså inte bara om att sprida eller kopiera goda exempel, utan att noggrant och analytiskt försöka förstå "roten till det goda", och lära av vilka faktorer, komponenter och aspekter som ligger bakom till exempel ett projekt som lyckats ovanligt väl. I stora delar av samhället är vi ju inriktade på att förbättra organisationer genom att åtgärda det som är fel. Fokus hamnar då på det som inte fungerar och det som är "fel" i organisationen. Enligt psykologin finns det en viktig risk med detta eftersom hjärnan fungerar enligt principen: det man fokuserar på, det förstärker man (Eriksson 2004).

"Organisationer utvecklas i den riktning man ställer frågan", är ett annat grundantagande, som används, bland annat när man bedriver förändringsarbete utifrån AI-principer³. Man kan därför vända på många frågeställningar; till exempel "vilka goda erfarenheter har vi av samarbetet med leverantörer, och hur arbetar vi där?" istället för: "vilka problem brukar vi ha i samarbetet med leverantörer, och hur kan vi lösa dessa?" Naturligtvis utesluter inte de två

³ AI – *Appreciative Inquiry* (eng. ungefär "uppskattande undersökning") är ett förhållningssätt och en arbetsmetod som kan användas vid både utvecklings- och förändringsarbete och vid personlig utveckling (Cooperider & Whitney 2005). Se även webbplatsen *AI Commons* för mängder av artiklar och praktiska verktyg.

ansatserna varandra. Man kan likna det vid friskvård och sjukvård, båda behövs för ett hälsosamt liv.

Att fokusera på styrkor kan vara en viktig väg att utveckla både individer och organisationer. En studie (Cameron & al. 2003) visar att människor som koncentrerar sig på att förbättra sina starka sidor får större utdelning av sina ansträngningar än personer som försöker förbättra det de är dåliga på.

Man har därför börjat ställa sig frågan: Vilka styrkor har en människa och hur använder människor sina styrkor för att på ett effektivt sätt hantera livet?

Positiv psykologi

Den positiva psykologin kom till som ett svar på 1900-talets fokusering på patologier och sjukdomar inom psykologin. Före andra världskriget hade psykologin tre olika uppdrag: att bota psykiska sjukdomar, att undersöka vad som gör livet mer produktivt och givande, och att identifiera och vårda talang (Seligman, 2005).

Särskilt efter andra världskriget gick den amerikanska psykologin på allvar in för den första uppgiften: att bota och klassificera psykiskt sjuka. Mycket av det som gjordes inom psykologin var att undersöka vad det var för fel på människor och inte vad det var som gjorde att människor faktiskt mådde bra.

Den positiva psykologin undersöker vad som så att säga gör livet värt att leva och hur man får människor att växa. Fenomen som studeras är exempelvis positiva subjektiva erfarenheter (*subjective well being*), mod, kreativitet, altruism, lycka och visdom både på individ och på gruppnivå. (Snyder & Lopez 2005)

Positiv psykologi innebär *inte* att bortse från de verkliga problem som människor möter och som andra områden inom psykologin strävar efter att behandla. Positiv psykologi bidrar istället till att komplettera och utvidga den vanliga psykologin.

Jobb, karriär och kall

Amerikanska forskare inom POS-området har identifierat tre olika synsätt som medarbetarna har på sitt arbete. Dessa tre synsätt handlar om hur medarbetaren ramar in relationen till sitt arbete för att skapa mening. (Baumeister & Vohs 2005) Den tredelade modellen av inställning till arbetet bestämmer hur medarbetarens tankar, känslor och beteenden påverkas i förhållande till arbetet (Wrzesniewski 2003).

Den första inställningen till arbetet är att betrakta arbetet som ett jobb, det vill säga något man gör för att få tillgång till möjligheter att göra andra saker utanför arbetstid eller helt enkelt för att överleva. Fokus ligger helt på de materiella fördelarna med arbetet och exkluderar ofta mening och självförverkligande.

Den andra inställningen till arbetet är att betrakta arbetet som en karriär. För de som ser sitt arbete som en karriär handlar belöningen om att få högre lön, mer status, mer inflytande och att avancera inom organisationsstrukturen.

Den tredje inställningen till arbetet är att betrakta arbetet som en kall. Personer med denna inställning arbetar inte för de monetära vinsterna utan för att förverkliga sig själva och för att fullgöra en självpåtagen uppgift. Arbetet ses som ett mål i sig och inställningen till arbetet är ofta den att arbetet bidrar till en högre nytta.

Wrzesniewski *et al.* (1997) undersökte fördelningen bland amerikanska arbetare och fann att en tredjedel av arbetsstyrkan i deras stickprov betraktade sitt arbete som ett jobb, en tredjedel betraktade sitt arbete som en karriär och en tredjedel betraktade sitt arbete som ett kall. De fann även att bland personer inom samma yrkeskategori och yrke var fördelningen likaledes en tredjedel per inställning till arbetet. Det innebär att det inom yrken och inom organisationer finns en stor spridning i hur medarbetarna uppfattar sitt arbete. Det finns även, än så länge, svaga belägg för att personer som ser sitt arbete som ett kall presterar bättre resultat på sina arbeten. Detta kanske inte är så förvånande och vad som är intressant ur ett organisatoriskt perspektiv är hur man kan skapa förutsättningar för medarbetarna att betrakta sitt arbete mindre som ett jobb och mer som ett kall.

Positiva relationer – Connectivity

Relationer kan antingen vara gynnsamma och kreativa och leda fram till nya saker eller så kan de vara hindrande och blockera eller till och med försämra en utveckling. Det finns vissa personer och interaktioner som suger musten ur oss medan andra relationer och interaktioner får oss att känna oss laddade med ny energi och fulla av nya idéer. (Dutton 2003)

Dutton och Heaphy (2003) och Baker och Dutton (2007) definierar kvaliteten på en relation utifrån om den genererar eller hindrar utveckling. Högkvalitativa relationer har tre huvudsakliga drag: (1) de har en högre grad av emotionell laddning än vanliga relationer och de har högre emotionell kapacitet, det vill säga de innehåller mer emotioner och emotioner av olika slag än vanliga relationer, (2) de är tåligare för negativa emotioner, och (3) de har en högre *connectivity*, det vill säga anknytning till varandra.

När en grupp har hög connectivity, ökar graden av öppenhet inför nya idéer, och inga beteenden förekommer som skulle riskera att blockera kreativitet och nytänkande. Connectivity, eller anknytning, utgör alltså ett försvar mot negativa beteenden i en grupp.

Konversationer med hög connectivity ökar känslan av energi och bidrar till ökad samhörighet, kompetens eller autonomi (Quinn 2007). När vi känner energi bygger vi resurser eftersom energi är en positiv upplevelse. Positiva känslor får oss att utvidga vår mottaglighet för nya idéer (Fredrickson 1998). Det är graden av connectivity som avgör "vilken samtalsdynamik som är möjlig i en grupp" (Luoma & al. 2008). När gruppen har hög connectivity är det möjligt för den att skapa något tillsammans. Connectivity och kreativitet ligger således väldigt nära varandra.

Connectivity är både en beskrivning av hur man tillvaratar en grupps potential och en skyddsmekanism som hindrar grupper från att falla in i destruktiva beteenden. Men vad är

egentligen connectivity i verkligheten? Vad är det som gör att grupper med hög connectivity kan undvika att hamna i negativa spiraler?

Connectivity speglar förmågan i en grupp att utföra och undvika vissa beteenden snarare än ett specifikt sätt att handla eller bete sig. Losada och Heaphy (2004) skattar connectivity i en grupp med hjälp av kvoten mellan positiva och negativa kommentarer (P/N) i ett samtal. De visar att det finns en koppling mellan P/N och connectivity, där en hög grad av connectivity skyddar gruppernas kommunikation från att hamna i ett fastlåst och destruktivt mönster.

Losada och Heaphy har även tagit fram en kommunikationsmodell som kan användas i arbets- eller ledningsgrupper. Molin (2012) har undersökt hur denna modell fungerar i ett antal arbetsgrupper i offentlig sektor, och hur andra kringfaktorer, som ledarskap, medarbetarskap och omgivande strukturer påverkar kommunikationsmönstret. Molin (2012) har även bidragit med metodutveckling kring hur modellen kan användas praktiskt i organisationer.

Relationer och produktivitet

När goda mellanmännsliga relationer finns på en arbetsplats, ser man bland annat att flera konstruktiva beteenden i organisationer stimuleras, och att dessa beteenden i sin tur är bra för produktiviteten och innovationsförmågan, även om de är svåra att värdera i ekonomiska termer. Några exempel (Blatt & Camden 2007; Dutton & Ragins 2007) är att goda relationer främjar:

- Att mer information delas och sprids. Goda relationer leder också, något förvånande, till att antalet konflikter om saker ökar, men att antalet personkonflikter minskar. Att sak-konflikter kan bli fler beror sannolikt på att fler åsikter kommer fram, vilket långsiktigt är av godo.
- Att man får stöd för lärande, improvisation och förändring, vilket särskilt gynnar innovativt eller icke-rutiniserat arbete.
- Att människor får stöd för formande av roll och identitet, Man vågar ändra sitt agerande, prova en ny yrkesroll eller ett nytt sätt att arbeta, vilket också behövs i de flesta organisationer.
- Att negativa projektioner på andra minskar. Man tillskriver inte andra personer (kunder, kolleger, chefer, människor på andra avdelningar) sämre egenskaper eller förmågor. Vi-och-dom-tänkandet minskar.
- Att viljan till spontan koordinering ökar. Det innebär att man blir mer villig att involvera andra personer eller enheter då man tror att de påverkas av det man arbetar med. I det motsatta fallet, när koordineringsvilja saknas, tänker man istället att om andra drabbas så är det inte vårt problem, det är deras. När goda relationer finns, är man mer benägen att uppfatta det som sitt eget ansvar att inkludera andra.

Även om det är svårt att "räkna hem" effekterna av sådant beteende, så förefaller det som att betydande effektivitetsvinster kan uppnås genom bra arbetsklimat.

Det emotionella klimatets effekt på kompetens – Broaden-and Build Theory

Den mänskliga hjärnan svarar mycket bra på ett gott emotionellt klimat, på tillit och på positiva sinnesstämningar, genom att vi blir mycket bättre på att lära nytt och på att använda vår befintliga kunskap.

Den amerikanska psykologen Barbara Fredrickson har i empiriska experiment visat att både lärandet och förmågan att agera i hög grad påverkas i gynnsam riktning av ett gott emotionellt klimat och av positiva emotioner (Fredrickson 2003; Fredrickson & Losada 2005). Hon kallar fenomenet för *Broaden-and-Build*, i svensk översättning ungefär *vidga och bygg vidare*. Hennes och kollegers studier visar att när en person befinner sig i en positiv sinnesstämning kan hjärnan ta emot flera informationsaspekter samtidigt. Vi kan också kombinera informationsbitarna på flera olika sätt, och vi kan tänka ut mer komplexa och kreativa handlingsmönster. Vi blir helt enkelt vidsyntare och kan bättre kombinera flera olika tankegångar och se saker ur olika perspektiv. Men vi kan inte bara tänka bättre, utan vi blir också bättre på att handla och agera, när det emotionella sinnestillståndet är positivt. *Broaden* står alltså för en ökad förmåga att inkludera mer information och vidga perspektiven. *Build* står för en ökad handlingskraft och handlingsorientering. Båda dessa egenskaper behövs i hög grad både i vardagens arbetsliv och i innovationsförlopp. Och båda gynnas av ett gott emotionellt klimat.

Omvänt leder känslor av stress, rädsla/ångest och defensivitet till mentala "låsningar" (Fredrickson 2003). Vi avskärmar oss då från information, vi ser färre kombinationsmöjligheter och söker enkla handlingsmönster och utvägar. Detta tunnelseende är också på sitt sätt mycket bra att ha. Det är mycket ändamålsenligt vid en akut kris eller fara. Om det brinner i lokalen har vi inte stor hjälp av en rikare analys och mer kreativa handlingsplaner och diskussioner, utan behöver ett enda fokus: finna nödutgången och ta oss ut. Känslor av rädsla och stress ger oss således helt adekvata reaktioner i vissa situationer, det som inom psykologin kallas *fight or flight*, även om reaktionerna vid stor panik kan slå över i handlingsförlamning, *freeze*.

Studier visar också att organisationer som *inte* lyckas i förändringsskeden kännetecknas särskilt av låg emotionell tillit – det vill säga medarbetarna litar inte på att kolleger eller ledare vill dem väl i grunden, de känner sig berövade stoltheten över tidigare insatser och har svårt att identifiera sig med det nya (Eriksson 2004; Huy 1999). Strategiforskaren Huy, verksam vid INSEAD, har funnit att strategiska förändringar inte kan genomföras om emotionell tillit saknas, utan förändringar tenderar då att "stanna på papperet". Medarbetare i organisationer med låg emotionell tillit uppvisade, enligt hans studier, mönster av låg aktivitet, skenbar lydnad, lågt förtroende för ledningen, hemlighållande av information och sänkt motivation (Huy 1999).

Den praktiska implikationen är således att om vi vill skapa lärande, kompetensutveckling och förnyelse, bör vi satsa på tillit och ett gott emotionellt klimat. Att styra organisationer med hjälp av stress, rädsla och negativa skildringar av nuläge och framtid är således improduktivt. Det är ändamålsenligt om man vill att alla skall kämpa förtvivlat, vilket givetvis kan vara nödvändigt i kortare perioder. Men man kan då också räkna med, att det på längre sikt leder till undflyende eller rent av passivisering.

Sambandet hälsa och gott arbetsklimat

Positiva relationer har också i flera forskningsstudier kunnat knytas till bättre hälsa. Goda relationer i arbetet, och särskilt då med närmaste kolleger och överordnade har i ett flertal medicinska studier visat på samband med lugnare hjärtverksamhet, lägre blodtryck, stärkt immunförsvar och lägre nivåer av skadliga stresshormoner (Heaphy & Dutton 2008). Människor är således varandras hälsofaktorer i arbetet. I en föränderlig och innovativ miljö är

stress och slitage en del av vardagen, och positiva relationer är viktiga för att möta stressen. Den praktiska implikationen är att det är viktigt att vårda goda relationer i arbetsmiljön, såväl internt som externt mot kunder och andra organisationer. Tärande personkonflikter, bristande respekt och elak stämning, är inte bara trist, utan rent av både improduktivt och hälsofarligt.

Lagom är bäst – överdriv inte den positiva sidan

Lopes & Cunha (2006) tar upp riskerna med för mycket fokus på det positiva och föreslår att koncentrationen även ska läggas på de positiva effekterna av negativa känslor och de negativa effekterna av positiva känslor. De föreslår även att organisationsforskare koncentrerar sig på icke-linjära samband för att inte gå i fällan och tro att mer av det positiva alltid är positivt korrelerat till, och leder till, bättre resultat. De ger exempel på studier som visar på ett icke-linjärt samband mellan till exempel negativa faktorer som stress och resultat. Ett visst mått av stress leder till ett bättre resultat.

Vi vet också från forskning om emotioner att överdriven klapp-och-klang stämning inte är bra för arbetsklimat eller prestationer. Framför allt är ytlig, eller falskt glattig positivitet skadlig. Eftersom verkligheten är mer balanserat ljus och mörk, uppstår djup disharmoni i organisationer där bara positiva budskap tillåts.

Sammanfattningsvis är POS en fruktbar väg att gå när det gäller att studera organisationer och förklara framgångar, men över-fokus på det positiva är en lika stor återvändsgränd som för mycket negativitet.

Positiva organisationsstudier visar att det är möjligt att förbättra organisationer genom att fokusera på det som fungerar istället för att leta fel och att genomföra ständiga omorganisationer. Kraften till förändring finns ofta redan inom organisationen. Cameron *et al.* (2003) visar hur förändring och förbättring kan drivas genom att hitta saker som fungerar väl inom en organisation och sedan sprida detta till alla enheter inom organisationen.

Att ta fasta på, både inom psykologin och inom organisationsteorin, är att det behövs studier av positiva erfarenheter och känslor för att till fullo förstå hur organisationer fungerar.

Positiv organisationsutveckling – lärdomar och konsekvenser för styrning

Vad får ett POS-perspektiv på verksamheten för konsekvenser för styrning? Fältet ”positiva styrsystem” är oss veterligt tämligen utforskat. Kanske finns här potential till ett intressant och nyskapande utvecklingsarbete? Några tankar kring sambandet mellan styrning och positiv organisationslära är:

Utvärderingar/uppföljning: Det finns sannolikt en stor potential i att följa upp, utforska och dra lärdomar av fall och exempel på sådant som fungerat ovanligt väl. Vilka är grundorsakerna bakom? Hur var t ex ett lyckat projekt organiserat? Vilka förutsättningar rådde? Gjorde man någonting särskilt under projektet? Hur såg personkonstellationer och relationer ut? Genom att utforska positiva fall kan man lära sig någonting om den ”jordmån” som behövs för att en verksamhet skall bli bra, och denna ”jordmån” kan man dra lärdomar av för andra sammanhang.

Nyckeltalsstyrning. Vid framtagande av nyckeltal kunde man vara noga med att lyfta fram och ge feedback kring enheters styrkor. Man kan också tänka sig, åtminstone som tanke-experiment – system för positiva avvikelser – det vill säga rapportering av sådant som gått bättre än väntat.

Förändring/verksamhetsutveckling: Det finns också en potential i att använda positiva tekniker vid förändring eller utveckling, det vill säga att använda så kallade *Appreciative Inquiry*-tekniker. Vid start av ett nytt arbete – inventera vilka goda erfarenheter man har av liknande situationer. Inventera också vilka av dagens rutiner eller beteenden man är mest nöjd med, och vill behålla eller bygga vidare på.

Hälsa: Det är viktigt för hälsan att värna om ett gott arbetsklimat, i meningen respektfullt och stödjande. Alla behöver inte vara ”som en stor familj” eller ens gilla varandra. Men det är inte bra om långvariga, tärande personkonflikter präglar arbetsmiljön eller om medarbetare känner att deras potential inte tas till vara.

Slutsatser om positiva organisationsstudier och styrning

Perspektivet indikerar att det är viktigt att fokusera, och seriöst analysera, verksamheter som går bra och fungerar väl snarare än att ha en organisationsutvecklingsmodell som baseras på att identifiera problem och svagheter i organisationen. Styrningen bör alltså uppmuntra positivt utforskande och belöna insatser som resulterar i nya sätt att handla baserat på tidigare positiva erfarenheter. Relationer spelar även en viktig roll och här behöver styrningen uppmuntra arbete i team. Styrningen måste då tillåta tvärfunktionella samarbeten och vikten av ett systemsynsätt på organisering och styrning blir återigen viktig.

Medarbetare som ser sitt arbete som ett kall kommer inte att behöva styrning i ordets strikta bemärkelse, de har själva formulerat vad som är en god arbetsinsats och vad det är de vill uppnå med sitt arbete, och de utvärderar sig själva utifrån högt satta kriterier eller mål. Det styrningen behöver göra är att, liksom ledaren i motivationsavsnittet, skapa möjligheter för medarbetaren att själv definiera och utföra sina arbetsuppgifter mot ett mål som stämmer överens med organisationens värderingar och syfte.

7. Slutsatser – Avslutande reflektioner och syntes

Hur ser styrning ut som främjar motivation i en kunskapsintensiv och innovativ myndighet?

Den här rapporten behandlar frågor om styrning och motivation ur fem olika perspektiv. Vi har bland annat tittat på betydelsen av organisationskultur och organisationsstrukturer – hierarkiska eller systemiska. Vi har också diskuterat kunskapsintensivt arbete och betydelsen av motivation och flow, samt utforskat hur ett POS-perspektiv påverkar möjligheterna till effektiv styrning i organisationer och hur styrformer påverkas av ett lösningsfokuserat arbetssätt.

Rapporten visar att människors inre motivation – och därmed kreativitet och innovation i verksamheten – kan stödjas i en organisation som kännetecknas av följande aspekter:

1. Organisationskulturen vägleder via grundläggande värderingar (se kapitel 2) till exempel genom att:

- Bygga på värderingar och visioner som bejaktar bidraget till omvärlden, syfte och mening, eftersom sådana värderingar främjar inre motivation.
- Styrssystem inte sänder ”fel” signaler i förhållande till grundläggande värden.
- Det råder överensstämmelse mellan formella och informella system för belöning och bestraffning.
- Berättelser, ceremonier, och symboler stämmer med grundläggande organisatoriska värden.
- Ha modiga ledare som tar kreativa risker, som därmed föregår med gott exempel, och är bärare av organisationens värderingar och värdegrund.

2. Organisatoriska strukturer främjar systemtänkande (se kapitel 3) genom till exempel:

- Kundfokus i arbetet.
- Ledare som ”går med” och är närvarande i arbetet.
- Fokuserar på tvärgående flöden och processer mellan enheter, kunskapsområden och kolleger.
- Ser partners och intressenter i omvärlden som en del i flödet. Samverkar utifrån en helhetssyn.

3. Det råder goda förutsättningar för kunskapsintensivt arbete och lärande/innovation (se kapitel 4) till exempel när man:

- Uppmuntrar och tar vara på idéer, förslag och möjligheter, från olika delar av organisationen.
- Sätter utvecklingsmål och kunskapsmål för enheter och medarbetare.
- Kopplar samman och uppmuntrar risktagande och kreativitet.
- Uppmuntrar att göra mätningar lokalt – all mätning måste inte vara inbyggd i gemensamma styrsystem.

- Värnar den ”**osynliga**” kunskapen, som i sin tur främjas av helhetstänkande, personkontakter, empati och förståelse för olika perspektiv.
- Utformar ett ledarskap som kännetecknas av närvaro och av coachning.

4. *Organisationen och ledarskapet främjar inre motivation och flow (se kapitel 5) till exempel genom att:*

- Kommuniera en vision som medarbetarna delar och som de kan vägledas av. Syfte och mening är i fokus.
- Ge information och feedback som är möjliga att agera på.
- Skapa en hög grad av autonomi och handlingsfrihet.
- Låta medarbetarna vara delaktiga i organisationens utveckling
- Skapa strukturer som stödjer flow-upplevelser.
- Ha ett arbetsklimat som tillåter experimenterande och utforskande.

5. *Fokus på det som fungerar väl – stärker POS-perspektivet (se kapitel 6) till exempel genom att:*

- Hitta mekanismer för att lära av ”positiva avvikelser”, det vill säga sådant som har fungerat ovanligt bra som lärande exempel för andra delar av organisationen.
- Uppmuntra utforskande av *varför* något fungerat ovanligt bra. Hur såg förutsättningarna ut? Hur arbetade man? Vilka faktorer i omvärlden och i organisationen skapade en bra jordmån för det som gick bra?
- Främja ett gott arbetsklimat med goda kollegiala relationer.
- Bygga på styrkor i stället för att leta fel, både i organisationen och för individen.
- Använda Appreciative Inquiry-tekniker vid förändring och utveckling. Istället för frågan ”vilka är problemen?” kan man ställa frågan ”vilka goda erfarenheter har vi av detta”?

Hur samverkar olika former av styrning – nyckeltal och motivation?

Hur kan de styrmekanismer som lyfts fram i studien komplettera och kombineras med de nyckeltalsbaserade system för resultatstyrning som finns i organisationen? Våra reflektioner med anledning av frågan är att några aspekter faktiskt krockar – i alla fall om frågan ställs på sin spets. Men andra aspekter förstärker varandra. Frågan kräver fortsatt analys, men här några indikationer:

Nyckeltalsstyrning och motivationsbaserad teori kan ”krocka”

- Om styrsystem upplevs som övervakning och kontroll riskerar det att sänka den inre motivationen.
- Ett alltför ensidigt fokus på det mätbara kan leda till att man ignorerar och hämmar den viktiga tysta eller osynliga, professionella kunskapen.
- Styrning som är hårt formaliserad och sker på distans står i motsats till ett närvarande ledarskap och nära professionella utbyten.
- Att fokusera på negativa avvikelser står i motsats till att lära av och förstärka det som fungerar väl.
- Vertikal mätning i ”stuprör” krockar med ett systemsynsätt och med ett kundbaserat process-tänkande.

Men några aspekter kan förenas väl

- Inre motivation främjas av bra feedback och av att kunna äga information.
- Visioner och mening kan förstärkas av styrbara mål.
- Kunskapsarbete – intressant information stärker lärande (obs! informativ information, snarare än kontrollerande).
- Experiment och utveckling – bra med data och mätningar, agerande och feedback underlättas.

Några avslutande reflektioner

Individer motiveras av autonomi och av att känna sig behövda i organisationen. Särskilt motiverande, och kreativt, är att befinna sig i ett tillstånd av flow. I sådana situationer är medarbetarna både internt motiverade och kreativa. En fråga att undersöka vidare är hur styrsystem som stödjer de goda processerna till kreativitet och flow ser ut?

Målstyrning har visat fungera väl i många organisationer, men i kunskapsintensiva verksamheter är det svårt att formulera mål som inte hindrar de kreativa processerna. När målen för kunskapsarbete blir för tydliga finns det risk att de hämmar innovationskraften. Det är svårt att formulera tydliga mål för kreativa processer. Ett sätt kan vara att formulera målen i termer av tillägnad kunskap och i lärande.

Ett möjligt komplement till målstyrning är värderingsstyrning där organisationens grundläggande värderingar fungerar som vägledande. Värderingar som är tydligt formulerade och rangordnade fungerar som ett stöd i organisationens dagliga arbete. I ett sådant system belönas och utvärderas medarbetare på kriterier som beskriver hur väl de har uppfyllt värderingarna i sin roll eller funktion.

Till sist är det vår förhoppning att denna studie i någon bemärkelse har bidragit till ett vidgat perspektiv på sambanden mellan styrning och motivation. Perspektivskiften innebär per definition utmaningar av rådande synsätt och med en uttalad ambition att skapa en modern organisation.

8. Litteratur

Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, No. 4, pp. 142-175.

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

Ambrose, M. L. & Kulik, C. T. (1999). Old Friends, new Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, pp.231-292.

Argandona, A. (2003). "Fostering Values in Organizations". *Journal of Business Ethics*, Vol. 45, No. 1-2, pp. 15-28.

Baker, W. & Dutton, J. E. (2007). Enabling Positive Social Capital in organizations. In Dutton, J. E. & Ragins, B. R., ed. (2007). *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Baumeister, R. F. & Vohs, K. D. (2005) The Pursuit of Meaningfulness in Life. I Snyder, C. R. & Lopez, S., ed. (2005). *Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.

Bird, A. (1996). Careers as Repositories of Knowledge: Considerations for Boundaryless Careers. I: Arthur, M. B. & Rousseau, D. M., ed. (1996). *The Boundaryless Career*. Oxford University Press.

Blatt, R. & Camden, C. T. (2007). Positive Relationships and Cultivating Community. I: Dutton, J. E. & Ragins, B. R., ed. (2007) *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Bohm, D. (1980). *Wholeness and the Implicate Order*, London: Routledge.

Cameron, K. S., Dutton J. E. & Quinn, R. E., ed. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline*, San Francisco: Berett-Koehler Publishers

Cannon, M. D. & Witherspoon, R. (2005). Actionable Feedback: Unlocking the Power of Learning and Performance Improvement. *Academy of Management Executive*, 2005, Vol. 19, No. 2.

Chefen och Ledarskapet (1986). Försvarets läromedelscentral, Uppsala: Esselte Herzogs.

Cooperider, D. L. & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*, San Francisco: Berett-Koehler Publishers.

Cronin, T. E. & Genovese, M. A. (2012). *Leadership Matters: Unleashing the Power of Paradox*. London: Paradigm Publishers.

- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper Collins.
- Deci, E. L. (1971). Effects of Externally Mediated Awards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 18, No. 1, pp. 105-115.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Deming, W. E. (1982/2000). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., van Velsor, E., O'Connor, P. M. G. & McGuire, J. B. (2008). Direction, Alignment, Commitment: Toward a More Integrative Ontology of Leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, pp. 635-653.
- Dutton, J. E. (2003). Breathing Life into Organizational Studies, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 12, No. 1, pp. 5-19.
- Dutton, J. E & Heaphy, E. D. (2007). The Power of High-Quality Connections. I: Dutton, J. E. & Ragins, B. R., ed. (2007). *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dutton, J. E. & Ragins, B. R., ed. (2007). *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eriksson, C. B. (2004). The Effects of Change Programs on Employees' Emotions. *Personnel Review* No. 33, pp. 110-126.
- Fredrickson, B. L. (1998.) What Good are Positive Emotions? *Review of General Psychology*, Vol. 2, No. 3, pp. 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2003). The Value of Positive Emotions. *American Scientist*, No. 91, pp. 330-335.
- Fredrickson, B. L. & Losada, M. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, Vol. 60, No. 7, 678-686.
- Freidson, E. (1986). *Professional Powers*. The University of Chicago Press
- Fried, Y. & Slowik, L. H. (2004). Enriching Goal-Setting Theory with Time: An Integrated Approach. *The Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 404-422.
- Geen, R. G. (1995). *Human Motivation: A Social Psychological Approach*. Belmont, CA: Thomson Brooks/Cole Publishing Company.
- Heaphy, E. & Dutton, J. E. (2008). Positive Interactions and the Human Body at Work: Lining Organizations and Physiology. *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 1, 137-162.

- Hein, H. H. (2012). *Motivation: Motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Malmö: Liber.
- Hertzberg, F. (1968). One More Time: How do You Motivate Your Employees? *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1968.
- Huy, Q. N. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence and Radical Change. *Academy of Management Review*, No. 24, pp. 325 - 345.
- Jacobsson B. & Sundström, G. (2001). *Resultat utan lärande? Erfarenheter från tre decennier av resultatstyrning*. Stockholm: Score.
- Jaffee, D. (2001). *Organization Theory: Tension and Change*. Boston: McGraw-Hill.
- Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, Sep-Oct 1993.
- Kunda, G. (1992). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple Univ. Press.
- Latham, G. P. (2004). The Motivational Benefits of Goal-Setting. *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 4, pp. 126-129.
- Lave J. & Wenger E. (1991). *"Situated learning – Legitimate peripheral participation"*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Liker, J. (2004). *The Toyota Way*. New York: McGraw-Hill.
- Lindgren, L. (2009). *Utvärderingsmonstret*. Lund: Studentlitteratur.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through Conscious Goal-Setting. *Applied & Preventive Psychology*, Vol. 5, pp. 117-124.
- Locke, E. A. (2005). Setting Goals for Life and Happiness. I: Snyder, C. R. & Lopez, S. J., ed. (2005). *Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Lopes, M. P. & Cunha, M. P. E. (2006). All that glitters is not gold: A critically-constructive analysis of positive organizational behaviour. *FEUNL Working Paper Series* No. 498.
- Losada, M. (1999). The Complex Dynamics of High Performance Teams. *Mathematical and ComputerModelling*, 30: 179-192.
- Losada, M. & Heaphy, E. (2004). The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model. *American Behavioral Scientist*, Vol. 47, No. 6, pp. 740-765.
- Luoma, J., Hämmäläinen, R. P. & Saarinen, E. (2008). Perspectives on Team Dynamics: Meta Learning and Systems Intelligence. *Systems Research and Behavioral Science*, 25:757-767.

- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organizational Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.
- Maslow, A. H. (1954/1987). *Motivation & Personality*. New York: Harper & Row Publishers.
- McGregor, D. (1966). *Leadership and motivation*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Management*. New York: McGraw-Hill.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achievement Society*. New York: van Nostrand Company.
- McClelland, D. C. (1968). Money as a Motivator: Some Research Insights. *Management Review*, Feb 1968.
- Merchant, K. A. & van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Second Edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Molin, F. (2012). The Art of Communication: Investigating the Dynamics of Work Group Meetings in a Natural Environment. Department of Business Studies. *Doctoral thesis*, Uppsala universitet, Uppsala.
- Nakamura, J. & Csikszentmihalyi, M. (2005). The Concept of Flow. I: Snyder, C. R. & Lopez, S. J., ed. (2005). *Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Nilsson G. (2004). *Processorientering och styrning: ökat fokus på regler och värderingar?* Stockholm: Bonnier Business Publishing.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Peters, T. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Pinder, C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising Truth about What Motivates Us*. New York: Riverhead Books.
- Pollitt, C. (1990). Doing Business in the Temple: Managers and Quality Assurance in the Public Services. *Public Administration*, Vol. 68, No. 4, pp. 435-452.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. London: Routledge.
- Power, M. (1997). *The Audit Society: Rituals of Verification*. New York: Oxford University Press.

- Quinn, R. W. (2007). Energizing others in work connections. I: Dutton, J. E. & Ragins, B. R., ed. (2007). *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behaviour*. Upper Saddle River, New York: Pearson Education.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic motivation, Social Development, and Well-being. *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, pp. 68-78.
- Schein, E. H. (1985/2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seijts, G. H. & Latham, G. P. (2005). Learning versus Performance Goals: When Should Each be Used? *Academy of Management Executive*, Vol. 19, No. 1, pp.124-131.
- Seligman, M. E. P. (2005). Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy. I: Snyder, C. R. & Lopez, S. J., ed. (2005). *Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N. & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, Vol. 60, No. 5, pp. 410-421.
- Snyder, C. R. & Lopez, S., ed. (2005). *Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Stacey, R. D., Griffin, D. & Shaw, P. (2000). *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking?* New York: Routledge.
- Starbuck, W. (1992) Learning by Knowledge-Intensive Firms. *Journal of Management Studies*, Vol. 29, pp. 713-740.
- Södergren, B., (2001) *Knowledge Intensive Workers' perspectives on Management and Leadership*. I: Peiperl, M. & Arthur, M., Goffee, R. & Anand, N. (2001) *Career Creativity: Explorations in the Remaking of Work*, Oxford Press & London Business School.
- Södergren B.(2005a). *Om lärandets roll i komplexa innovationssystem*. I: Benner, M., red. *Innovationer – dynamik i ekonomi och samhällsliv*. Lund: Studentlitteratur.
- Södergren, B. (2005b). *Därför är det svårt att mäta och utvärdera*. LOOP nr 3.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
- Von Krogh, Ichijo & Nonaka. (2000). *Enabling knowledge Creation – How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press.

- Vroom, V. H. (1964/1995). *Work and Motivation*. New York: Jossey-Bass.
- Weick, K. E. (1996/5). *Sensemaking in Organizations*. London: SAGE
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. London: Oxford University Press.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The Concept of Competence. *Psychological Review*, Vol. 66. No. 5, pp. 297-333.
- Wiley, C. (1997). What Motivates Employees According to over 40 Years of Motivation Surveys. *International Journal of Manpower*, Vol. 18, No. 3, pp. 263-280.
- Womack, J.P., Jones, D. T. & Roos, D. (1990). *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*. London: Free Press.
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding Positive Meaning in Work. I: Cameron, K. S., Dutton J. E. & Quinn, R. E., ed. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C. R., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers and Callings: People's relation to Their Work. *Journal of Research in Personality*, No. 31, pp. 21-33.

Bilaga

Andra perspektiv inom angränsande fält som inte har inkluderats i studien

Även om vår ansats är tämligen bred, finns givetvis ännu mycket mer forskning inom angränsande fält. Vi vill här nämna några sådana fält – dels för framtida spaning, dels för att bidra till att tydliggöra våra avgränsningar. Av tids- och utrymmesskäl har vi inte kunnat väva in alla perspektiv, men flera av dem finns så att säga ”med i bakhuvudet” och har bidragit till vår analys.

- Teorier om *komplexa organisationer* – hur leder man i komplexitet och osäkerhet – när orsaks- och verkanssamband är oklara och när ”allt påverkar allt”? Vi har i teamet goda bakgrundskunskaper från detta fält, men har inte valt det som perspektiv i studien.
- Teorier om lärande i arbetet och *lärande organisationer*. Tankar från detta fält finns också ”i bakhuvudet”, men inte framlyft som ett eget område. Att organisera för lärande är en viktig del i kunskapsorganisationer.
- En fortsättning och fördjupning av POS- och Motivationsfältet kunde vara nyare teorier om ”neuro leadership”, ett framväxande fält som i mångt och mycket liknar POS-området, men tar sin utgångspunkt i hur hjärnan fungerar.
- Forskning om *arbetsmiljö och hälsa*, samt psykosociala friskfaktorer kunde fördjupas, för att bidra med förståelse om samband mellan hälsa och arbetsklimat. Några tankegångar från detta område finns invävd i POS-fältet, kapitel 6.
- Teori om *makt* och maktspel i organisationer kan ha relevans för frågor om styrning, t ex varför organisationer ibland blir politiserade, låsta och konfliktdrivna.
- *Gruppteori, kommunikationsteori* och *individpsykologi*, kan också vara relevant för motivationen i arbetsgrupper och team. Grupper utvecklas vanligen i olika stadier, och anses prestera bättre i högre stadier. I vårt förslag till fortsättningsstudie knyter vi an lite djupare till dessa fält.
- Fördjupade teorier om *ledarskap* och *medarbetarskap* är relevanta för styrning och ledarskap. I uppföljningsdiskussioner kring studien diskuterade vi bland annat hur medarbetare i praktiken har stora möjligheter att ta sitt ansvar på olika sätt.
- Fördjupad teori om *kreativitet*. Kreativitet har många olika rötter, och drivs i stor utsträckning av motivation och möjligheter till att kombinera kunskap på ett nytt sätt. Forskning om kreativitet och innovationsförmåga berörs i studien, men kunde fördjupas ytterligare.

ISBN 978-91-981801-0-7