

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**Förändring av målmedvetenhet och feedbackbehov under
implementering av målstyrda arbetsgrupper**

Sven-Olof Krantz

Examensarbete 20 poäng
Psykologprogrammet
Vårterminen 2007
Handledare: Ingela Thylefors

Innehållsförteckning

<i>Sammanfattning</i>	
<i>Om företaget</i>	2
<i>Vad är Målstyrda arbetsgrupper?</i>	2
<i>Argument för målstyrda arbetsgrupper</i>	5
<i>Mål feedback och målstyrning</i>	7
<i>Kritik av målstyrda arbetsgrupper</i>	11
<i>Syfte</i>	11
<i>Intervention</i>	11
Metod	12
<i>Undersökningsdesign</i>	12
<i>Deltagare</i>	12
<i>Instrument</i>	13
<i>Procedur</i>	13
<i>Statistisk analys</i>	14
Resultat	14
<i>Målmedvetenheten</i>	14
<i>Uppskattning</i>	17
<i>Feedbackbehov</i>	17
Diskussion	24
<i>Har Målmedvetenhet förändrats?</i>	24
<i>Har Feedbackbehov förändrats?</i>	25
<i>Har Målstyrda arbetsgrupper införts?</i>	26
<i>Slutsats</i>	27
Referenser	29
Bilaga 1	

Förändring av målmedvetenhet och feedbackbehov under implementering av målstyrda arbetsgrupper

Sven-Olof Krantz

Sammanfattning. Syftet med denna uppsats var att följa hur målmedvetenhet och feedbackbehov förändrats under implementering av målstyrda arbetsgrupper. Studien genomfördes mellan 1997-2001 hos Volvo Bussar via en kvantitativ longitudinell studie. I studien ingick samtliga anställda, 84,2 % arbetare och 15,8 % tjänstemän, 12,3 % var kvinnor och 87,7 % var män. Frågebatteriet har använts tidigare. En fråga handlade om vikten av uppskattning, fyra frågor mätte målmedvetenhet och fem mätte feedbackbehovet. Samtliga frågor hade fasta svarsalternativ. I resultatet framgår att under den period som Gränslös FlödesOrganisation med målstyrda arbetsgrupper implementerats har inga rörelser observeras mot ett förverkligande av de målstyrda arbetsgruppernas idé, fullt ut. Det mest påtagliga resultatet är ett ökat behov av feedback för både arbetare och tjänstemän.

Volvo bussar är ett av världens ledande företag för tillverkning av tunga bussar och fabriken i Borås¹ är ett av de viktigaste naven i företagets internationella verksamhet. Företaget producerar delar till andra bussfabriker och hjälper även till med teknisk rådgivning samt vid uppstart av nya verksamheter inom koncernen. Fabriken invigdes 1977 och är den största i sitt slag inom Volvo och tillverkar, i olika arbetslag, chassier till de flesta av Volvos bussmodeller. Verksamhetsidén för fabriken är att, slutmontera busschassier anpassade till karossörskoncept, leverera materialsatser enligt lokala förutsättningar samt utveckla globala helhetslösningar inom produktberedning och logistik. På mindre än fyra år förnyade Volvo Bussar hela sitt produktprogram med statsbussar, intercitybussar och turistbussar. Företaget är idag världens näst största busstillverkare.

Under ett utvecklingsprojekt för ledningsgruppen, som jag genomförde 1997, togs beslut om att ersätta den funktionella produktionsorganisationen med en flödesorganisation vid Volvo Bussar i Borås. Projektet för detta förändringsarbete benämns flexibelt lagarbete i samverkan (FliSa) och syftade till att skapa arbetslag med gränslösa flöden i organisationen. Avsikten var att öka gemenskapen mellan olika yrkeskategorier och därigenom förbättra samarbetet dem emellan, såväl mellan tjänstemän som mellan montörer. Under planeringen av implementeringen av flexibelt lagarbete i en flödesorganisation kom ledningen i kontakt med utvecklingsprojektet, Samkraft, som initierats och finansierats av Arbetslivsfonden. Detta projekt skulle med hjälp av centrala, regionala och företagsanknutna resurser utveckla en strukturerad ansats för att införa Gränslösa FlödesOrganisationer (GFO).

Utifrån en helhetssyn syftar GFO till att öka både produktivitet och konkurrenskraft genom arbetsorganisatoriska lösningar med tydliga målbilder och personalutveckling i kombination med ny produktionsteknik, logistik och kvalitet. Centralt i flödesorganisation är de målstyrda arbetsgrupperna som avser att öka gemenskapen mellan

¹ Informationsbroschyr Volvo, 2003

olika yrkeskategorier och därigenom förbättra samarbetet mellan de olika yrkeskategorierna (Helmrich, Jarnbrink & Edebäck, 1994).

När det gäller utveckling av företag och andra organisationer hänvisar Ljungberg och Larsson (2001) till en mängd olika trender, som alla i någon omfattning är baserade på ett processsynsätt. De flesta karakteriseras av trebokstavsförkortningar av det fullständiga namnet. De olika trendernas blomstringstid har varierat liksom användningsområdena och förespråkarna. Som exempel på processrelaterade trender kan följande begrepp nämnas:

JIT – Just In Time, som innebär att produkter ej produceras och levereras förrän de behövs.

BPR – Business Process Reengineering syftar till att förändra arbetssätt och rutiner så att de blir mer effektiva.

SCM – Supply Chain Management, som innebär att man tillämpar en helhetssyn på styrning av försörjningskedjan leverantör – producent - kund.

TBM – Time Based Management, som betyder att kort tid används som konkurrensfaktor.

TQM – Total Quality Management, som betyder att man betonar den totala kvaliteten i verksamhetens alla delar.

ECR – Efficient Consumer Response, som bygger på att producenten (eller motsvarande) kan agera snabbt genom direkt information från exempelvis ett konsumentköp.

ABM – Activity Based Management och ABC – Activity Based Costing, som syftar till att relatera alla kostnader till aktiviteter.

I föreliggande uppsats är syftet att följa och beskriva hur två av de centrala aspekterna, i målmedvetenhet och feedback/återkoppling förändras/utvecklas under en successiv implementering av målstyrda arbetsgrupper inkluderande både arbetare och tjänsteman. Min definition av målmedvetenhet är förekomsten av tydliga och accepterade mål vars innebörd förstås och som är föremål för kontinuerlig uppföljning.

Med feedbackbehov avser jag förekomsten av återkoppling i arbetet, att information om det arbete man gör är tillfredsställande eller inte samt utrymme för förbättring.

Vad är målstyrda arbetsgrupper?

Den ökade internationella konkurrensen och de ökade kraven på effektivisering inom både privata företag och offentliga organisationer har medfört att många arbetsplatser söker efter nya flexibla organisationsformer. Dessa krav har bland annat medfört satsningar på förnyelse av verksamhetens ledning, organisation och styrning. Målstyrda arbetsgrupper är en arbetsform, som i detta sammanhang, blivit populär eftersom den antas tillgodose organisationens behov av ökad effektivitet och därmed konkurrensfördelar genom förbättrat fokus på de mål som gäller. Flera forskare (Steers & Porter 1974; Pihlgren & Ramström, 1988; Pihlgren & Svensson, 1989; Rombach, 1991; Hart, 1995) har förordat målstyrning som ett sätt att styra verksamheten inom både företag och förvaltningar.

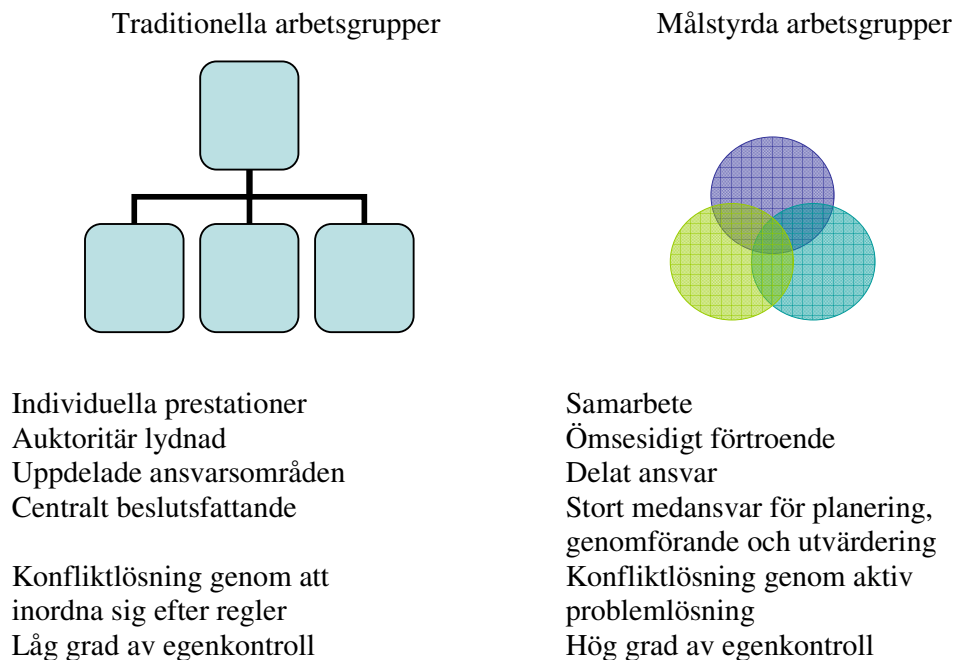
Den stora skillnaden mellan en målstyrd arbetsgrupp och en arbetsgrupp i traditionell bemärkelse ligger i stor utsträckning i gruppens egen förmåga eller möjlighet till aktivitet utifrån överenskomna operativa mål. Detta kräver feedback och lärande utifrån må-

len samt förmåga till initiativtagande i förhållande till målen (Krantz, 2007). Detta kan jämföras med den traditionella arbetsgruppen som snarare intar ett relativt passivt förhållningssätt där man inväntar direktiv från ledningen. Nedanstående karaktäristika ingår oftast i den målstyrda arbetsgruppen till skillnad från den traditionella arbetsgruppen som omfattar dessa faktorer i varierande utsträckning.

1. Har kännedom om målen
2. Har och når gemensamma mål i gruppen
3. Konkretiserar målen
4. Är delaktiga i att sätta målen
5. Har accepterat målen och arbetar i riktning mot målen
6. Följer upp och analyserar resultatet
7. Söker feedback och lärande från resultatet

Friedrich och Lantz (1995) finner i sin forskning att fyra förutsättningar är viktiga för att medlemmarna ska uppfatta arbetsgruppen som effektiv. 1) samspelet styrdes av en gemensam övergripande referensram om arbetets innehåll och form 2) ett gemensamt normsystem och egna övergripande mål 3) samtliga bidrar till samspelet på skilda sätt 4) förekomsten av allas förståelse av och agerande utifrån en gemensam strategi.

Nedanstående figur avser att visa en sammanfattande bild av flera forskares (Reddin, 1971; Hart, 95; Jacobsson & Pousette, 1994; Svensson, 1997), syn på skillnader mellan den traditionella organisationens arbetsgrupp och den målstyrda organisationens arbetsgrupp med avseende på hur de arbetar med de sociala relationerna.



Figur 1. Traditionella arbetsgrupper kontra målstyrda arbetsgrupper.

Ibland kan det bästa sättet att beskriva ett fenomen vara att beskriva vad fenomenet *inte* är. En sammanblandning som ofta görs är att förväxla *målstyrda arbetsgrupper* med så kallade *självstyrande arbetsgrupper*, eftersom det finns vissa gemensamma nämnare mellan dessa två typer av grupper.

Jag arbetade inom Svenska kullagerfabriken (SKF) under 1970-talet när industrin inte förmådde locka till sig arbetskraft. Pressen ökade på industrin att skapa både drägligare arbetsvillkor och medinflytande. Ett försök på lösning av dessa problem blev införandet av självstyrande arbetsgrupper, vilka blev symbolen för arbetslivets demokratisering och förnyelse. Idén kom från Trist och Bamforth som i en studie 1951, av kolgruvearbetare, visat att det kunde vara effektivare att överlåta upplägget av arbetet till ett arbetslag än att detaljstyra varje individ. Studien gav upphov till det som sedermera kom att kallas för den ”sociotekniska skolan”, och i dess namn har en rad försök med så kallad självstyrande grupper genomförts.

Den självstyrande gruppen har dock inte samma struktur som den målstyrda och försök med att införa självstyrande grupper har ofta visat att organisationsformen snarare är en *idealisk* modell än en *realistisk* modell. Få självstyrande grupper har bestått under en längre tid (Rapp Ricciardi, 2001; Rapp Ricciardi & Schaller, 2005).

Målstyrda och självstyrda arbetsgrupper har idén om delegerat beslutsfattande gemensamt, men i den målstyrda arbetsgruppen finns även ett formellt ansvar för samordning. Dessutom är målstrukturen i sig ett sammanhållande kitt. Målstyrda arbetsgrupper har mycket av de självstyrande arbetsgruppernas fördelar men är besparade dess nackdelar som fram för allt är avsaknaden av fokus på gemensamma operativa mål.

Drucker som redan 1954 myntade begreppet ”Management By Objectives” (MBO) underströk organisationens behov av planering, strukturering och formulering av mätbara mål för olika kärnområden samt att dessa skulle harmonisera med individernas behov av egenkontroll i arbetet.

“What the business enterprise needs, is a principle of management that gives full scope to individual strength and responsibility and at the same time give common direction of vision and effort, establish teamwork and harmonise the goals of the individual with the common weal. The only principle that can do this is management by objectives and self-control” (Drucker 1954 s. 117).

Min sammanfattande definition av flera forskares (Reddin, 1971; Hart, 1995; Jacobsson & Pousette, 1994; Svensson, 1997), uppfattning om målstyrda arbetsgrupper är: Den målstyrda arbetsgruppen är en form för att organisera arbetet, som bygger på att ett litet kollektiv ansvarar för att de överenskomna operativa målen nås samt kontinuerligt följs upp och utvärderas, som en del av arbetsprocessen. Definitionen avser att visa att det finns en strategiskt bakomliggande tanke med den målstyrda arbetsgruppen eftersom den antas vara integrerad i företaget och dessutom ha ett centralt delansvar för företagets eller organisationens övergripande strategi. De enskilda arbetsgrupperna antas vara beroende av andra verksamheter och arbetar inte endast mot de egna uppställda målen, utan med en hög grad av medvetenhet om slutproduktens avnämare - kunden. De målstyrda arbetsgrupperna är således väl medvetna om att de måste fokusera på att förbättra sina inre kvaliteter och effektivitet, eftersom dessa aspekter hänger samman med både det egna och organisationens slutresultat vilka avgör om kunden så småningom blir nöjd.

Sammanfattningsvis kan fastslås att målstyrda grupper utgör en arbetsmetodik som avser att ge sina medlemmar en stor förståelse för det arbetsrelaterade sammanhang de

befinner sig i. Medarbetarna åtnjuter en hög grad av frihet, inom en målstruktur där deras lokala, operativa mål, är tydligt sammanlänkade med organisationens strategiska mål och där gruppmedlemmarna förstår hur det egna arbetet hänger samman med den externa marknaden.

Argument för målstyrda grupper

De argument som finns för målstyrda grupper kan i stort delas upp i tre kategorier effektivitet, motivation och arbetstillfredsställelse samt mode och trender.

Effektivitetsargumentet. Det viktigaste argumentet för målstyrda grupper inom vinstdrivande företag är att de antas öka effektiviteten. Det första argumentet som tilltalar företagsledning och eventuella aktieägare mest, är samordning och effektivisering av verksamheten som ger konkurrensfördelar. Många företags verksamhetsstyrning bygger fortfarande på vad som kan betecknas som en "traditionell" syn som har sitt ursprung i Taylors (1911) principer om Scientific Management² eller vetenskaplig företagsledning. Denna princip kan sammanfattas i en enda mening: "*It's up to management to manage*". Verksamheter har organiserats utifrån principen att "chefen tänker och de anställda utför det chefen har tänkt". Denna föreställning har blivit så djupt rotad att få reagerar över metaforen om att ledningen utgör organisationens "hjärna" och medarbetarna dess "kropp". Benämningen "command and control" används ofta i den anglosaxiska världen för att beskriva denna grundläggande organisationsprincip (Lindvall, 2001).

Världen har förändrats. Det lär knappast ha gått någon spårlöst förbi att vi numera lever och verkar i en globaliserad värld som kännetecknas av en allt aggressivare konkurrens. Teknikutvecklingen har också lett till att en rad produkter som tillverkas blivit betydligt mer komplexa än vad som var fallet när Taylor myntade sina teser om vetenskaplig företagsledning. Sammantaget gör denna ökade komplexitet det svårare för en ensam ledare eller ledningsgrupp att fatta korrekta beslut som berör organisationen eftersom vederbörande knappast kan ha kännedom om allt som sker inom de olika teknikområdena. Det är bland annat av denna anledning som idéer uppkommit att decentralisera det operativa beslutsfattandet till operativa grupper och att koncentrera sig på att ledningen styr de strategiska riktlinjerna – ungefär såsom det är tänkt i en målstyrd organisation som kännetecknas av att arbetsgrupperna har stor beslutsfrihet och där dess medlemmar själva ansvarar för att de operativa målen nås (Zika-Viktorsson, Nordqvist & Hovmark, 1998).

Motivation och arbetstillfredsställelse. Det andra argumentet som jag anför för införandet av målstyrda arbetsgrupper är motivationsargumentet. Den tidigare beskrivna Tayloristiska organisationen där chefer "tänker" och medarbetare "utför" har en starkt alienerande effekt på medarbetarna, vilket innebär att de inte känner någon starkare identifikation med sitt arbete. Det är inte bara rationella argument för ett förbättrat beslutsfattande som kan anföras vad gäller införandet av en arbetsorganisation där man arbetar i grupp mot uppsatta mål, utan även mer "mjuka" argument. En pionjär inom området som anförde den motivatoriska argumentationen var McGregor som 1960 föreslog en form av målstyrning som utgick från tilltron till människors förmåga att själva ta ansvar för sina handlingar. Han uppfattade målstyrningen som en möjlighet för medarbe-

² Den funktionella organisationen utmärks av att ledning utövas av ett flertal arbetsledare, var och en är specialiserad inom en viss avgränsad funktion.

tarna att växa och utvecklas i sitt arbete. Vidare avsåg han att modifiera ledarskapets roll i organisationen. Snarare än att vara en "domare" skulle ledningen bli en "facilitator" eller "hjälpare" som stöttade medarbetare i deras arbetsprocesser. Den målstyrda organisationen har bl.a. som kännetecken en hög grad av decentralisering. Detta innebär att målformuleringen sker i en kontinuerlig dialog mellan närmsta chef och medarbetarna i arbetsgruppen. Tanken är att om den enskilde medarbetaren har konkreta mål så behövs inte regler och kontroll eftersom det kan upplevas som mindre motiverande och hämmande för personlig utveckling (Milsta, 1994). Medinflytande på arbetsplatsen är som tidigare nämnts av stor betydelse för såväl medarbetares motivation, personliga utveckling och för produktionsresultaten. Forskning (Gardell, 1976; Gustavsen & Engestad, 1986; Gustavsen, 1987; Angelöw, 2002; Zetterberg, 1984) visar att yngre generationers medarbetare uppskattar inte bara medinflytande, utan de förväntar sig det. Arbetet utgör, inte bara för dem, en möjlighet till försörjning utan också en viktig del för självförverkligande.

Framgången för etablerandet av målstyrda grupper ligger inte endast i ett ökat hänsynstagande till organisationens behov, utan även till människans grundläggande behov. Exempelvis att planera och strukturera sin tillvaro samt att få bekräftelse på det arbete man utför. Målstyrningen har sina rötter i den humanistiska psykologin som inte ser någon konflikt mellan organisationens mål och medarbetarnas. Det finns mycket väl underbyggda antagande om att en högre grad av deltagande från medarbetarnas sida vad det gäller utformandet av såväl arbetsstrukturer, arbetsprocesser som mål, bidrar till positiva effekter för alla parter. En arbetsmiljö som skapar medinflytande har visat sig ha betydelse såväl för de anställdas personliga utveckling och välbefinnande som för produktionsresultaten (Gardell, 1976; Gustavsen & Engestad, 1986).

Begreppet beslutsutrymme betecknar de möjligheter som organisationen ger de anställda för att fatta beslut om sitt arbete. Det innehåller två grundkomponenter. 1) Påverkansmöjligheter - utgör den omedelbara demokratiaspekten på de anställdas möjlighet att utöva kontroll. 2) Stimulans - hur de anställdas kunskap används och utvecklas. Om de anställda har goda möjligheter till kompetensutveckling genom ex. kontinuerlig handledning/utbildning eller genom arbetsrotation så har de relativt sett stor möjlighet att ta kontroll över de flesta situationer som uppkommer (Theorell, 2003).

Angelöw (2002) framhåller, i sin bok om friskare arbetsplatser, att graden av delaktighet har stor betydelse för att hålla tillbaka den negativa stressen.

Hovmark och Nordqvist (2000) visar i sin forskningsrapport "Att arbeta i målstyrda grupper" att gruppmedlemmarna är mycket positiva till arbetsformen. Dessa ansåg att införandet av målstyrda grupper hade inneburit större handlingsutrymme och kompetensutveckling. Resultat blev: en god överblick, hög grad av egenkontroll och en stor variation i arbetet. Både Karasek (1989) och Angelöw (2002) framför att överblick, egenkontroll och variation i arbetet genererar ökad effektivitet, bättre hälsa och ett bättre psykosocialt arbetsklimat.

Målklarhet har visat sig ha betydelse för individens arbetstillfredsställelse. Flera forskare (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2006; Tollgerdt-Andersson, 2005) beskriver hur det moderna arbetslivets styrning med brist på mål och riktlinjer kan leda till osäkerhet om vad som förväntas av individen, med ökad upplevelse av stress som följd. Målklarhet har också en koppling till hur tydligt definierad själva arbetsrollen är. Oklarhet om rollen kan innebära stress och beror ofta på otillräcklig information kring yrkesrollen, arbetsuppgifter, mål och ansvarsområden (Beehr & Glazer,

2005; Sauter, Murphy & Hurrell 1990). Det finns också klara samband mellan målklarhet och ett flertal olika välbefinnandemått.

Mode och trender. I det tredje argumentet, som egentligen inte är ett argument utan snarare en förklaring till varför många organisationer väljer att införa målstyrda arbetsgrupper, är helt enkelt att man märker att "alla andra gör det". Det tycks ha blivit en trend, ett mode. Om det var Drucker som lanserade målstyrning som mode på 1950-talet i USA så var det Pihlgren och Svensson (1989) som visade att det nått den svenska offentliga sektorn. Idéer, koncept och modeller färdas över nationsgränserna, men också mellan olika branscher och det är relativt vanligt att den offentliga sektorn kopierar de modeller som används i den privata sektorn. Detta kan ibland lämpa sig väl och ibland mindre väl, men ett flertal svenska forskare tycks anse att målstyrda arbetsgrupper är ett bra sätt att styra verksamheten på, oavsett om det gäller offentlig eller privat sektor (Pihlgren & Ramström, 1988; Pihlgren & Svensson, 1989; Hart 1995).

Att målstyrda arbetsgrupper "passar väl" in i en flora av andra koncept som också kan anses vara moderna står ganska klart. Men det är också intressant att notera att målstyrning som koncept kan ha fått en värderingsförskjutning. Mer konkret uttryckt innebär det att man i ett visst dagsläge understryker vissa delar i konceptet medan man för exempelvis trettio år sedan underströk andra delar. Idag handlar målstyrning inte bara om samordning, motivation och resultathöjning, utan man understryker också att kundperspektivet måste nå medarbetarna längst ut i organisationen. Denna gränsöverskridande syn på företagets externa relationer är något som målstyrningskonceptet delar med andra moderna koncept som startade sin lansering på 1980 - 90-talet (Allvin et. al. 2006). Tanken är att den kontinuerliga proceduren ska leda till en kontinuerlig anpassning och förbättring av verksamheten. Det tycks således som om målstyrning som koncept, idé och arbetsform kan muteras och på så sätt också förbli modernt och kanske tidlöst. Jacobsson (2001) kallar målstyrning för den "gäckande skuggan" i organisationers värld just med tanke på att principerna ständigt dyker upp, men med nya namn och i nya förpackningar.

Mål, feedback och målstyrning

Forskning kring gruppsykologi har visat att arbetsgrupper av olika typer kan bli effektiva i en organisation under förutsättningen att arbetet är strukturerat och organiserat på ett sådant sätt att det lämpar sig för grupparbete (Forsyth, 2005).

Strukturen handlar om att definiera, kategorisera och förklara vad som ska göras i arbetsprocessen, ramar i form av regler och rutiner, samt formella roller som ledningsfunktionen inbegriper. Den viktiga målformuleringen ingår också i strukturen och innebär att övergripande mål delas in i underliggande mål på olika nivåer. Arbetsprocessen definieras och rollerna fördelas, vilket ställer krav på att det skapas arenor för kommunikation och en tidsram som medger dialog.

Mål. Det som utmärker målstyrning är att formuleringen, besluten och uppföljningen av mål på alla nivåer utgör centrala aktiviteter i organisationen. Detta görs för att säkerställa uppfyllandet av de strategiskt övergripande målen (Milsta, 1994). Poängen med den målstyrda arbetsgruppen är att förenkla beslutsvägarna och att låta medarbetarna ta ett större ansvar samt låta dem komma närmare kunden. Har man välfungerande målstyrda arbetsgrupper som förfogar över så mycket som möjligt av förädlingskedjan behövs inte så mycket av administrativa överbyggnader (Sarv, 1997).

Rent praktiskt kan det gå till så att arbetsgruppen kommer överens med sin närmsta ledning, i dialogform, om ett ömsesidigt ”kontrakt” där gruppen åtar sig att prestera vissa arbetsresultat. För att detta ska nås är det bl.a. viktigt med en hög grad av målmedvetenhet. Enligt målsättningsteorin är motivationen som störst hos anställda när de arbetar efter klara, specifika och utmanande mål (Locke & Latham, 1990). Mål kan exempelvis utgöras av förväntade och överenskomna minimiprestationer för arbetsgruppen som härletts från företagets övergripande mål.

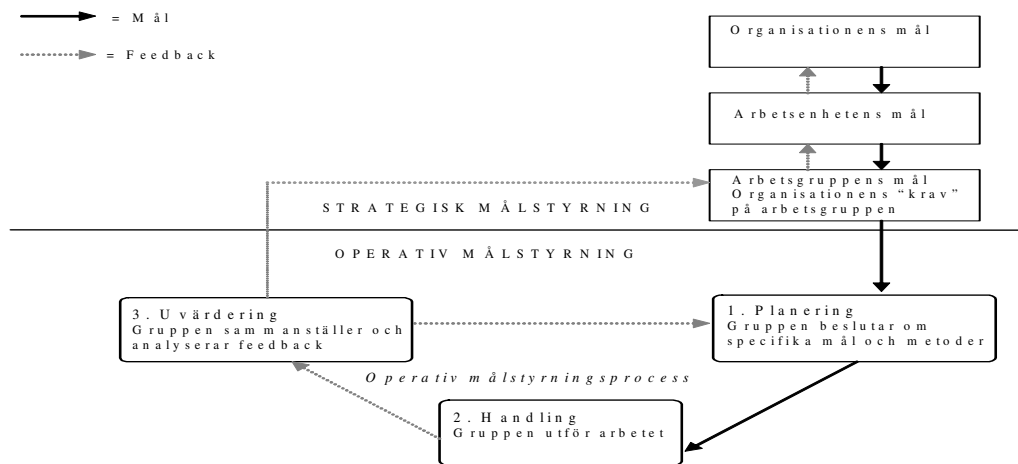
En studie av Harris, Daniels och Briner (2003) visar att anställda som uppnår mål i arbetet känner ett högre affektivt välbefinnande än de som inte uppnår målen. Ju viktigare målen upplevdes vara desto högre grad av välbefinnande.

Feedback. Målstyrda arbetsgrupper kräver ett feedbacksystem i verksamheten. Feedback handlar om kunskap om konsekvenser (Thylefors & Lennéer Axelson 2005). Feedback kan ses som en cirkulär process eller feedback loop. Dessa loopar kan vara större eller mindre. Begreppet feedback i arbetslivet definieras av Thylefors och Persson (1994 s. 82) som ”den information individen får om sitt beteende”. De anser att feedback kan beskrivas som kompassen som visar vart man är på väg - eller i vilken riktning man bör lägga om kursen. Frese och Zapf (1994) definierar feedback som prestationsrelaterad information som är tillgänglig för människor i arbetsmiljön det är information om hur långt man har utvecklats mot målet. För att nå ett lärande i den målstyrda arbetsgruppen bör den kontinuerligt följa upp sina prestationer. Thylefors och Lennéer Axelson (2005) menar att feedback är ett väsentligt bidrag till individen och arbetsgruppen lärande och utveckling. De pekar på att arbetsgrupper som inte får feedback har fler missnöjda medlemmar än andra grupper. Feedback kan komma från olika källor som andra individer arbetsuppgifter i sig eller från personen. Greller och Herold (1975) redovisar en studie av olika källors informationsvärde. De källor som uppfattades som mest informativa var de som låg ”närmast” mottagaren. Självobservation var den källa man förlitade sig mest på. Därefter kom feedback från själva arbetet, chefen och arbetskamraterna. Huse och Cummings (1985) framför också att chefens stöd är viktig för målstyrningsprocessen.

Feedback kan vara positiv dvs. återkoppling om att arbetet sköts på ett bra sätt men också negativ, dvs. återkoppling om att arbetet sköts på ett bristfälligt sätt. Jacobsson (2001) framför att det är viktigt att hålla isär den positiva och den negativa feedbacken. Herold och Greller (ref. i Jacobsson 2001) har visat att den här distinktionen är viktig, eftersom positiv och negativ feedback inte är ändpunkter på samma dimension. Herold och Parsons (ref. i Jacobsson 2001) menar att positiv och negativ feedback förefaller vara ganska oberoende (av varandra) och skall bedömas oberoende av varandra. Detta kan bero på den känslomässiga värdering som mottagaren gör av feedbacken. Värderingen görs utifrån i vilken utsträckning personen upplever att han/hon närmar sig sitt mål eller att han/hon hindras från att nå målet (Kåver & Nilsson, 2002). När personen upplever sig vara på väg mot måluppfyllelse uppstår positiva känslor, när så inte sker blir känslorna negativa. Davidsson (2000) menar att negativa och positiva känslor utgör två separata dimensioner och inte två motsatta poler av en och samma dimension. Som exempelvis när en medarbetare har gjort något bra och inviteras till den högre ledningen för att berätta om detta. Det är då troligt att det blir en skräckfylld blandning av både positiva och negativa känslor hos medarbetaren. Ilgen, Fisher och Taylor (1979) kom till slutsatsen att positiv feedback vanligen uppfattas mer korrekt än negativ feedback. De menar att anledningen är att negativ feedback kan förnekas av mottagaren på grund av att han/hon är ovillig att acceptera denna kunskap.

Inlärningsteorin hjälper oss att förstå mänskligt fungerande att tänka, känna och agera. Inlärningsteorin betonar människans förmåga att lära in och lära om som ett resultat av nya erfarenheter. Enligt detta resonemang blir det därför viktigt att vara uppmärksam på rimligheten i de krav vi ställer på oss själva och andra. Inlärning kan ske via olika kanaler som exempelvis: 1) Modellinlärning/observationsinlärning - vi ser någon utföra en handling och härmar. 2) Instruktioner - vi läser eller får muntlig vägledning om hur något fungerar eller ska göras. 3) Egen direkt upplevelse/erfarenhet - vi prövar oss fram i tankar, känslor och handlingar. Det vanligaste sättet att lära nytt är att kombinera dessa tre olika sätt. Förstärkare är något som ökar sannolikheten för ett visst beteende. Om vi har fått god mat och ett trevligt bemötande på en viss restaurang ökar sannolikheten att vi går dit igen. Den goda maten och det trevliga bemötandet är förstärkarna. När vi vill förändra ett beteende hos oss själva eller hos någon annan är positiv förstärkning det i särklass bästa sättet. Uppmuntran, kärlek och belöning gör oss avslappnade, vi kan tänka klart och därmed integrera det vi har lärt oss. Kritik minskar inlärningsförmågan och beröm ökar den (Kåver, 2006). Enligt Senge (1990) har chefer vanligtvis svårt att inse i vilken grad deras egna förväntningar på en medarbetare påverkar hans eller hennes prestationer. Det gäller att ta vara på människors inneboende drivkrafter, deras engagemang och ansvarskänsla. Den centrala ledningsuppgiften är att vägleda och stimulera människor i de processer som ständigt pågår i organisationer.

Målstyrning. Behoven av feedback och utvärdering varierar vanligen mellan olika nivåer i organisationen. Medarbetaren på den operativa nivån efterfrågar en viss typ av information för att kunna orientera sig i arbetet medan man på strategisk ledningsnivå behöver en mer övergripande information. Jacobsson och Pousette (1994) har i sin rapport "Målstyrning i välfärdsorganisationer" speglat detta system grafiskt (fig. 2). Deras förslag till en integrerad modell för målstyrning utgår ifrån två olika nivåer den strategiska och den operativa målstyrningen. På den strategiska nivån befinner sig mål som anger inriktningen av verksamheten så kallad att-nivå, verksamhetens effektmål som ska nå så kallad vad-mål samt arbetsenhetens mål så kallad hur-mål. Den operativa målstyrningen ses som en kontinuerlig process i tre olika faser: 1) Planering – måldokumentet omsätt till praktisk handling. 2) Arbetet – större delen av det arbete som görs är planerat och klart relaterat till målsättningen. 3) Utvärdering – arbetet följs upp genom regelbunden och systematiserad återkoppling som är relaterad till vad man förutsatt sig åstadkomma.



Figur 2. Management by objectives (Jacobsson & Pousette, 1994)

Det är också viktigt att arbetsgruppen själv sköter uppföljningen, eftersom man annars riskerar att skapa känslan av att man arbetar under ”storebrors” kontroll. Feedback och kontroll ska handla om stöttning av arbetsgruppens process med hjälp av nyckeltal, snarare än att hierarkins högre skikt kontrollera enskilda prestationer. Betydelsen av feedbacksystemet ska inte underskattas, utan ska betraktas som lika viktig som själva målstrukturen. Förutom att feedbacksystemet genererar underlag för avstämningar genereras också ett behov av kontinuerlig dialog inom gruppen. Denna dialog stimulerar till att grupputvecklingsprocessen fortlöper och därmed till ett lärande av såväl de sociala relationernas betydelse såväl som själva arbetsprocessen.

Målstyrningens process handlar om *hur* medlemmarna i arbetsgruppen samspelar om formulering av mål, beslut, problemlösning och om samarbetet i sig. Det är inte ovanligt att målaktiviteterna kan bli både svåra att formulera och besvärliga att komma överens om. Det är dock viktigt för gruppen att identifiera och gemensamt utveckla goda arbetsätt, denna process är viktig också för att etablera, bibehålla och vidareutveckla grupp-gemenskapen.

Latham och Locke (1979) har formulerat tre frågor att ställa inför arbetsgruppers målstyrningsprocess. 1) Hur ska målen utformas för att motivera till att man anstränger sig att arbeta målinriktat vid utförande av en uppgift? 2) Hur ser förhållandet mellan ansträngning och prestationen ut? 3) Vad är det i övrigt som påverkar måluppfyllelsen och prestationen? För att besvara dessa frågor måste det skapas en dialog mellan medlemmarna i arbetsgruppen och dess närmsta ledning. Flera forskare (Latham, & Locke, 1979; Hovmark & Nordqvist, 2000) anser att arbetsgruppens målacceptans har stor betydelse för en framgångsrik målstyrning. De menar att arbetsgruppen måste acceptera målet som sitt eget och instämma i vad som uttrycks och se det som viktigt att uppnå målen. De anser också att målstyrning kommer att öka prestationerna när målen är specifika och tillräckligt utmanande. Det är viktigt att ge medarbetarna så goda förutsättningar som möjligt, därför måste man se till att medlemmarna i arbetsgruppen har tillräckliga kunskaper och färdigheter. Feedback ska ges på framsteg i förhållande till målen. Framför allt bör man uppmärksamma att den positiva feedbacken uppmuntrar nya och önskade beteenden färdigheter. Söderholm (1998) hävdar att om feedbacken ska få en positiv effekt måste den vara av hög kvalitet, komma ifrån en trovärdig källa, vara förståelig, vara relevant, inkludera konkreta förslag till förbättring samt att den måste komma i rätt tid.

Enligt Theorell (2003) måste det finnas en balans mellan ansträngning och belöning. *”Om man får människor att anstränga sig till det yttersta, men underlåter att belöna dem, leder detta till hälsoproblem”* (Theorell, 2003 s. 22). Grundtanken i Siegrists (ref. i Theorell, 2003) ansträngnings - belöningsmodell är att ju mera man anstränger sig, desto mera belöning måste man få. I ansträngning ingår inte bara pengar utan även status som befordringsmöjligheter och självkänsla som ex. att få feedback när man gjort någonting bra.

För målstyrda grupper framgång är det viktigt att det råder en god balans mellan det formella systemet (såsom diskussioner kring hur man ska mäta måluppfyllelse, vilken nivå målen ska ligga på, mätkriterier som ska användas etcetera) och det informella systemet (vilket innebär att gruppens medlemmar tillåts blomma ut i ett dynamiskt samspel). Det formella systemet bidrar till att dynamiken inte utvecklas i negativ riktning eftersom det alltid finns vissa grundläggande ramar att hålla sig fast vid. Varje formaliserat steg i processen innehåller också mer dynamiska möten där uppföljning och underlag diskuteras i arbetsgrupperna och med ledningen. Det är under denna process som vi-

sioner och värderingar konsolideras i grupperna. I processen säkerställs också att det sker kontinuerliga tolkningar och omtolkningar av arbetsprocessen, vilket också kan öka kvalitén på arbetet eftersom den reflekterande processen ges utrymme. Det är således inte bara handlingen som bör premieras, utan även tanken (Norman, 1989).

Kritik av målstyrda arbetsgrupper

Argumenten för målstyrda grupper som arbetsorganisation har varit många och övertygande. En fråga som därför kan vara lämplig i sammanhanget är om det inte finns något negativt som kan förknippas med denna arbetsorganisation. Svaret på frågan ska jag försöka besvara med några kortare resonemang nedan.

Den kritik som framförts mot målstyrda arbetsgrupper kommer bl.a. från Ekvall (1990) som hävdar att en synnerligen störande svaghet med arbetsmodellen är att det i praktiken inte är så lätt att formulera konkreta mål, vilket gör att modellen faller på eget grepp. Särskilt gäller detta vissa "kvalitativa" mål där det blir svårt att avgöra huruvida målet är uppnått eller inte. Konsekvensen blir vanligtvis att man försöker kvantifiera måluppfyllelsen vilket gör att viktiga delar faller bort i processen. Målen som formuleras kan komma att ligga vid sidan av det ursprungligen avsedda målet. En annan synpunkt som Ekvall framför är att den dialog kring målen, som är en förutsättning för att målstyrning ska fungera, ofta uteblir. I praktiken blir det ofta så att chefer på de lägre hierarkiska nivåerna och deras medarbetare i stället föreläggs redan fastställda mål som de inte har möjlighet att påverka. Kritiken som Ekvall framför var skaparen till modellen, Drucker (1954), själv medveten om. Han beskrev dessutom tidigt sin oro över att chefer och underställda präglades av egna visioner och värderingar. Det finns därmed en risk att de strävar efter att utveckla sin funktionella eller specialiserade roll för sin egen skull istället för att arbeta utifrån företagets bästa.

Angelöw (2002) anser att målstyrning kan fungera för att skapa friskare arbetsplatser men bara under förutsättning att det är rimliga mål som ska uppnås och att dessa ställs i relation till de resurser som ges. I organisationer där både chefer och medarbetare ska försöka uppfylla orimligt högt formulerade mål i förhållande till de tillgivna resurserna blir resultatet istället hög grad av negativ stress och hög sjukfrånvaro.

Syfte

Studiens syfte är att följa och beskriva hur målmedvetenhet och feedbackbehov, dvs. två centrala aspekter i målstyrning, förändras under implementering av målstyrda arbetsgrupper inkluderande både arbetare eller tjänsteman.

Intervention

De interventioner som Volvo Bussar genomförde, inför implementeringen av målstyrda arbetsgrupper, var ett två dagars seminarium som alla anställda genomgick. Rubriker under detta seminarium var: 1) Hur ska förbättringsgrupperna se ut? 2) Programmet handlar om strategisk fokusering och kraftsamling. Grupparbete - Strategiskt fokus. 3) Vilka mål ska fokuseras? 4) Uppsummering av vision. 5) Grupparbete - Flödesorganisa-

tion och effekter. 6) Roller i flödesorganisation. 7) Grupparbete - Uppdrag och målmatris. 8) Fallgropar och riktlinjer. 9) Genomgång av arbetsstruktur och mötestider. Dagarna innehöll både föreläsning och grupparbete med redovisning och diskussioner. Utbildningsmaterialet är upplagt som ett kampanjmaterial för behovet av att arbeta på ett nytt sätt. Exempelvis: 1) Koncentration, Fokusering och Kraftsamling - Strategisk fokusering är att koncentrera alla krafter inom företaget på de just nu viktigaste parametrarna för att föra dessa framåt! 2) Det som mäts blir gjort! 3) Att tro att vi är trygga på våra jobb och på vår marknad är att stoppa huvudet i sanden! 4) Det är mycket som står och faller med ett framgångsrikt företag! 5) I skumrasket frodas sladder! 6) På "Gärdsgår'n" eller ute på spelplanen! 7) Ansvar tas där ansvar syns!

Metod

Undersökningsdesign

Studien kan beskrivas som en kvasi-longitudinell undersökning (de Vaus, 2001) då studien undersöker samma grupp vid båda tillfällena men data inhämtas av delvis olika individer. de Vaus förespråkar denna undersökningsdesign för att observera förändring eller stabilitet och för att ta reda på i vilken riktning en förändring ter sig på organisationsnivå. Eftersom data insamlas från delvis olika individer kan dock inte individuella förändringar mätas. Mätningarna gjordes med en och samma enkät vid två olika tillfällen 1997 och 2001.

Deltagare

I förmätningen 1997 ingick samtliga anställda vilket gav 93 % i svarsfrekvens. Data-underlaget, från eftermätningen 2001, är rensat från deltagare som inte var anställda 1997, vilket gav 76 % deltagande. Av dessa var 82,1 % arbetare och 17,9 % tjänstemän. Totalt var fördelningen 87,3 % män och 12,7 %, kvinnor. I kategorin arbetare var det 88,8 % män och 11,2 % kvinnor och i kategorin tjänstemän var det 79,8 % män och 20,2 % kvinnor. Av den totala mängden deltagare var det 42,9 % som varit anställda mindre än tio år och 57,1 % som hade varit anställda mer än tio år. Bland arbetare var siffrorna 43,8 % kontra 56,2,3 % och bland tjänstemän 37,3 % kontra 62,7 %. Av de deltagande var 21,7 % födda på 40-talet eller tidigare, 34 % på 50-talet, 31,1 % på 60-talet och 13,2 % på 70-talet. Bland arbetare var siffrorna 21,9 %, 31,1 %, 32,9 % samt 14,1 % och bland tjänstemän 21,2 %, 48,2 %, 21,2 % samt 9,4 %.

Tabell 1

Målgruppens storlek och svarsfrekvensen i procent.

År	Antal	Arbetare	Tjänstemän	Svarsfrekvens
1997	276	223	50	93.0 %
2001	210	171	36	76.0 %

Instrument

Studiens frågebatteri har prövats tidigare (Thylefors, Persson, Jacobsson & Pousette 1994; Pousette, Jacobsson & Krantz 2001). En fråga handlade om vikten av uppskattning, fyra frågor mäter målmedvetenhet och fem mäter feedback. Samtliga frågor hade fasta svarsalternativ.

Uppskattning. Frågan om uppskattning är:

”Hur viktigt är det för dig att du får uppskattning för det arbete du utför?”. Skalan bestod av fyra skalsteg Inte alls viktigt (1), Inte särskilt viktigt (2), Ganska viktigt (3) samt Mycket viktigt (4).

Målmedvetenhet. Frågorna om målmedvetenhet är:

”Vilken kännedom har du av de mål som gäller för ditt arbetsteam?”. Skalan bestod av fyra skalsteg Mycket liten (1) Ganska liten (2) Ganska stor (3) Mycket stor(4).

”Av vem/vilka formuleras målen för just ditt arbete?”. Svarsalternativen var: av mig själv, tillsammans i mitt arbetsteam, utan chefens inblandning, min chef och jag tillsammans, min chef och mitt arbetsteam tillsammans, min chef bestämmer dessa själv samt av annan.

”Anser du att ditt arbetsteam når de uppsatta målen?”. Skalan bestod av fem skalsteg svarsalternativen: Ja utan tvekan (4), Ja i stort sett (3), Nej knappast (2), Nej inte alls (1), Vet ej (0). I resultatredovisningen har svarsalternativet ”Vet ej” tagits bort.

”Vilken kännedom har du om vad du åstadkommer i ditt arbete?”. Skalan bestod av fyra skalsteg med olika svarsalternativ: Mycket bra (4), Ganska bra (3), Ganska dålig (2), Mycket dålig (1).

Feedback. Frågor om feedback är:

”Hur ofta får du veta, dvs. får återkoppling på att du sköter ditt arbete på ett bra sätt ifrån följande källor?”. Svarsalternativen var: Din närmsta chef, chefer högre upp, arbetskamrater, internkunder, ser själv i arbetet, datorn/utskrifter samt annat sätt. Skalan bestod av sju skalsteg med svarsalternativen: Aldrig (0), Några ggr. under året (1), En gång i månaden (2), Några ggr. i veckan (3), En gång. i månaden (4), Några ggr. i veckan (5), Varje dag (6). Vid analysen har svarsalternativen delats in i: Aldrig (0), Årsviis (1), Månadsviis (2) samt Veckoviis (4).

”Hur ofta får du veta, dvs. får återkoppling på att du sköter ditt arbete på ett bristfälligt sätt ifrån följande källor?”. Frågan hade samma svarsalternativ som föregående.

”Skulle du vilja ha mer eller mindre återkoppling från följande källor?”. Källorna var detsamma som i de föregående två frågorna. Vid analysen har svarsalternativen delats in som ovan.

”På vilket sätt får du vanligtvis återkoppling på ditt sätt att sköta jobbet?”. Svarsalternativen var: enbart skriftligt, enbart muntligt, skriftligt och muntligt samt ryktesvägen, förstår själv genom det sätt som jag bemöts samt annat.

”På vilket sätt skulle du vilja få återkoppling på ditt sätt att sköta jobbet?”. Frågan hade samma svarsalternativ som fråga 8.

Procedur

Följande procedur följdes vid samtliga tillfällen. En vecka före utsatt tid uppsattes anslag om enkätundersökningen och dess bakgrund. På detta anslag var det också utsatt vid vilken tid respektive kostnadsställe skulle besvara enkäten. Det skedde på arbetstid i

företagets matsal. När deltagarna hade infunnit sig gick jag igenom enkäten och dess bakgrund. Under varje sittning fanns undertecknad med för att besvara eventuella frågor samt för att ta emot besvarad enkät och därmed öka sekretessen. Enkäterna överlämnades därefter till Göteborgs datacentral för stansning. Överföring till SPSS filformat ordnades genom Statistiska institutionens försorg. De anställda som inte kunde medverka vid detta annonserade tillfälle fick möjlighet två veckor senare. Resultatet rapporterades till ledningsgruppen både på totalnivå och per kostnadsställe.

Statistisk Analys

Datamaterialet har bearbetats med hjälp av SPSS (Statistical Package for the Social Science). Förmätningen 1997 analyserades i förhållande till eftermätningen 2001. *t*-test och Pearson Chi-Square har använts för att pröva eventuella statistiskt signifikanta skillnader mellan för- och eftermätningen samt gällande de olika kategorierna.

Resultat

Förmätningen 1997, har använts som utgångspunkt när förändringen med avseende på målmedvetenhet och feedback har studerats. De skillnader som identifierats handlar således samtliga om skillnader i förhållande till 1997 ($p < .05$).

Resultatdelen tar sin utgångspunkt i medarbetarnas målmedvetenhet därefter presenteras medarbetarnas uppfattning om vikten av uppskattning samt deras feedbackbehov.

Målmedvetenhet

Enkätfrågorna om målmedvetenhet avser att mäta graden av målmedvetenhet, dvs. förekomsten av tydliga och accepterade mål vars innebörd förstås och som är föremål för kontinuerlig uppföljning.

I tabell 2 - 7 presenteras resultaten när det gäller tre av de fyra aktuella frågorna.

När det gäller frågan om "kännedom om målen för ditt arbetsteam?" finns det ingen skillnad över åren för arbetare eller för tjänstemän. Däremot skiljer sig arbetare ($M = 3.1$, $SD = 0.6$) och tjänstemän ($M = 3.4$, $SD = 0.7$), $t(204) = 2.42$, $p < .05$) sig åt i eftermätningen 2001. Tjänstemännen anser att de känner till målen i högre grad än vad arbetarna anser att de gör. Det bör observeras att även efter implementeringen är det 16,5 % av arbetarna och 5,6 % av tjänstemännen som anser att de har ganska / mycket dålig kännedom om de mål som gäller för arbetsgruppen.

När det gäller frågeställningen "om arbetsteamet når det uppsatta målen?" så förekommer det ingen signifikant skillnad varken mellan för- och eftermätningen såväl som mellan de båda kategorierna. Det bör dock observeras att det är 22,9 % av arbetarna och 20 % av tjänstemännen som, efter implementeringen, anser att de knappast eller inte alls når de uppsatta målen.

När det gäller frågeställningen "kännedom om vad du åstadkommer i ditt arbete?" så förekommer det ingen signifikant skillnad varken mellan för- och eftermätningen såväl som mellan de båda kategorierna. Det bör dock observeras att det är 10,6 % av arbetar-

na och 5.7 % av tjänstemännen som, efter implementeringen, anser att de har ganska / mycket dålig kännedom om vad man åstadkommer i sitt arbete.

Tabell 2

Målmedvetenhet bland arbetare och tjänstemän (medelvärden och standardavvikelser). Skala 1 – 4

Fråga		År			
		1997		2001	
		M	SD	M	SD
Vilken kännedom har du om de mål som gäller för ditt arbetsteam?	Arbetare	3.2	.63	3.1*	.66
	Tjänstemän	3.2	.73	3.4*	.68

* = $p < .05$

Tabell 3

Målmedvetenhet bland arbetare och tjänstemän (Procent per variabelvärde).

Fråga		År			
		1997		2001	
		Arbetare	Tjänstemän	Arbetare	Tjänstemän
Vilken kännedom har du om de mål som gäller för ditt arbetsteam?	Variabelvärde				
	Mycket stor	30.8	36.0	24.1	44.4
	Ganska stor	58.8	50.0	59.4	50.0
	Ganska liten	9.5	12.0	15.3	2.8
	Mycket liten	0.9	2.0	1.2	2.8

Tabell 4

Målmedvetenhet bland arbetare och tjänstemän (medelvärden och standardavvikelser). Skala 1 – 4

Fråga		År			
		1997		2001	
		M	SD	M	SD
Anser du att ditt arbetsteam når det uppsatta målen?	Arbetare	3.1	.45	2.9	.59
	Tjänstemän	3.0	.37	2.8	.53

Tabell 5

Målmedvetenhet bland arbetare och tjänstemän (procent per variabelvärde).

Fråga		År			
		1997		2001	
		Arbetare	Tjänstemän	Arbetare	Tjänstemän
Anser du att ditt arbetsteam når det uppsatta målen?	Variabelvärde				
	Ja, utan tvekan	13.6	4.4	10.2	2.9
	Ja, i stort sett	80.9	86.7	66.9	77.1
	Nej, knappast	5.0	8.9	21.7	17.1
	Nej, inte alls	0.5	0	1.2	2.9

Tabell 6

Målmedvetenhet bland arbetare och tjänstemän. (medelvärden och standardavvikelser). Skala 1 – 4

Fråga		År			
		1997		2001	
		M	SD	M	SD
Vilken kännedom har du om	Arbetare	3.2	.58	3.2	.62
vad du åstadkommer i ditt	Tjänstemän	3.3	.76	3.4	.60
arbete?					

Tabell 7

Målmedvetenhet bland arbetare och tjänstemän (procent per variabelvärde).

Fråga		År			
		1997		2001	
Fråga		Arbetare	Tjänstemän	Arbetare	Tjänstemän
Vilken kännedom har du om vad du					
åstadkommer i ditt arbete?					
Variabelvärde					
Mycket bra		28.5	44.0	26.3	45.7
Ganska bra		63.8	46.0	63.2	48.6
Ganska dålig		7.2	6.0	9.4	5.7
Mycket dålig		0.5	4.0	1.2	0

I tabell 8 presenteras resultaten av den fjärde frågan som avser att mäta graden av målmedvetenhet. Det vanligaste sättet att formulera målen för målstyrda arbetsgrupper är att chefen och arbetsgruppen gör detta tillsammans. Det kan konstateras att arbetare och tjänstemän har minskat sin skillnad i eftermätningen 2001. Vid förmätningen anser tjänstemännen (64 %) i högre grad än arbetarna (45,3 %), att gruppen tillsammans med chefen sätter målen $\chi^2 (1, N=273) = 8.79, p < .05$.

Tabell 8

Former för målformulering bland arbetare och tjänstemän (procent per variabelvärde).

Svarsalternativ	År			
	1997		2001	
	Arb.	Tj.m.	Arb.	Tj.m.
Av mig själv	7.2	14	5.3	11.1
Tillsammans i min grupp, utan chefens inblandning	20.6*	4*	19.3	8.3
Min chef och jag tillsammans	4.5*	16*	5.3*	19.4*
Min chef och min grupp tillsammans	45.3*	64*	43.3	58.3
Min chef bestämmer dessa själv	17.5*	6*	16.4*	0*

* = $p < .05$

Sammanfattning om målmedvetenhet. Inför starten av implementeringen av målstyrda grupper fanns ingen skillnad med avseende på kategoriernas målmedvetenhet. Däremot skiljer formerna för målformulering såtillvida att tjänstemännen, i högre grad, anser att

gruppen tillsammans med chefen sätter målen. Vid eftermätningen visas signifikanta skillnader som innebär att arbetarna upplever en något lägre kännedom om de mål som gäller och om vad man åstadkommer.

Uppskattning

Både arbetare och tjänstemän har ett ganska stort behov av uppskattning som inte förändras under åren. Arbetare har ökat sitt behov av uppskattning från förmätningen ($M = 3.5$, $SD = 0.61$) till eftermätningen ($M = 3.5$, $SD = 0.63$) och tjänstemän från förmätningen ($M = 3.4$, $SD = 0.63$) till eftermätningen ($M = 3.6$, $SD = 0.5$). Skala 1 – 4.

Feedbackbehov

Enkätfrågorna om feedbackbehov avser att mäta graden av feedbackbehov dvs. förekomsten av återkoppling i arbetet, att information om det arbete man gör är tillfredsställande eller inte samt utrymme för förbättring.

Både arbetare och tjänstemän har vid samtliga mättillfällen tagit ställning hur ofta de får positiv respektive negativ feedback från olika källor. De ursprungliga sju svarsalternativen har slagits ihop till följande fyra Aldrig (0), Årsvi (1), Månadsvi (2) samt Veckovi (3) och behandlats som en intervallskala med fyra skalsteg. Dessa resultat redovisas i figurerna tre och fyra. I tabellform redovisas också frekvensen av de viktigaste feedbackkällorna i en målstyrd organisation (tabellerna 9 - 12).

Närmsta chef. Den positiva och den negativa feedbacken, från närmsta chef, skiljer sig inte åt mellan mättillfällena. Detta gäller också mellan kategorierna men då enbart den positiva feedbacken. När det gäller den negativa feedbacken så finns det en skillnad mellan arbetares och tjänstemäns upplevelse i förmätningen 1997 och den består av att arbetare ($M = 1.0$, $SD = 1.0$) upplever en högre grad av negativ feedback än vad tjänstemän ($M = 0.5$, $SD = 0.7$) gör $t(114,178) = 4.29$, $p < .01$). Denna skillnad kvarstår dock inte i eftermätningen 2001.

Chefer högre upp. Det finns inga skillnader mellan mättillfällena eller mellan kategorierna gällande den positiva feedbacken från högre chefer. Detta gäller också mellan kategorierna men då enbart den positiva feedbacken. När det gäller den negativa feedbacken så finns det en skillnad mellan arbetares och tjänstemäns upplevelse i förmätningen 1997 och den består av att arbetare ($M = 0.4$, $SD = 1.0$) upplever en högre grad av negativ feedback än vad tjänstemän ($M = 0.1$, $SD = 0.3$) gör $t(163,489) = 4.97$, $p < .001$). Denna skillnad kvarstår dock inte i eftermätningen 2001. Det kan också sägas att feedbacken från högre chefer är näst intill obefintlig både före och efter införandet av målstyrda arbetsgrupper.

Arbetskamrater. Den positiva och den negativa feedbacken, från arbetskamrater, skiljer sig inte åt för arbetare eller för tjänstemän mellan mättillfällena. Det finns dock skillnader mellan kategorierna. Den positiva feedbacken skiljer sig åt mellan arbetare ($M = 1.9$, $SD = 1$) och tjänstemän ($M = 1.5$, $SD = 1.1$) i förmätningen 1997, $t(257) = 2.46$, $p < .05$) däremot inte i eftermätningen 2001. Arbetare upplever att de har fått en högre grad av positiv feedback än tjänstemännen upplever. När det gäller den negativa feedbacken så finns det, även här, en skillnad mellan arbetares och tjänstemäns upplevelse i förmätningen 1997 och den består av att arbetare ($M = 1.4$, $SD = 1,1$) upplever en högre

grad av negativ feedback än vad tjänstemän ($M = 0.9$, $SD = 1$) gör $t(253) = 2.61$, $p < .05$). Denna skillnad kvarstår dock inte i eftermätningen 2001. Genomgående är att arbetarna upplever att de fått en högre grad av positiv feedback än vad tjänstemännen anser att de har fått. Arbetarna upplever dock att den har minskat och det finns en tendens att tjänstemännen har fått en ökad grad av positiv feedback.

Internkunder. Den positiva och den negativa feedbacken, från interkunder, skiljer sig inte åt för arbetare eller för tjänstemän mellan mättillfällena. Det finns dock skillnader mellan kategorierna i eftermätningen som består av att arbetare ($M = 1.0$, $SD = 1.1$) upplever en lägre grad av positiv feedback än vad tjänstemän ($M = 1.5$, $SD = 1$) gör $t(194) = 2.39$, $p < .05$).

Självobservation. Det finns inga skillnader mellan mättillfällena eller mellan arbetare och tjänstemän gällande den positiva feedbacken via självobservation. I den negativa feedbacken finns det dock en skillnad i eftermätningen år 2001 och den består av att arbetare ($M = 1.5$, $SD = 1.2$) upplever en lägre grad av negativ feedback än vad tjänstemän ($M = 2.0$, $SD = 1$) gör $t(58,152) = 2.26$, $p < .05$).

Datauppgifter. För arbetare har både den positiva och den negativa feedbacken förändrats över åren. Den positiva feedbacken har förändrats från år 1997 ($M = 1.2$, $SD = 1.3$) till år 2001 ($M = 0.9$, $SD = 1.2$) på så vis att arbetare upplever mindre positiv feedback år 2001 än år 1997 $t(344,892) = 2.25$, $p < .05$). Den negativa feedbacken har förändrats från ($M = 1.0$, $SD = 1.2$) till år 2001 ($M = 0.7$, $SD = 1.1$) på så vis att arbetare upplever mindre negativ feedback år 2001 än år 1997 $t(337,248) = 1.81$, $p < .05$). För tjänstemän har varken den positiva eller den negativa feedbacken förändrats över åren. Den positiva feedbacken skiljer sig åt. Arbetare ($M = 1.2$, $SD = 1.3$) upplever en lägre grad av positiv feedback än vad tjänstemän ($M = 1.9$, $SD = 1.3$) gör i förmätningen $t(243) = 3.13$, $p < .01$). Även i eftermätningen 2001 skiljer sig kategorierna åt. Arbetare ($M = 0.9$, $SD = 1.1$) upplever en lägre grad av positiv feedback än vad tjänstemän ($M = 2.2$, $SD = 1.2$) gör $t(185) = 5.65$, $p < .001$). När det gäller den negativa feedbacken så finns det ingen skillnad mellan arbetare och tjänstemäns upplevelse i förmätningen 1997 däremot i eftermätningen 2001. Den består av att arbetare ($M = 0.7$, $SD = 1$) upplever en lägre grad av negativ feedback än vad tjänstemän ($M = 1.2$, $SD = 1.2$) gör $t(184) = 2.31$, $p < .05$).

Tabell 9

Arbetarnas positiva feedback 1997 och 2001.

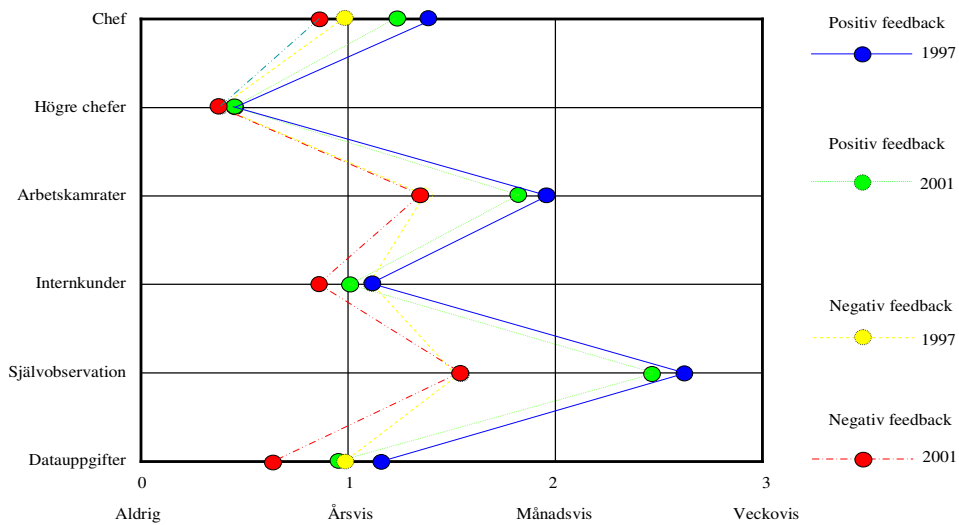
Fråga	År					
	1997			2001		
Variabelvärde	Återkopplingskällor					
	Närmsta chef	Arbetskamrater	Självobservation	Närmsta chef	Arbetskamrater	Självobservation
Aldrig	20.2	14.3	5.9	21.0	16.3	6.4
Årsvi	37.6	16.7	5.9	43.1	20.6	9.6
Månadsvi	28.6	33.8	14.9	19.2	35.0	14.6
Veckovi	13.6	35.2	73.3	16.8	28.1	69.4

Tabell 10

Arbetarnas negativa feedback 1997 och 2001.

Fråga	År					
	1997			2001		
Variabelvärde	Närmsta chef	Arbetskamrater	Återkopplingskällor Självobservation	Närmsta chef	Arbetskamrater	Självobservation
Aldrig	44.0	29.5	25.0	45.1	32.1	24.8
Årsvis	29.0	26.1	24.5	31.5	28.2	29.3
Månadsvis	15.0	21.3	17.3	13.6	18.6	14.0
Veckovis	12.1	23.2	33.2	9.9	21.2	31.8

Positiv och negativ feedback för arbetare



Figur 3. Arbetarnas positiva och negativa feedback 1997 och 2001.

Tabell 11

Tjänstemäns positiva feedback 1997 och 2001.

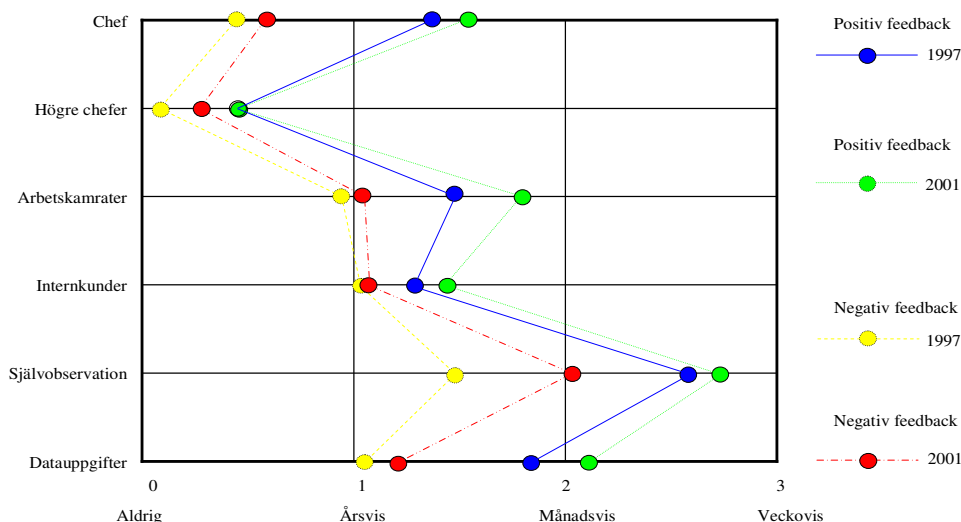
Fråga	År					
	1997			2001		
Hur ofta får du veta, att du sköter ditt arbete på ett <u>bra</u> sätt ifrån följande källor?						
Variabelvärde	Närmsta chef	Arbetskamrater	Återkopplingskällor			Självobservation
			Självobservation	Närmsta chef	Arbetskamrater	
Aldrig	14.0	24.5	2.1	5.6	11,1	2.9
Årsvis	38.0	22.4	0	41.7	33,3	0
Månadsvis	46.0	32.7	34.0	44.4	27,8	17.1
Veckovis	2.0	20.4	63.8	8.3	27,8	80.0

Tabell 12

Tjänstemäns negativ feedback 1997 och 2001.

Fråga	År					
	1997			2001		
Hur ofta får du veta, att du sköter ditt arbete på ett <u>bristfälligt</u> sätt ifrån följande källor?						
Variabelvärde	Närmsta chef	Arbetskamrater	Återkopplingskällor			Självobservation
			Självobservation	Närmsta chef	Arbetskamrater	
Aldrig	63.3	43.8	25.0	50.0	36.1	8.3
Årsvis	28.6	29.2	27.3	36.1	38.9	27.8
Månadsvis	8.2	18.8	20.5	13.9	13.9	22.2
Veckovis	0	8.3	27.3	0	11.1	41.7

Positiv och negativ feedback för tjänstemän



Figur 4. Tjänstemäns positiva och negativa feedback 1997 och 2001.

Det tydligaste resultatet, som presenteras i tabell 13 är att fler arbetare önskar mindre feedback via datauppgifter år 2001 (14.9 %) än år 1997 (7.6 %) $\chi^2(1, N=38) = 4.8$, $p < .05$. Andelen som önskar mer feedback är betydligt större (28.6 %).

Tabell 13

Andelen arbetare/tjänstemän som vill ha mindre återkoppling (procentuell fördelning).

Svarsalternativ	År			
	1997		2001	
	Arb.	Tj.m.	Arb.	Tj.m.
Närmsta chef	3.3	2.0	1.8	0
Högre chefer	7.8	2.0	6.3	0
Arbetskamrater	1.9	4.1	1.9	0
Internkunder	4.4	6.1	5.7	0
Självobservation	2.5	4.2	5.1	2.9
Datauppgifter	7.6	4.2	14.9*	8.8

* = $p < .05$

Det genomgående mönstret med några avvikelser är att feedbackbehovet ökar under implementeringens gång. I tabell 14 kan ses att feedbackbehovet hos arbetarna har ökat från 1997 till 2001 på källorna "Närmsta chef" (29,6 % - 45,4%), χ^2 (1, N=137) = 9.98, $p < .05$ "Arbetskamrater" (19,5 % - 32,7 %) χ^2 (1, N=93) = 8.33, $p < .05$, "Självobservation" (11,8 % - 19,2 %) χ^2 (1, N=54) = 3.86, $p < .05$, samt "Datauppgifter" (16,8 % - 28,6 %) χ^2 (1, N=77) = 7.05, $p < .05$. Det finns en signifikant skillnad i förmätningen år 1997 mellan arbetare och tjänstemän som består av att tjänstemännen vill ha mer feedback än vad arbetare vill från källan "Chefer högre upp" (36,9 % - 54,0 %) χ^2 (1, N=103) = 4.89, $p < .05$. Det finns också en signifikant skillnad i eftermätningen år 2001 mellan arbetare och tjänstemän som består av att arbetare vill ha mer feedback än vad tjänstemännen vill från källan "Datauppgifter" (28,6 % - 2,9 %), χ^2 (1, N=77) = 7.05, $p < .05$.

Tabell 14

Andelen arbetare/tjänstemän som vill ha mer återkoppling (procentuell fördelning)

Svarsalternativ	År			
	1997		2001	
	Arb.	Tj.m.	Arb.	Tj.m.
Närmsta chef	29.6	36.0	45.4 *	47.2
Högre chefer	36.9	54.0	46.2	52.8
Arbetskamrater	19.5	26.5	32.7*	36.1
Internkunder	28.6	30.6	37.3	36.1
Självobservation	11.8	8.3	19.2*	11.8
Datauppgifter	16.8	6.3	28.6*	2.9

* = $p < .05$

Feedback kan ges inte bara från olika källor utan också på olika sätt. De vanligaste formerna för feedback återfinns i tabell 15.

Tabell 15

Oftast förekommande återkopplingsätt för arbetare/tjänstemän (procentuell fördelning)

Svarsalternativ	År			
	1997		2001	
	Arb.	Tj.m.	Arb.	Tj.m.
Enbart skriftligt	0	0	2.3	0
Enbart muntligt	46.6	48.0	53.8	41.7
Skriftligt och muntligt	38.1	36.0	31.6	38.9
Ryktesvägen	8.1	10.0	14.6	8.3
Förstår själv genom det sätt som jag bemöts	15.2	24.0	23.4	30.6

* = $p < .05$

I tabell 16 presenteras resultaten av den fjärde frågan som avser att mäta graden av önskad feedback från olika källor. Det finns en skillnad mellan arbetare och tjänstemän som består av att tjänstemännen önskar mer feedback i eftermätningen år 2001 från källan "Förstår själv genom det sätt som jag bemöts" (6 % - 19,4 %) χ^2 (1, N=10) = 3.68, $p < .05$.

Tabell 16

Önskat återkopplingsätt för arbetare/tjänstemän (procentuell fördelning).

Svarsalternativ	År			
	1997		2001	
	Arb.	Tj.m.	Arb.	Tj.m.
Enbart skriftligt	0.9	0	1.2	2.8
Enbart muntligt	41.3	46.0	36.3	27.8
Skriftligt och muntligt	50.7	52.0	55.0	52.8
Ryktesvägen	0.9	4.0	1.8	2.8
Förstår själv genom det sätt som jag bemöts	8.5	6.0	11.7	19.4

Sammanfattning av feedbackbehov

I förmätningen upplever arbetare en högre grad av negativ feedback från sin närmsta chef, än vad tjänstemännen gör. I förmätningen visar det sig att det är framförallt tjänstemän som önskar mer feedback från sin närmsta chef. Arbetare upplever en högre grad av negativ feedback, från sin närmsta chef, än vad tjänstemän gör. Gällande feedback och högre chefer upplever arbetare en högre grad av negativ feedback än vad tjänstemän gör. Gällande feedback från arbetskamrater så upplever arbetare en högre grad av positiv feedback i förmätningen än vad tjänstemännen gör. Gällande internkunder så finns det en skillnad, i eftermätningen, mellan kategorierna där arbetare upplever en lägre grad av positiv feedback. Efter införandet upplever arbetare en lägre grad av negativ feedback, via självobservation, än vad tjänstemän gör. Arbetare upplever också att de fått mindre positiv och negativ feedback från datauppgifter över åren. Arbetare upplevde en lägre grad av både positiv och negativ feedback än vad tjänstemän gör. Andelen arbetare som önskade mer feedback, från datauppgifter, är betydligt större än andelen tjänstemän. Tjänstemännen önskar mer feedback efter, implementeringen, från källan "Förstår själv genom det sätt som jag bemöts".

Diskussion

Uppsatsens syfte är att följa hur målmedvetenhet och feedbackbehovet förändras under implementering av målstyrda arbetsgrupper inkluderande både arbetare och tjänstemän. I diskussionsdelen avser jag att fokusera på tre viktiga frågor:

- 1) Har målmedvetenheten förändrats?
- 2) Har feedbackbehovet förändrats?
- 3) Har målstyrda arbetsgrupper implementerats?

Nedanstående karaktäristika ingår oftast i målstyrda arbetsgrupper:

1. Har kännedom om målen
2. Har och når gemensamma mål
3. Konkretiserar målen
4. Är delaktiga i att sätta målen
5. Har accepterat målen och arbetar i riktning mot målen
6. Följer upp och analyserar resultatet
7. Söker feedback och lärande från resultatet

Har målmedvetenheten förändrats?

Min definition av målmedvetenhet är förekomsten av tydliga och accepterade mål vars innebörd förstås och som är föremål för kontinuerlig uppföljning.

Kriterierna för att målstyrda arbetsgrupper ska fungera är bl.a. att medarbetarna har kännedom om målen. Mina resultat visar att det fanns, redan innan införandet av målstyrda arbetsgrupper, en ganska stor kännedom om målen och att implementeringen inte har förändrat kännedomen om målen i arbetsteamet. Även efter implementeringen är det 16,5 % av arbetarna och 5,6 % av tjänstemännen som anser att de har ganska / mycket liten kännedom om målen. Skillnaderna mellan arbetare och tjänstemän har ökat. Att arbetarnas kännedom har minskat bör ses som oroande faktor för Volvo Bussar utifrån den målstyrda arbetsorganisationens idé. Den stora skillnaden mellan en målstyrd arbetsgrupp och en arbetsgrupp i traditionell bemärkelse ligger i stor utsträckning i gruppens egen förmåga och möjlighet till aktivitet utifrån överenskomna operativa mål. Målstyrda arbetsgruppers idé utgår ifrån att själva målprocessen i sig är en läroprocess, om den grundläggande kännedomen av målen minskar så minskar också möjligheten till lärande utifrån målen.

Ytterligare kriterier för att målstyrda arbetsgrupper ska fungera är att medarbetarna har och når gemensamma mål i gruppen. En studie av Harris, Daniels och Briner (2003) visar att anställda som uppnår mål i arbetet känner ett högre affektivt välbefinnande än de som inte uppnår målen. När personen upplever sig vara på väg mot måluppfyllelse uppstår positiva känslor, när så inte sker blir känslorna negativa.

I min analys av resultatet kan vi konstatera att både arbetare och tjänstemän anser att det i större utsträckning nådde målen före införandet av målstyrda arbetsgrupper. Det bör dock observeras att även efter införandet är det 22,9 % av arbetarna och 20 % av tjänstemännen som anser att de knappast / inte alls når de uppsatta målen. Avgörande

för utvecklingen av om man har och når gemensamma mål är naturligtvis att den grundläggande målkännedomen är hög. Jag delar andra forskares (Latham, & Locke, 1979; Hovmark & Nordqvist, 2000) uppfattning att arbetsgruppens målacceptans har stor betydelse för en framgångsrik målstyrning. Arbetsgruppen måste acceptera målet som sitt eget och instämma i vad som uttrycks och se det som viktigt att uppnå målen. Risken finns annars att medarbetarna skapar egna, individuella mål, vid sidan om den ordinarie målstrukturen. Ekvall (1990) framför, i sin kritik om målstyrning, att just den viktiga dialogen kring målen ofta uteblir. Skaparen till modellen, Drucker (1954), var också själv medveten om detta och han beskrev också sin oro över att både chefer och underställda präglades av egna visioner och värderingar.

En annan tanke bakom målstyrda arbetsgrupper är att var och en har kännedom om sin egen måluppfyllelse, dvs. om sina egna prestationer. Över åren har båda kategorierna en ganska god kännedom om vad man åstadkommer i arbetet. Även här bör det observeras att även efter införandet är det 10,6 % av arbetarna och 5,7 % av tjänstemännen som anser att de har ganska / mycket dålig kännedom om vad man åstadkommer i sitt arbete. En grundförutsättning för att skapa en bra utveckling är naturligtvis att medarbetarna vet vad som förväntas av dem. Detta kriterium skulle också kunna ingå som en del i feedbackbehovet. Jag har dock valt att, i min definition av målmedvetenhet, ta med att innebörden förstås och vara föremål för kontinuerlig uppföljning.

Ett annat kriterium för målstyrda arbetsgrupper är att medarbetarna är delaktiga i målformuleringen. Här kan vi konstatera att arbetare och tjänstemän skiljer sig åt under hela perioden genom att arbetare i högre grad deltar i målformuleringen som delar av ett kollektiv, arbetsgruppen. Tjänstemännen agerar mer som individer. Vi kan, även här, konstatera att även efter införandet av målstyrda arbetsgrupper är det endast 43,3 % av arbetarna och 58,3 % av tjänstemännen som anser att de är chefen och arbetsgruppen som sätter målen tillsammans. Detta kriterium är det som Volvo Bussar bör arbeta hårdast med beroende på att målstyrda arbetsgruppers idé är att ha delegerat beslutsfattande och ett formellt ansvar för samordning. Den viktiga målformuleringen ingår också i strukturen och innebär att övergripande mål delas in i underliggande mål på olika nivåer. Arbetsprocessen definieras och rollerna fördelas, vilket ställer krav på att det skapas arenor för kommunikation och en tidsram som medger dialog.

Svaret på frågan "Har målmedvetenheten förändrats?" blir härmed att den inte har förändrats till det bättre snarare till det sämre.

2) *Har feedbackbehovet förändras?*

Med feedbackbehov avser jag förekomsten och behovet av feedback i arbetet, att information om det arbete man gör är tillfredsställande eller inte samt utrymme för förbättring. Målstyrda arbetsgrupper kräver ett feedbacksystem. Feedback kan ses som en kontinuerlig cirkulär process eller feedbackloop. Dessa "loopar" kan vara större eller mindre beroende på det involverande informationssystemet i organisationen. En förutsättning för att målstyrda arbetsgrupper ska fungera är att medlemmarna följer upp kontinuerligt och analyserar resultatet samt söker feedback och lärande från resultatet.

I min analys av resultatet kan vi konstatera att det finns en stor differens mellan olika källor. Gällande både positiv såväl som negativ feedback från högre chefer så är denna näst intill obefintlig. Jag tror dock att detta inte får några större konsekvenser på verksamheten framförallt för arbetare däremot kan jag tänka mig att det får konsekvenser för

tjänstemännen. De arbetar, i regel, närmare högre chefer än vad arbetare gör och därför blir denna interaktion också en självobservation. Jag kan mycket väl tänka mig att det är anledningen till att tjänstemän önskar mer feedback efter, implementeringen, från källan "Förstår själv genom det sätt som jag bemöts".

Den viktigaste källan för feedback i en målstyrd organisation är definitivt den närmsta chefen. Huse och Cummings (1985) framför också att chefens stöd är viktig för målstyrningsprocessen. När det gäller feedback från närmsta chef var utgångsläget år 1997 att 13,6 % av arbetarna ansåg att de fick positiv feedback någon gång i veckan motsvarande siffra för tjänstemännen var 2 %. Efter införandet anser 16,8 % av arbetarna att de får positiv feedback någon gång i veckan samma siffra för tjänstemännen är 8,3 %. Med denna låga grad av feedback är det inte förvånansvärt att arbetare önskar mer feedback från sin närmsta chef. Jag är mer förvånad att inte tjänstemän också önskar detta även om de fått mer feedback över åren. Med denna låga frekvens av kontinuerlig feedback finns det alltför få tillfällen till dynamiska möten där uppföljning och underlag diskuteras i arbetsgrupperna och med ledningen. Det är under denna process som visioner och värderingar konsolideras i grupperna. I processen säkerställs också att det sker kontinuerliga tolkningar och omtolkningar av arbetsprocessen, vilket också kan öka kvalitén på arbetet eftersom den reflekterande processen ges utrymme. Jag tror att Volvo Bussar har ett ledningsproblem i att synliggöra, medvetandegöra och utveckla sin egen kompetens.

Arbetarnas operativa arbete är mer kollektivt än tjänstemännens och de upplever också en högre grad av både positiv och negativ feedback från arbetskamrater än vad tjänstemännen gör. Utgångsläget år 1997 var att 35,2 % av arbetarna fick positiv feedback någon gång i veckan samma siffra för tjänstemännen var 20,4 %. Efter implementeringen anser 28,1 % av arbetarna att de får positiv feedback någon gång i veckan, samma siffra för tjänstemännen är 27,8 %. Arbetarnas feedback har minskat efter införandet och tjänstemännens har ökat. Detta är föga förvånade beroende på de målstyrda arbetsgruppernas medlemsantal. Målstyrda arbetsgruppers ideala medlemsantal är 7 +/-2 och vad gäller Volvos organisationslösning så är den 40 stycken i, exempelvis, det Rostfria Flödet. Därmed får man väldigt många relationer i arbetsgruppen och förmodligen få nära relationer som kan användas i en feedbackloop som har med grupputveckling att göra.

För arbetare finns det tendens på två systematiska förändringar över åren dels ökar den "Enbart skriftliga" feedbacken och dels ökar "Ryktesspridningen". Detta är dock inget önskescenario utan det är så man uppfattar verkligheten. Förklaringen på att man förlitar sig på ryktesspridning tror jag beror på den generellt låga frekvensen av feedback, medarbetarna tar den information som de kan få. Här finns en grogrund för missförstånd som kan få konsekvenser både på det organisatoriska planet såväl som på det individuella planet. Volvo Bussar måste öka frekvensen av feedbacklooparna. Thylefors och Persson (1994) har visat att feedbackbehovet ökar när man arbetar målstyrt och främst feedback från närmsta chef och högre chefer men även från arbetskamrater.

Svaret på frågan "Har feedbackbehovet förändrats?" blir härmed att det har förändrats, och att det har ökat.

3) Har målstyrda arbetsgrupper implementerats?

Min sammanfattande definition av flera forskares (Reddin 1971; Hart, 95; Jacobsson & Pousette 1994; Svensson, 1997) uppfattning om målstyrda arbetsgrupper är: Den

målstyrda arbetsgruppen är en form för att organisera arbetet, som bygger på att ett litet kollektiv ansvarar för att de överenskomna operativa målen nås samt kontinuerligt följs upp och utvärderas, som en del av arbetsprocessen. Definitionen avser att visa att det finns en strategiskt bakomliggande tanke med den målstyrda arbetsgruppen eftersom den antas vara integrerad i företaget och dessutom ha ett centralt delansvar för företagets eller organisationens övergripande strategi. Hur lever Volvo Bussar upp till detta?

De målstyrda arbetsgruppernas integration i företaget får anses vara låg med anledning av att endast 45,3 % av arbetare och 64 % av tjänstemännen formulerar målen ihop med sin närmsta chef. Avsaknaden av integration avspeglas också i den mycket låga graden av feedback, framförallt, från den närmsta chefen. Efter införandet anser 64,1 % / 76,6 % av arbetarna och 47,3 % / 86,1 % av tjänstemännen att de inte ens en gång / månaden får positiv eller negativ feedback från chefen. Med denna låga grad av integration blir det svårt, för att inte säga omöjligt, för medarbetarna att ta ett centralt delansvar för företagets eller organisationens övergripande strategi. Framgången för etablerandet av målstyrda grupper ligger inte endast i ett ökat hänsynstagande till organisationens behov, utan även till människans grundläggande behov. Volvo Bussar måste skapa utrymme för både delaktighet och samordning, om inte, så finns risken att missa den yngre generationens medarbetare som inte bara uppskattar medinflytande, utan förväntar sig det. Medinflytande på arbetsplatsen är av stor betydelse för såväl medarbetares motivation, personliga utveckling och för produktionsresultaten. Det finns mycket väl underbyggda antaganden om att en högre grad av deltagande från medarbetarnas sida vad det gäller utformandet av såväl arbetsstrukturer, arbetsprocesser som mål, bidrar till positiva effekter för alla parter. Den dialog som stimulerar till att grupputvecklingsprocessen fortlöper kontinuerligt verkar saknas hos Volvo Bussar. Av detta kommer en ineffektiv verksamhet som saknar det så viktiga lärande av såväl de sociala relationernas betydelse såväl som lärandet av själva arbetsprocessen.

Volvo Bussar förefaller redan inledningsvis ha haft en struktur i sin arbetsorganisation som delvis uppfyllt de kriterier som ställs på målstyrda arbetsgrupper. Strukturen handlar om att definiera, kategorisera och förklara *vad* som ska göras i arbetsprocessen, ramar i form av regler och rutiner, samt formella roller som ledningsfunktionen inbegriper. Den viktiga målformuleringen ingår också i strukturen och innebär att övergripande mål delas in i underliggande mål på olika nivåer. Arbetsprocessen definieras och rollerna fördelas, vilket ställer krav på att det skapas arenor för kommunikation och en tidsram som medger dialog. Den intervention som medarbetarna genomgick inför implementeringen bestod av nästintill enbart än mer struktur. Väldigt få delar behandlade målstyrningens process. Strukturen kan dock bli ett hinder om inte målstyrningens process också fokuseras.

Processen handlar om *hur* medlemmarna i arbetsgruppen samspelar om formulering av mål, beslut, problemlösning och om samarbetet i sig. Det är inte ovanligt att målaktiviteterna kan bli både svåra att formulera och besvärliga att komma överens om. Det är dock viktigt för gruppen att identifiera och gemensamt utveckla goda arbetssätt, denna process är viktig också för att etablera, behålla och vidareutveckla gruppgemenskapen. Det stora flertalet av Volvo Bussars arbetare har arbetat individuellt men stått nära varandra som om de arbetat i grupp. När dessa grupper tilldelades sina balanser (produktionstid) fördelades tiden utifrån det arbete individerna var vana att göra. Individerna blev specialister på ett litet område. Drivkraft för kompetensutveckling saknades eftersom lärandet fick klaras av inom den utsatta produktionstiden.

Svaret på frågan ”Har målstyrda arbetsgrupper implementerats?” blir härmed nej och i min slutsats ger jag förslag för ett mer framgångsrikt införande.

Slutsats

Under den period som GFO, (Gränslös FlödesOrganisation) med målstyrda arbetsgrupper implementerats på Volvo Bussar observeras inga rörelser mot ett förverkligande av de målstyrda arbetsgruppernas idé, fullt ut. Det mest påtagliga resultatet är ett ökat behov av feedback för både arbetare och tjänstemän.

För att Volvo Bussar ska lyckas måste företagets ledning skapa utrymme för mer delaktighet, samordning samt integration, först då kan medarbetarna ta sitt delansvar. Den intervention som medarbetarna genomgick innehöll nästan enbart ett innehåll som behandlade målstyrningens struktur. Väldigt få delar behandlade målstyrningens process. För att lyckas med att införa en målstyrd organisation krävs att medarbetarnas process fokuseras och att alla får kompetensutveckling i framförallt socialpsykologiska moment. Exempelvis: ledarskap / medarbetarskap, kommunikation - jag-budskap, samarbete - tillhöra / rollsökning / öppenhet, konflikthantering - mångfald och olikhetens betydelse, mobbning och diskriminering, tydliggöra både regler och normer, jämställdhet etc. Utbildningen ger bättre möjligheter för att det sker kontinuerliga tolkningar och omtolkningar av arbetsprocessen, vilket också kan öka kvalitén på arbetet eftersom den reflekterande processen ges utrymme. Det är således inte bara handlingen som bör premieras, utan även tanken (Norman, 1989).

Referenser

- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete - socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser*. Studentlitteratur.
- Beehr, T. A., & Glazer, S. (2005). *Organizational role stress*. I J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Red.), *Handbook of work stress* (ss. 89-112). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Davidsson, R. J. (2000). *Anxiety, Depression and Emotion*. Oxford University Press.
- de Vaus, D. (2001). *Research Design in Social Research*. Guildford: Biddles Ltd.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper and Brother.
- Ekvall, G. (1990). *Idéer organisationsklimat och ledningsfilosofi* Lund: Studentlitteratur.
- Forsyth, D., R. (2005). *Group Dynamics*. 4th edition. Brooks/Cole Publishing Company
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). *Action as the core of work psychology: A German approach*. In H. C. Triandis, M. D. Dunette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 4, ss. 271-340). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Friedrich, P. & Lantz, A. (1995). *Grupparbete eller att arbeta i grupp – det är frågan*. Arbetslivsfonden.
- Gardell, B. (1976). *Arbetsinnehåll och livskvalitet*. Lund: Prisma.
- Greller, M. M., & Herold, D. M. (1975). Sources of feedback: A preliminary investigation. *Organizational Behavior and Human Performance* 1975, 13.
- Gustavsen, B., & Engelstad, P., H. (1986). *The design of Conferences and Evolving Role of Democratic Dialogue in Changing Working Life*. *Human Relations*, 39, (2), ss. 11-116.
- Gustavsen, B. (1990). *Vägen till ett bättre arbetsliv – Strategier och arbetsformer i ett utvecklingsarbete*. Falköping: Gummessons Tryckeri.
- Harris, C., Daniels, K., & Briner, R. B. (2003). A daily diary study of goals and affective well-being at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, ss. 401-410.
- Hart, H. (1995). Den moderna organisationen. I J. E. Rendahl, (red.) *Att förändra och leda morgondagens arbete* (ss. 47-82). Stockholm: VIS STRATEGI AB.
- Helmrich, K., Jarnbrink, S., & Edebäck, B. (1994). *Gränslösa flödesorganisationer för nöjda kunder och motiverade medarbetare*. Järfälla: Nordstedts Tryckeri.
- Hovmark, S., & Nordkvist, S. (2000). *Att arbeta i målstyrda grupper – individ- och grupperspektiv*. Rapport nr 109, Psykologiska institutionen Stockholms universitet.
- Huse, E. F., & Cumming, T. F. (1985). *Organization, development & change*. St. Paul: West Publ.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). *Consequences of individual feedback on behaviour in organizations*. *Journal of Applied Psychology*, 64(2), ss. 349-371.
- Jacobsson, C. Pousette, P. (1994). *Målstyrning i välfärdsorganisationer*. Rapport nr. 2 Psyk. Institutionen Göteborgs universitet.
- Jacobsson, C. (2001). *Managing Human Service Organizations* Avhandling Psykologiska institutionen Göteborgs universitet.
- Karasek, R. A. (1989). *Control in the workplace and its health-related aspects*. In S. L. Krantz, S-O. (2007). *Målstyrda arbetsgrupper*. I I Thylefors, (red.). *Arbetsgrupper - från gränslösa team till slutna rum* (ss. 31-45). Stockholm: Natur och Kultur

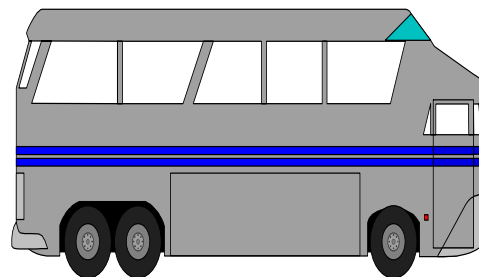
- Kåver, A. (2006). *KBT i utveckling - En introduktion till kognitiv beteendeterapi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Kåver, A., & Nilsson, Å. (2002). *Dialektisk beteendeterapi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1979). *Goal Setting – A Motivational Technique That Works*. Organizational Dynamics.
- Lindvall, J. (2001). *Verksamhetsstyrning*. Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning. Lund: Studentlitteratur.
- Ljungberg, A., & Larsson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprize*. New York: McGraw-Hill.
- Milsta, M. (1994). *Målstyrning och mellancheferers arbete*. Linköping University.
- Nordqvist, S., & Hovmark, S. (1999). *Psykosocial arbetsmiljö och – lärande i målstyrda flödesgrupper*. Rapport nr 106 Psykologiska institutionen Stockholms universitet.
- Normann, R. (1989). *Invadörernas dans – eller den oväntade konkurrensen*. Malmö: Liber.
- Pihlgren, G., & Ramström, D. (1988). *Målstyrning av de nordiska arbetsmarknadsverken*. Stockholm: Nordisk Ministerråd.
- Pihlgren, G., & Svensson, A. (1989). *Målstyrning för offentlig verksamhet*. Malmö: Liber.
- Rapp Ricciardi, M. (2001). *Projektpsykologi*. Avhandling Psykologiska Institutionen Göteborgs universitet.
- Rapp Ricciardi, M., & Schaller, J. (2005). *Projektpsykologi* Lund: Studentlitteratur.
- Reddin, W. J. (1971). *Effective MBO* Management Publications Limited, London.
- Rombach, B. (1991). *Det går inte att styra med mål!* Lund: Studentlitteratur.
- Sarv, H. (1997). *Kompetens att utveckla*. Malmö: Liber.
- Sauter, S. L., Murphy, L. R., & Hurrell, J. J. (1990). *Prevention of work-related psychological disorders: A national strategy proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH)*. *American Psychologist*, 45(10), ss. 1146-1158.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday Publishing Group, Inc.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1974). *The role of task-goal attributes in employee performance*. *Psychological Bulletin*, vol 81, nr 7
- Svensson, A. (1997). *Målstyrning i praktiken*. Liber Ekonomi Malmö
- Söderholm, J. (1998). *Målstyrning av decentraliserade organisationer*. Lic. uppsats EFI Handelshögskolan i Stockholm.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Bros New York
- Thylefors, I., & Lennéer Axelson, B. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Thylefors, I., & Persson, O. (1994). *Den lärande byråkratin - en utvärdering av Metodutvecklingsprojektet vid Älvsborgs läns försäkringskassa*.
- Theorell, T. (2003). *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur.
- Trist, E. L., & C Bamforth, K. W. (1951). *Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-setting*. *Human Relations*, 4 (1), ss. 3-38.
- Tollgerdt-Andersson, I. (2005). *Ledarskap och sjukfrånvaro: En jämförande studie av arbetsplatser med hög respektive låg sjukfrånvaro*. Göteborg: FoU i Väst.

Zetterberg, H. (1984). *Det osynliga kontraktet: en studie i 80-talets arbetsliv*. Stockholm: Sifo Förlag AB

Zika-Viktorsson, A., Nordqvist, S., & Hovmark, S. (1998). *Psykosocial arbetsmiljö och – ledning och effektivitet i projektgrupper*. Rapport nr 99 Psykologiska institutionen Stockholms universitet.

Informationsbroschyr från Volvo (2003). *Volvo Bussar – Boråsfabriken*. Sverige.

Frågeformulär psykosocial arbetsmiljö



Var vänlig besvara frågorna genom att sätta kryss i rutan vid det alternativ som bäst passar in på din åsikt. Om något annat än kryss gäller, står det angivet vid respektive fråga. Sammanställningen kommer att göras på ett sätt som inte visar hur du som enskild person svarat. För genomförandet av undersökningen ansvarar Sven-Olof Krantz, doktorand på Psykologiska institutionen Göteborgs universitet.

A) Hur länge har du arbetat hos Volvo Buss AB?

_____ År

F) Har du några akademiska poäng

Nej Ja antal _____
 Examen _____

B) Är du man eller kvinna?

Man Kvinna

C) När är du född?

Årtal _____

D) Är du arbetare/tjänsteman?

Arbetare Tjänsteman

E) Är du chef ?

Ja Nej

Antal underställda _____

G) Vilket kostnadsställe har du?

87030+040+050

871XX

87210+220+221

873XX Material-flöde

87400 Al.-flöde

87500 Coach-flöde

87600 Rostfritt-flöde

87700 Special-flöde

87800 Utlandsprod.-flöde

87900 Storbritannien-flöde

Annat _____

1) Vilken kännedom har du av de mål som gäller för ditt arbetsteam?

- Mycket stor
- Ganska stor
- Ganska liten
- Mycket liten

2) Anser du att ditt arbetsteam når de uppsatta målen?

- Ja, utan tvekan
- Ja, i stort sett
- Nej, knappast
- Nej, inte alls
- Vet ej

3) Vilken kännedom har du om vad du åstadkommer i ditt arbete?

Mycket dålig Ganska dålig Ganska bra Mycket bra
1 **2** **3** **4**

-----Ringa in den siffra som du anser gäller-----

4) Av vem / vilka formuleras målen för just ditt arbete?

- Av mig själv
- Tillsammans i mitt arbetsteam, utan chefens inblandning
- Min chef och jag tillsammans
- Min chef och mitt arbetsteam tillsammans
- Min chef bestämmer dessa själv
- Av annan _____

5) Hur ofta får du veta, dvs. får återkoppling på, att du sköter ditt arbete på ett bra sätt ifrån följande källor?

	Aldrig	Några ggr. under året	En gång i månaden	Några ggr. i månaden	En gång i veckan	Några ggr. i veckan	Varje dag
Din närmsta chef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chefer högre upp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbetskamrater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internkunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser det själv i arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Datorn / datautskriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annat sätt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6) Hur ofta får du veta, att du sköter ditt arbete på ett bristfälligt sätt ifrån följande källor?

	Aldrig	Några ggr. under året	En gång i månaden	Några ggr. i månaden	En gång i veckan	Några ggr. i veckan	Varje dag
Din närmsta chef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chefer högre upp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbetskamrater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internkunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser det själv i arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Datorn / datautskriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annat sätt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7) Skulle du vilja ha mer eller mindre återkoppling från följande källor?

	Mindre	Lagom	Mer
Din närmsta chef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chefer högre upp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbetskamrater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internkunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser det själv i arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Datorn / datautskriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annat sätt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8) På vilket sätt får du vanligtvis återkoppling på ditt sätt att sköta jobbet?

- Enbart skriftligt
- Enbart muntligt
- Skriftligt och muntligt
- Ryktesvägen
- Förstår själv genom det sätt som jag bemöts
- Annat _____

9) På vilket sätt skulle du vilja få återkoppling, på ditt sätt att sköta jobbet?

- Enbart skriftligt
- Enbart muntligt
- Skriftligt och muntligt
- Ryktesvägen
- Förstår själv genom det sätt som jag bemöts
- Annat _____

