



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen  
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED K01  
Kandidatuppsats, 15 poäng  
Datum: 2008-01-18

# **Empowerment**

## **– en litteraturstudie**

Alexander Gustafsson  
Kim Nilsson

Handledare: Viveka Jerndorf

## **Förord**

Vi vill passa på att tacka de som har hjälpt oss att genomföra detta arbete.

Det är först och främst vår handledare Viveka Jerndorf som har givit oss konstruktiv vägledning. Tack för din tid och all din hjälp! Vi vill även tacka övriga som har kommit med åsikter och tillfört idéer i uppsatsskrivandet.

## ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats
Sidantal:	36
Titel:	Empowerment – en litteraturstudie
Författare:	Alexander Gustafsson & Kim Nilsson
Handledare:	Viveka Jerndorf
Datum:	2008-01-18
Sammanfattning:	<p>Syftet med denna undersökning är att mot bakgrund av en analys av befintlig forskning kring empowerment föra en kritisk diskussion med fokus på makt och människosyn. Litteraturstudie är vår valda metod, och utgångspunkten är en kritisk analys i granskningen av litteraturen. Vi har rekonstruerat tidigare forskning för att undersöka vilken syn som finns på empowerment som framförs i litteraturen. I litteraturgenomgången framkom att makt är en grundläggande beståndsdel i empowerment. Detta medförde att vi valde att hädanefter studera empowerment ur ett maktperspektiv. Vi har valt att fördjupa oss i begreppet människosyn, Foucaults maktteori och kritisk organisationsteori. Uppsatsens avslutande del är en integrerad analys och diskussion. I denna del har vi kritiskt analyserat och diskuterat empowerment. Litteraturgranskningen visade exempelvis att det inte finns någon konsensus om empowerment's innebörd. Forskare har valt att diskutera företeelsen utifrån olika perspektiv, vilket innebär att litteraturen har varit rörig.</p>
Nyckelord:	Empowerment, power, makt, Foucault, människosyn, organisationer, litteraturstudie.

# Innehållsförteckning

Förord

1. Inledning .....	5
1.2 Syfte .....	5
2. Metod och genomförande.....	6
2.2 Litteraturstudie.....	6
2.3 Förförståelse .....	7
2.4 Metoddiskussion .....	8
2.4.1 Styrkor och svagheter med metoden.....	8
2.4.2 Kvalitetsdiskussion .....	8
2.5 Källkritik.....	9
2.2 Genomförande .....	10
2.2.1 Kritisk analys .....	10
2.2.2 Sökstrategi .....	12
2.2.3 Disposition.....	13
3. Empowerment .....	13
3.1 Empowerments rötter .....	13
3.2 Synen på empowerment .....	16
3.2.1 Tron på människors inneboende kapacitet.....	16
3.3 Makt .....	18
3.3.1 Makt genom ökat beslutsfattande .....	19
3.3.2 Makt genom spridning av information.....	20
3.3.3 Makt skapas genom samarbete .....	20
3.4 Befintlig kritik mot empowerment .....	22
4. Fördjupning kring makt och människosyn .....	24
4.1 Människosyn.....	24
4.2 Makt .....	24
5. Diskussion.....	27
5.1 Empowerments funktioner.....	27
5.2 Vilken människosyn kommer till uttryck i empowerment?.....	29
5.3 Empowerment och makt.....	31

Referenser

# 1. Inledning

Empowerment som företeelse fängade på allvar vårt intresse i samband med att vi började läsa kandidatkursen i pedagogik vid lunds universitet. Anledningen var att vi fick ett antal artiklar om empowerment från vår lärare.

När vi läste artiklarna fick vi uppfattningen att empowerment som företeelse ofta idealiseras. Empowerment är inget som kan serveras rakt av, utan det finns ett flertal dilemman som står i vägen. Organisationer kan tvingas uppleva smärtsamma perioder av påtvingad inläring, eller så måste de börja om på nytt med anställda och chefer som från början förespråkar empowerment. Empowerment rekommenderar en kultur vars inneboende värden är öppenhet, deltagande, ökat ansvar och gemensamt förtroende. Samtidigt har företeelsen dykt upp i USA, världens mäktigaste ekonomi, vars samhälle bygger på individualism och konkurrens där endast de starkaste överlever (Schein, 1999). Dessutom råder det olika uppfattningar om vad empowerment står för och innebär för en organisation (Honold, 1997; Wilkinson, 1998; Collins, 1999; Lashley, 1999). Det är alltså en sak att ur ett akademiskt perspektiv förespråka att organisationer bör ta till sig empowerments värden och en annan sak för företag att praktisera empowerment (Schein, 1999).

Att empowerment idealiseras är inte ovanligt, utan den dominerande uppfattningen bland forskare som undersöker empowerment är att det i grunden är positivt och därför en företeelse som förespråkas i litteraturen (Forsberg & Starrin, 1997).

Empowerment som företeelse är alltså komplex. En idé väcktes om att kritiskt granska empowerment såsom det framställs i texter. Med andra ord vill vi med denna uppsats rekonstruera tidigare forskning och försöka se vad empowerment faktiskt är, står för och leder till - på gott och ont. Ifrågasättande blir ett nyckelbegrepp eftersom vår intention är att se och granska sådant som tas för givet i samband med empowerment. Vi ämnar i en kritisk analys ifrågasätta grundläggande värderingar, underliggande antaganden och konsekvenser som framställs i samband med empowerment.

## 1.2 Syfte

Syftet med denna undersökning är att mot bakgrund av en analys av befintlig forskning kring empowerment föra en kritisk diskussion med fokus på makt och människosyn.

## 2. Metod och genomförande

Metoden tar sin utgångspunkt i syfte och frågeställningar. I denna uppsats har kvalitativ metod använts. Ett kännetecken för kvalitativ metod är att tonvikten oftare ligger på ord än kvantifiering vid insamling och analys av data (Bryman, 2002). Kvalitativ metod söker framför allt närhet till forskningsobjektet, och syftar vanligtvis till förståelse av ett undersökt fenomen (Holme & Solvang, 1991).

### 2.2 Litteraturstudie

Litteraturstudie är den kvalitativa inriktning som har valts i detta arbete. En sådan metod syftar bland annat till att tolka, analysera och förstå texter för att nå djupare kunskap (Merriam, 1994). Litteraturstudie kan sägas ha ambitionen att skapa ökad förståelse genom att möjliggöra texttolkning ur olika perspektiv (da Silva, 1996).

Vi avser att göra en teoretisk analys av empowerment. Om vi skulle ha genomfört en empirisk studie i ett företag skulle det bli en undersökning av det företaget i sig, snarare än en studie av empowerment. Vi är alltså intresserade av att undersöka empowerment i sig, och inte fokusera på en organisation. Av dessa orsaker är det lämpligt att göra en litteraturstudie. En fördel med att ha en tydlig teoretisk inriktning, är att en sådan kan ge empirisk forskning en motvikt då den ibland tenderar att drunkna i de till synes neutrala beskrivningarna av verkligheten och reproduktion av för givet tagna dominansförhållanden (Alvesson, 1994). Termen text används för att återge språkligt uttryck som kan vara muntligt eller skriftligt framställt (da Silva, 1996). I denna uppsats har ordet text betydelsen skriftlig framställning.

En litteraturgenomgång är en sammanfattning och analys av den kunskap som finns inom det undersökta området (Patel & Davidson, 2003). Detta moment är av stor vikt vid en litteraturstudie. Det som görs i en litteraturstudie är att rekonstruera vad som är fastställt i tidigare forskning (Manion, 2007). För att kunna genomföra en kritisk granskning av litteraturen måste det bland annat finnas en insikt om teorier på området, hur dessa har utvecklats och tillämpats (Bell, 2006). Genom att läsa in sig på området får vi kunskap om den befintliga forskning som finns om empowerment, exempelvis vilka frågeställningar forskarna har valt att belysa samt vilka brister som kan finnas i materialet (Backman, 1998). Denna kunskap är nödvändig för att vi i en kvalitativ analys kritiskt ska kunna tolka, förstå, ifrågasätta och jämföra olika antaganden och argument i texterna. Att vara påläst ligger även till grund för metod och problemformulering (Backman, 1998).

En brist i litteraturen är att den är rörig, vilket visar sig genom att artiklarna diskuterar empowerment ur olika perspektiv som går in i varandra. En del forskare lägger tonvikten på makt, men diskuterar även psykologiska aspekter av företeelsen. Det har även varit svårt att urskilja vad som är centralt i artiklarna. När vi valde artiklar tog vi stor hänsyn till om författaren anses vara en auktoritet inom forskningen. En metod för att bedöma detta är om författaren ofta blir citerad eller har refererats till av andra forskare. Detta kan ses som ett tecken på att forskaren är erfaren och kunnig inom området. Ett annat tillvägagångssätt är att via referenslistan kontrollera källans innehåll. På så sätt kan en bedömning ske om exempelvis resonemangen i källan har stöd av något empirisk material (Merriam, 1994; Bell, 2000). Slutligen bör det återigen betonas att det var viktigt för oss att försöka skapa en helhetssyn på empowerment, vilket innebar att vi valde litteratur som resonerade kring företeelsen ur olika perspektiv.

### **2.3 Förförståelse**

Förförståelse är ett centralt begrepp inom hermeneutiken. Förförståelse kan översättas till förutfattade meningar eller värderingar om allt vi upplever, ser, hör, tänker och tycker, i ordets bokstavliga betydelse. Sinnesintryck innehåller med andra ord en stor del tolkning. Vi tolkar allting som någonting, och poängen är att utan förförståelse skulle vi inte ha någon förståelse överhuvudtaget (Thurén, 1991).

Med andra ord är det inte möjligt att lära sig någonting av och om tillvaron utan en förförståelse. När en forskare ställs inför en ny företeelse aktiveras den form av förförståelse som kan rikta tankarna mot det som ska undersökas. Detta betyder i praktiken att vi inte kan känna till verkligheten, utan bara den vi tolkar med hjälp av vår förförståelse (Ödman, 1979). Förförståelsen behöver föras upp på ett medvetet plan. Orsaken är att vi socialiseras in i ett visst samhälle i syfte att uppfatta verkligheten på ett sätt som överensstämmer med detta samhälles kultur. Men det finns ingen anledning att förutsätta att den egna förförståelsen är den rätta (Thurén, 1991).

Som alla andra människor hade vi förutfattade meningar när vi började vårt uppsatsarbete. För vår del hade vi lite kännedom om empowerment. För det första blev vi förvånade över att empowerment inom pedagogikämnet i huvudsak knyts till en affärsmissig kontext. Med detta menar vi att företeelsen relateras till företag och andra organisationer med ett tydligt vinstintresse. Vi trodde även att empowerment användes som ett verktyg för att förbättra för

specifikt utsatta individer och inte generellt inom en organisation. Vi har via diskussioner medvetandegjort vår förståelse, och på så sätt har vi inte medvetet låtit personliga värderingar påverka utförandet eller slutsatserna från litteraturstudien.

## **2.4 Metoddiskussion**

### **2.4.1 Styrkor och svagheter med metoden**

Den tydligaste förmånen med metoden är att materialet är i permanent form som medför att vi kontinuerligt kan gå tillbaka för återanalys. Nackdelarna är att de tillgängliga dokumenten kan vara partiska eller begränsade. En annan nackdel är att den undersökta litteraturen har tillkommit för ett annat syfte än det som vi har i denna uppsats. Om man på egen hand hade genomfört en empirisk undersökning, hade denna anpassats utifrån syftet. Det är även svårt att i en litteraturstudie säga något om förhållanden mellan olika fenomen, det vill säga om artiklarna är orsaken till den företeelse som undersöks, eller endast är en avspegling av den (Robson, 2002).

Ett sätt att minimera riskerna med metoden, tror vi kan vara att medvetandegöra dessa när litteraturen analyseras och diskuteras. Vi har med varandra samt vår handledare samtalat om vilken typ av litteratur vi har valt, vilken kontext de har producerats i samt hur dessa faktorer kan påverka resultaten. En redogörelse för dessa faktorer presenteras mer utförligt längre fram i denna uppsats metoddel.

För att kunna genomföra en korrekt texttolkning och därmed textanalys är det dock nödvändigt att ha kännedom om olika typer av texter (Da Silva, 1996). Innan textanalysen påbörjas är det essentiellt att veta vilken typ av text vi arbetar med. I vårt fall är texterna i huvudsak artiklar, publicerade i vetenskapliga tidskrifter, där samhällsvetenskap dominerar.

### **2.4.2 Kvalitetsdiskussion**

I och med att vi inte har använt egen empiri, har kvalitén i vår litteraturstudie berott på oss som forskare och våra källor. Det är därför av yttersta vikt att inta ett kritiskt förhållningssätt till den litteratur som tolkas, samt i litteratururvalet.

Ett kritiskt förhållningssätt förutsätter en medvetenhet om den kontext som texten har producerats i. Uppfattningar kan skilja sig från olika länder och detta kan innebära att en utsaga om empowerment i en kontext, inte per automatik kan överföras till en annan. Ett



exempel är att en amerikansk forskares syn på empowerment kan skilja sig från en europeisk dito. Detta innebär att det är relevant att uppmärksamma i vilket sammanhang texten är producerad och vilka mottagare som texten är avsedd för (Bryman, 2002).

I texttolkningen har vi varit medvetna om kontextens betydelse och dess inverkan på texterna. Vi genomförde en översikt av artiklarnas kontextuella förankring. Denna visade att tretton artiklar i litteraturstudien är författade av amerikanska författare. Vidare är nio stycken artiklar författade av forskare som har sin bas i Storbritannien, tre från Canada och slutligen är en artikel producerad i Nederländerna. Det bör alltså noteras att auktoriteter inom området och deras teorier har uppstått i en anglosaxisk kontext och har blivit påverkade av de förhållanden som råder i denna del av världen.

Vad som är författarens syfte och textens övergripande ärende är en fråga som bör ställas vid texttolkning. Även här spelar kontexten roll eftersom det är relevant att i bearbetningsfasen ta hänsyn till den sociala och historiska kontext som författaren verkar i och blir påverkad av (Bryman, 2002). Eftersom de texter vi tolkar till sin karaktär är vetenskapliga påverkar detta författarens syfte. Vetenskapliga framställningar har som mål att bringa ny kunskap. Detta medför att författaren vetenskapligt måste underbygga sina argument och teorier (Nylén, 1999).

I en litteraturstudie får den språkliga förståelsen betydelse eftersom studien innefattar en tolkningsprocess (Nylén, 1999). Om språket har varit svårt, eller meningsuppbyggnaden krånglig kan detta påverka tolkningen. Dessutom är de flesta texterna skrivna på engelska, vilket inte är vårt modersmål. När det dök upp begrepp, eller ord som vi inte förstod (till exempel i texter som föll utanför det pedagogiska forskningsområdet) lade vi ner tid på att försöka förstå dessa genom bland annat lexikon. En förståelse måste finnas för att minimera risken för feltolkningar.

## **2.5 Källkritik**

En källkritisk granskning är särskilt viktig vid en litteraturstudie. Källkritiken har legat till grund för vårt urval av litteratur. Vi har valt att använda oss av ett antal strategier när vi valde litteratur i syfte att bedöma källornas trovärdighet och därmed användbarhet.

En strategi för att kontrollera tillförlitligheten är att beakta vem som är källans upphovsman och var den är publicerad, exempelvis i en vetenskaplig tidskrift. Tillförlitligheten anses högre om upphovsmannen är en person som har kännedom inom området (Patel & Davidson, 2003). I en litteraturstudie är det även viktigt att litteraturen är vetenskaplig. Ett sätt att bedöma detta är att via referenslistor kontrollera om källan hänvisar till tidigare empirisk forskning. Forskare som frekvent har förekommit i referenslistorna och som andra forskare citerar anses vara auktoriteter på området. Deras material kan betraktas med hög tillförlitlighet och som vi nämnde tidigare har vi prioriterat sådant material (Thurén, 1997).

Artiklar från vetenskapliga tidskrifter har prioriterats i vår litteratursökning. Artiklarna som har tolkats är många, och kan ses som en summering av flera års forskning kring empowerment. Vi har även kompletterat artiklarna med kunskap från böcker som är författade av forskare, och som vi har bedömt som trovärdiga. Orsaken till att använda mångsidig litteratur är att försöka ge en rättvis bild av det som undersöks. Med andra ord ska litteraturen spegla olika åsikter och uppfattningar om det undersökta fenomenet för att stärka uppsatsens äkthet (Bryman, 2002).

I uppsatsen har primärkällor prioriterats före sekundärkällor. En orsak är att författaren till en sekundärkälla kan ha missuppfattat primärkällan, vilket leder till en feltolkning och därför är primärkällor trovärdigare (Thurén, 1997). I den mån det har varit möjligt har vi även nyttjat referenslistor i andrahandskällor i syfte att lokalisera primärkällan för att kontrollera trovärdigheten. I de fall där det rådde oklarheter kring primärkällan har vi använt oss av sekundärkällor där författaren kommenterar originalkällan. Sekundära källor har också använts när vi inte har kunnat få tillgång till primärkällan. Detta gäller till exempel avsnittet om Foucaults teorier om makt.

## **2.2 Genomförande**

### **2.2.1 Kritisk analys**

För att analysera begreppet empowerment har vi valt att använda oss av en kritisk analys. Kritiskt tänkande är centralt i all akademisk verksamhet och denna metod utmärkas av en tolkande ansats kombinerad med ett genuint intresse för kritiskt ifrågasättande av den sociala verkligheten. En utpräglad misstänksamhet eftersträvas (Alvesson, 1994; Alvesson 1998; Alvesson & Deetz, 2000). Kritiken framförs på en bredare front, och innehåller reflektion kring ideologier, institutioner och redan etablerade idéer. Tanken är att via kritisk analys

frigöra sig från låsningar och dominerande förhållanden i samhället som i vissa fall hindrar individer från att tänka fritt (Alvesson, 1998; Alvesson & Deetz, 2000).

Den huvudsakliga anledningen till vårt val att använda kritisk analys är att vi kritiskt vill tolka och omtolka tidigare konstruerad kunskap för att nå ökad förståelse av empowerment. Vi har dock inte för avsikt att vara allt för snäva i vår kritiska analys. Syftet med analysen är att synliggöra olika perspektiv på de texter vi analyserar. En kritisk analys handlar om att se bakom det som undersöks, och tillgodogöra sig en bredare och djupare insikt om företeelsen (Alvesson & Deetz, 2000).

För oss innebär den kritiska analysen att vi inte accepterar några påståenden utan noggrann kontroll av grunderna och andra former av stöd för dem. Liksom i varje forskningsprojekt är kritisk granskning av brister och felaktigheter i texterna som vi arbetar med ytterst väsentligt (Alvesson & Deetz, 2000).

I en kritisk analys måste sociala fenomen förstås i ett historiskt sammanhang. Det som eftersträvas är tolkande kombinerat med ett kritiskt tänkande och ett ifrågasättande av den sociala verkligheten. Mot tesen att realiserade samhällsförhållanden är naturliga ställs tesen att sociala förhållanden är mer eller mindre historiskt skapade och måste förstås i dess historiska kontext. En kontext som är starkt präglade av maktsymmetrier och särintressen och som ständigt befinner sig i en förändringsprocess (Alvesson, 1994; Alvesson, 1998; Alvesson & Deetz, 2000).

I en kritisk analys krävs synsättet att allmänna modeller som rör ledarskap och motivation kan vara problematiska genom att dessa ofta utgår från en idé om en bestämd mänsklig natur. Modellerna väljer allt som oftast att bortse ifrån de kulturella och historiska kontexterna. Alvesson tar ett exempel på en amerikansk motivationsmodell från 1950- talet. Han menar att en sådan modell egentligen säger mer om den dåvarande amerikanska medelklassen än vad den egentligen gör om den mänskliga naturen (Alvesson, 1998).

Den kritiska analysen tar avstånd från positivism (idén om objektiv, neutral, sambandssökande forskning i vilken data- och hypotesprövning är central) (Alvesson, 1994). Detta gjorde den kritiska analysmetoden synnerligen lämplig för vår uppsats eftersom den hjälper till att vända oss emot de vetenskapliga teorier som förespråkar lagsökande i sociala

sammanhang och i det förlängda loppet även emot en given mänsklig natur som gör människor till objekt i den sociala verkligheten (Alvesson, 1998).

Det problematiska med en kritisk analys som denna, ur ett samhällsvetenskapligt perspektiv, är att hitta en balans emellan en kritisk grundhållning och att uppmärksamma mindre negativa, eller till och med positiva, förhållanden. Alltså, att granska en sak eller som i det här fallet en företeelse kritiskt innebär inte att vi bara kommer att fokuserar på den negativa sidan av saken. Att framhäva positiva saker, i den mån det finns, i det här fallet det positiva med empowerment är betydelsefullt, och detta är någonting som vi verkligen vill betona. Dels för att det med all säkerhet finns en hel del gott som kan komma ur detta fenomen och dels för trovärdighetens skull. Detsamma gäller naturligtvis också i omvänd ordning. Det gäller att se till båda sidor av myntet, utan att för den skull ta udden av den kritiska analysen (Alvesson & Deetz, 2000).

Till sist är det som kritisk analytiker viktigt att inte spela rollen som kollektivets ”universella samvete”, eller rollen som specialist på området (Alvesson & Deetz, 2000). I vår uppsats kommer vi inte att slå fast ”hur det är”. Vi kommer istället att fokusera på att kritiskt analysera de av ledande forskare författade texter vi har valt att använda oss av. Vårt syfte blir således att fokusera på vad empowerment faktiskt är, står för och leder till - på gott och ont.

### **2.2.2 Sökstrategi**

För att skapa en översikt av ämnet sökte vi efter litteratur i de för Lund lokala databaserna LOVISA och Elin. Vi använde oss av olika sökord som vi trodde skulle vara relevanta för vår undersökning bland annat sökte vi den 15 november 2007 på artiklar i Elin. Sökorden var till exempel: empowerment (11187), empowerment and process (1647), participation (88790), empowerment and trust (419) empowerment and responsibility (524) empowerment and participation (1146). Samma dag sökte vi även i LOVISA. Sökorden då var empowerment (145), deltagandeprocesser (0), teamwork (41). Som synes fick vi väldigt många eller få sökträffar trots att vi tog fasta på Bells (2000) tips om att använda den Booleska operatörn ”AND”. Konsekvensen blev trots allt att det var svårt att hitta relevant litteratur.

Genombrottet kom när vi via vår handledare fick tillgång till en pärm med artiklar om empowerment. Dessa har fungerat som utgångspunkt i litteraturstudien. Vår strategi blev att använda de referenser som dessa artiklar hänvisat till för att finna ytterligare litteratur. Vi har

under sökandets gång hela tiden försökt få ett helhetsperspektiv och sökt upp tidigare forskning som belyser flera olika aspekter av empowerment. Under arbetets gång har vi valt att inrikta oss på begreppet makt och således blev vår sökning därefter. Detta innebar att vi under uppsatsskrivandet kontinuerlig fick söka upp ny litteratur, som ur olika perspektiv beskriver empowerment ur maktdimensioner. I Elin sökte vi den 2 december exempelvis på empowerment and power (1270) samt empowerment and control (1253).

### **2.2.3 Disposition**

I nästa kapitel kommer empowerments rötter att presenteras. Vidare kommer en redogörelse samt en analys av befintlig forskning kring empowerment, och empowerments människosyn sätts i fokus. Fortsättningsvis sker en fördjupning av maktbegreppet, som enligt tidigare forskning är en genomlöpande beståndsdel i empowerment. Kapitlet avslutas med befintlig kritik mot empowerment. Nästa avsnitt utgörs av en fördjupning kring begreppet människosyn, Foucaults maktteori samt kritisk organisationsteori. Uppsatsens avslutande avsnitt är en hopslagen kritisk analys och diskussion. I denna del har vi analyserat och diskuterat empowerment. Vi försöker besvara frågeställningar som: vilka funktioner fyller egentligen empowerment? Vilken människosyn kommer till uttryck i empowerment? Vilka maktrelationer ges uttryck i empowerment? Detta görs i förhoppning om att öka förståelsen för vad empowerment faktiskt är, står för och leder till på gott och ont.

## **3. Empowerment**

### **3.1 Empowerments rötter**

Empowerment har sitt ursprung i USA och Storbritannien. Empowerment har sina rötter i forskning om deltagande i arbetslivet som började på 1940-talet i USA. Företeelsen empowerment såsom det uppfattas idag existerade inte vid denna tidpunkt. Syftet med forskningen var att skapa ett akademiskt fält, som denna typ av forskning kunde sorteras in i. Företagsledningar i USA hade svårt att ta till sig forskningsresultaten och konsekvensen blev att idéerna om deltagande i arbetslivet förblev teoretiska. En förklaring var att efter andra världskriget var USA ledande inom näringslivet, och landet hade en hög produktivitet. Chefer inom dessa företag ansåg att det inte fanns någon anledning att ta till sig de nya idéer som presenterades (Nykodym, Simonetti, Nielsen & Welling, 1994).

USA: s framgångar inspirerade Japan som var kända för produkter med en låg kvalitet och därför hade ett behov av att omstrukturera sina företag. Efter andra världskriget besökte japanska professorer och chefer USA, där tog de del av forskning som inriktade sig på amerikansk företagsorganisation. Även forskare från Storbritannien åkte över till USA. Japanerna studerade den amerikanska akademiska litteraturen på området som förespråkade deltagande i arbetslivet. I tron om att USA: s framgångar berodde på detta sätt att arbeta tog de med sig dessa idéer hem och använde kunskapen när de strukturerade om sina företag (Nykodym, Simonetti, Nielsen & Welling, 1994).

Poängen och det smått ironiska med detta är att de akademiska idéerna inte speglade hur de amerikanska företagen i praktiken fungerade och arbetade. Resultatet blev att Japan utvecklade sina företag och vände sin låga produktivitet i tron att de arbetade som de amerikanska företagen. De amerikanska företagen å sin sida stod inte helt stilla, utan var även de i viss mån intresserade av tankar kring deltagande. Skillnaden var dock att implementeringen av dessa idéer gick mycket snabbare i Japan eftersom de japanska företagen var i behov av förändringar (Nykodym, Simonetti, Nielsen & Welling, 1994). Japans ekonomi eskalerade, vilket resulterade i att USA upplevde att de förlorat sitt försprång (Collins, 1995, 1996).

I början av 1960-talet uppstod tankar om deltagande i arbetslivet i Storbritannien. En åtgärd som infördes var att företag i en viss mån började införa små självstyrande arbetsgrupper. Brittiska chefer blev attraherade av tanken att ett ökat inflytande av arbetssituationen skulle leda till en bättre arbetsmiljö. Men liksom i USA var tankarna om deltagande i arbetslivet fortfarande ringa (Collins, 1995).

På 1980-talet kunde USA inte längre konkurrera lika effektivt med Japan. När de amerikanska företagen blev medvetna om detta fick idéer om deltagande större uppmärksamhet i den amerikanska företagsvärlden (Nykodym, Simonetti, Nielsen & Welling, 1994). Och det var då, först i slutet på 1980-talet, som empowerment på allvar började växa fram. En skillnad sedan tidigare var att empowerment knöts till en affärsmässig och politisk kontext. Individer i ett företag började ses som entreprenörer som tar sitt öde i egna händer och inte längre ska behöva bli belamrade med byråkratiska regler och fackliga obstruktioner (Wilkinson, 1998).

Grunden till detta synsätt framlades av Thomas J. Peters och Robert H. Watermans i deras bok: *In search of excellence* (1982). Boken fick stor betydelse. Den kom att användas av chefer och anställda i företagen, exempelvis i olika samtalsgrupper. Det centrala budskapet var att företagen behöver tona ner hierarkiska modeller som var rationellt inriktade och i stället inrikta sig på en mer enkel intuitiv typ av chefskap. I litteraturen framkom att chefer med hjälp av deras teorier kan ta tillvara de anställdas talanger och potential till fullo genom att frigöra dessa från en hämmande byråkrati. Chefer uppmanades att lita på och involvera anställda. Peters och Waterman påverkade även forskarvärlden och bidrog till ett skifte inom managementlitteraturen. Auktoriteter som Kanter (1988) och Drucker (1989) blev influerade och började förespråka av-byråkratisering, decentralisering och tillvaratagande av de anställdas kunskap via projektbaserade grupper (Wilkinson, 1998).

Empowerment som företeelse slog igenom på allvar i början på 90-talet. Tanken om att ge medarbetarna i en organisation mer ansvar och befogenheter betonades i en högre utsträckning än på 1980-talet. En effekt av detta blev att den traditionella ledarmodellen som innebar att en chef fanns högst upp i hierarkin och gav order till de anställda ansågs förlegad. Involvering av de anställda och tillvaratagande av deras kapacitet betraktades som nödvändigt om ett företag skulle kunna konkurrera i det allt hårdare och komplexa klimat som på 1990-talet hade börjat råda på marknaden (Blanchard, Carlos & Randolph, 1996; Collins, 1996).

En allmän uppfattning var att empowerment gynnade både företaget och de anställda. De anställda och företagen skulle premieras om de anställda fick en större målmedvetenhet i sitt dagliga arbete. Samtidigt antogs detta även förbättra privatlivet genom ökad tillfredsställelse. Engagemanget bland de anställda skulle alltså bli betydligt större och detta skulle direkt avspeglas på det arbete som utfördes på arbetsplatsen. De anställda som arbetade i en organisation som infört empowerment skulle uppleva spänning, delaktighet och stolthet över att vara inblandade i företagets processer. Dessutom förväntades de alltid handla ansvarsfullt då de tackvare delaktighet i företaget alltid hade företagets bästa för ögonen (Blanchard, Carlos & Randolph, 1996).

På 2000-talet har diskussionerna om deltagande och empowerment blivit mer komplexa allteftersom det har fått ett större fäste i företagsvärlden (Wilkinson, 1998). De senaste årens uppfattning om empowerment redogörs för nedan.

## **3.2 Synen på empowerment**

Empowerment är, som sagt, en komplex företeelse. Forskare har inriktat sig på olika perspektiv när de undersöker och beskriver empowerment. Beroende på vem som är betraktaren uppstår skilda beskrivningar av vad som anses vara empowerment (Honold, 1997; Wilkinson, 1998; Collins, 1999; Lashley, 1999).

Lisa Honold (1997) har genomfört en litteraturöversikt och analyserat ett hundratal artiklar om empowerment. Utifrån tidigare forskning belyser och problematiserar Honold i sin artikel framför allt empowermentets rötter samt vad olika forskare har att säga om företeelsen. Honold förklarar att trots att det finns en uppsjö av artiklar i ämnet existerar det ingen enhetlig definition av empowerment. En mängd forskare har sin egen definition, andra förutsätter att läsaren redan vet innebörden av konceptet. Liksom Honold (1997) argumenterar Adrian Wilkinson (1998) i sin artikel "Empowerment: theory and practice" för att det finns ett antal problem med hur empowerment framställs i litteraturen. Exempel som att empowerment endast uttrycks i vaga definitioner och han ifrågasätter om forskarna i vissa fall ens diskuterar samma fenomen nämns i hans text.

Under 1990-talet beskrivs empowerment ur normativa ordalag som innebär att företeelsen läggs fram som ett ideal. Detta är inte så konstigt eftersom det vid denna tidpunkt fanns lite empirisk forskning om innebörden och effekter av empowerment (Cunningham, Hyman & Baldry, 1996; Collins, 1999).

Tidigare forskning beskriver empowerment som en process. I litteraturen presenteras olika teorier och infallsvinklar om processens beståndsdelar. Men en sak som forskarna har gemensamt är uppfattningen om själva processen, att denna handlar om att ge människor inflytande över sitt eget arbete. Empowerment innebär att tillåta människor att ta del av information som rör arbetsplatsen, ges möjlighet att delta i företagets utveckling samt känna förtroende från företagsledningen. Processen blir således en mekanism som innebär att människor tar kontrollen över sin tillvaro (Appelbaum, Hébert & Leroux, 1999).

### **3.2.1 Tron på människors inneboende kapacitet**

Den människosyn som framförs i samband med empowerment är att människor har kunskaper och erfarenheter som kan frigöras inom organisationen. Wilkinson (1998) skriver:



All these theories share a common assumption that workers are an untapped resource with knowledge and experience and an interest in becoming involved which can be released by employers providing opportunities and structures for their involvement (s 6).

Ken Blanchard, John P. Carlos och Alan Randolph (1996) beskriver i sin bok "Empowerment - tar mer än en minut" empowerment som ett arbetsförhållande där medarbetare tilldelas ansvar och befogenheter. Författarna påstår att det i varje organisation finns en källa av outnyttjad mänsklig kapacitet som måste tas i anspråk för att företagen i dagens samhälle ska överleva.

Empowerment erbjuder möjlighet att fylla på ur den källa av outnyttjad mänsklig kapacitet som måste tas i anspråk om företagen ska kunna överleva i dagens mångsidiga och dynamiska värld (s 9).

Empowerment innebär således en kraft som redan existerar inom företaget, och som behövs tas i anspråk. I boken argumenteras vidare för att den hierarkiska ledarmodellen inte längre är effektiv och funktionell.

Rappaport (1987) förstärker detta resonemang: "En förutsättning för empowerment är en tilltro på människan och hennes förmågor, att individer ses som subjekt och är kapabla att styra sina egna liv."

Ett flertal andra författare betonar i stället den psykologiska aspekten av empowerment. Här läggs tonvikten på att empowerment är en deltagarprocess (Jones, Taylor & Nickson, 1997). Empowerment syftar till att involvera människor i en högre grad i deras arbete. Chefen ska möjliggöra att de anställda känner att de som individer är värdefulla och har inneboende resurser som de kan bidra med till organisationen. De ska kunna påverka och förändra sin arbetsplats. Lashley (1999) skriver: "The empowered must feel a sense of personal worth, with the ability to effect outcomes and having the power to make a difference" (s 2).

Ett annat perspektiv som forskare (Exempelvis Sims, 1986; Gorden, 1995; Rothstein, 1995) lägger an på är att empowerment är inriktat på grupper. Kärnan i denna forskning utgörs av att empowerment handlar om att människors inneboende kapaciteter kan frigöras, utvecklas, och öka genom samarbete, exempelvis genom att anställda delar erfarenheter och information i självstyrande grupper.

Vid litteraturgenomgången var det påtagligt att artiklarna i hög grad tenderar att klumpa ihop olika förklaringar av empowerment. Problemet är att forskarna använder olika ord för att beskriva samma sak. Detta dilemma är även något som nämns i litteraturen (Honold, 1997). Redogörelserna blir på så sätt röriga. Vi upptäckte att forskarna med olika infallsvinklar diskuterar empowerment ur ett maktperspektiv, även om de sällan eller inte explicit nämner maktbegreppet i sig. Av den anledningen har vi valt att koncentrera oss på att belysa empowerment i relation till de maktaspekter som forskarna redogör för i sina artiklar.

### **3.3 Makt**

I litteraturen som producerades under 1990-talet framhålls makt som en grundläggande beståndsdel i empowerment. Forskare som har inriktat sig på frågan om makt och empowerment är exempelvis (Nykodym, Simonetti, Nielsen & Welling, 1994; Blanchard, Carlos & Randolph, 1996; Denton 1997; Honold, 1997; Wilkinson, 1998; Appelbaum, Hébert & Leroux, 1999). I artiklarna beskrivs, som nämndes tidigare, olika aspekter av makt och vilken påverkan makt har på empowermentprocesser. Forskarna är inte heller överens om definitionen av maktbegreppet i sig.

Denton (1997) för ett intressant resonemang om makt som ofta citeras i litteraturen. Han skriver att i kampen för överlevnad strävar alla individer kontinuerligt efter makt och kontroll över omgivningen. Makt är det mest fundamentala och enklast identifierbara behovet hos alla individer. Denton understryker hur viktigt det är att människor i en organisation får en känsla av att inneha makt:

The message for leaders is simple. All people to some degree crave power and prestige. We have an innate need to feel powerful. Anything that makes us feel powerless is a destructive force. Once acquired, power not only will be protected but enlarged, if possible. Power is not in a steady state of equilibrium. If you do not have it, you want it. If you have it, you want more and it takes extraordinary self-control for someone to give up their "turf" (s 125f.).

I litteraturen är det vanligt förekommande att makt relateras till organisationsteorier. Fokus ställs på hur olika ledartyper och organisationsstrukturer påverkar empowermentprocesser (Honold, 1997). Honolds uppfattning är att empowerment innebär att maktbalanser jämnas ut: "Empowerment is giving power to people who are at a disadvantage spot in the organization. It's a continuum of power from powerlessness to empowered (s 203)". Nick Nykodym, Jack L. Simonetti, Warren R. Nielsen och Barbara Welling (1994) diskuterar i sin artikel

”Employee Empowerment” empowerment och makt och menar även de att empowerments vara eller inte vara grundas i en jämvikt i maktförhållanden.

En del forskare har valt att inrikta sig på hur människor ska få större inflytande inom organisationens beslutsfattande (Se till exempel Wilkinson, 1998; Appelbaum, Hébert & Leroux, 1999). Inflytandet kan gestaltas som att anställda inom rimliga gränser tillåts vara sina egna chefer (Appelbaum, Hébert & Leroux, 1999).

Empowerment exists in an organization when lower level employees feel that they are expected to exercise initiative in good faith on behalf of the mission even if it goes outside the bounds of their normal responsibilities; and if their initiative should lead to mistakes - even a serious one - they trust that they will not be arbitrarily penalized for having taken that initiative (s 234).

Empowerment ur ett maktperspektiv beskrivs alltså som en process där chefer och ledare på olika sätt delar med sig av sin makt genom att ge inflytande till underordnade. I denna kontext kan makt tolkas som att besitta formell auktoritet eller inneha kontroll över organisatoriska resurser (Conger & Kanungo, 1988).

I The Merriam Webster’s dictionary finns en snarlik beskrivning av empowerment och inflytande. Här presenteras empowerment som: “to give official authority or legal power to empowered or her attorney to act on her behalf”. I litteraturen är idén om delegation och decentralisering av makt central i föreställningarna om empowerment, och denna idé framställs som en deltagarprocess (<http://www.m-w.com>).

### **3.3.1 Makt genom ökat beslutsfattande**

I litteraturen framhålls att en förutsättning för empowerment är att makt delegeras inom organisationen (Jones, Taylor & Nickson, 1997, Lashley, 1999, Appelbaum, Hébert & Leroux, 1999). Makt framställs i texterna i termer av deltagande och ökat ansvar.

I en hierarkisk organisation har cheferna makten, särskilt befogenheterna att belöna och bestraffa anställda samt kontroll över budgeten. Huvuddelen av makten kommer fortsättningsvis att innehas av cheferna i och med deras position. Men om de anställda ska kunna delta i en organisation måste de få tillträde till situationer där beslut fattas. Vanligtvis har cheferna total kontroll även över denna typ av processer. För att en organisation ska kunna förändras behövs det en diskussion om vilka befogenheter som kan spridas till de anställda för ökat deltagande, som är grundläggande för empowerment (Appelbaum, Hébert & Leroux, 1999).

Blanchard, Carlos & Randolph (1996) beskriver empowerment som: "having the freedom to act but also the responsibility for results". Deras tankegång skiljer sig från andras eftersom den bygger på uppfattningen att empowerment inte handlar om att ge människor makt. Individer har redan makt genom sin kunskap och motivation i den utsträckning som krävs för att utföra arbetsuppgifter. Enligt deras synsätt definieras snarare empowerment som en metod för att frigöra makt. De hävdar vidare att denna frihet kan släppas fram bland annat genom att cheferna delar med sig av information till alla inom organisationen.

### **3.3.2 Makt genom spridning av information**

Spridning av information är vidare avgörande och nödvändigt för att framgångsrikt genomdriva empowerment i ett företag (Nykodym, Simonetti, Nielsen & Welling, 1994; Blanchard, Carlos & Randolph, 1996; Wilkinson, 1998). Att sprida information är detsamma som att sprida makt i en organisation. Spridning av, i vissa fall, känslig information belönas med tillit och förtroende och skapar ett bättre arbetsklimat. Ifall de anställda får ta del av information ökar känslan av att vara en del av organisationen, ansvarskänslan växer och förståelsen för arbetet man utför ökar (Blanchard, Carlos & Randolph, 1996). Makt i ett företag kan öka genom relationer. Det kan ske genom att anställda delar med sig av information till varandra, alltså att de helt enkelt tar reda på vad som sker inom företaget, och sedan sprider detta vidare (Denton, 1997).

När informations-spridning sker tenderar de anställda att få större förståelse för så kallade affärsbeslut och blir mer lojala mot organisationen. När information i en organisation sprids vidare klargörs företagets vision. Visionen kan sedan förstås i form av företagets mål och de anställda får lättare att definiera sina roller inom organisationen. Om de anställda känner en större trygghet och är medvetna om hur de ska agera inom företaget blir de också mer självgående. En viktig faktor i spridning av information är att spridningen bör ske direkt till de anställda och inte genom representanter eller genom fackliga organisationer.

Kommunikation och spridning av information gäller även för de anställda, det vill säga att chefen får ta del av viktig information underifrån. Detta är också nödvändigt för att skapa en väl fungerande empowrad organisation (Blanchard, Carlos & Randolph, 1996; Wilkinson, 1998).

### **3.3.3 Makt skapas genom samarbete**

I litteraturen hävdas att makt underifrån skapas i en organisation när arbetare tillåts samarbeta med varandra (Se till exempel Rothstein, 1995). En kvinna som ingår i en studie som

Rothstein (1995) har genomfört menar att empowerments kärna är samarbete: "Empowerment means many things to many people, but to me [...] Empowerment is an act of building, developing, and increasing power through cooperating, sharing, and working together (s 2)".

En fördel med självstyrande grupper är att när sådana implementeras i företaget blir avståndet mellan de anställda och de överordnade i företaget mindre. Tanken är att färre led inom organisationen leder till en smärre byråkrati med färre störningsmoment. Detta leder till att självstyrande grupper får egna befogenheter, och därmed skapas mer makt (Blanchard, Carlos & Randolph, 1996; Wilkinson, 1998).

Befogenheterna ökar i och med att de anställda tilldelas förtroende att delta i sådant som berör organisationen. Deltagandet sker genom att de anställda helt enkelt får insyn och kunskap i hur företaget styrs. I praktiken innebär detta att nya relationer skapas. Idén är att arbetare inom olika avdelningar samarbetar med varandra, dels genom att ta del av varandras arbetsuppgifter, dels genom att informera varandra om vad som händer på avdelningarna. Arbetsgrupperna bör också tillåtas att skapa sin egen struktur, och få tillgång till information och resurser som de behöver. Empowerment ur det här perspektivet leder till att rollerna inom företaget förändras och blir gränsöverskridande. Cheferna ska ha en nära kontakt med grupperna och fungera som handledare och medlare vars uppgift är att informera och motivera (Rothstein, 1995).

En deltagandeprocess är alltså nödvändig för att ett samarbete inom en organisation ska fungera. Honold (1997) beskriver hur detta kan gå till:

In an empowered organization, employees are able to fully participate as partners, they take initiative, work on teams as well as individually, and have the authority to make strategic decisions. Management's job from this perspective is to create a culture of participation by providing a compelling mission, a structure that emphasizes flexibility and autonomy, rewards for participation and lack of punishment for risk taking (s 206).

En annan maktskapande fördel i samband med samarbetsprocesser är att sådana ger anställda en röst. Det är mer kraftfullt att som en samlad enhet framföra åsikter än att på egen hand försöka förmedla en ståndpunkt (Gorden, 1995).

### 3.4 Befintlig kritik mot empowerment

I tidigare forskning har vissa forskare valt en kritisk inriktning när de undersöker empowerment. Deras forskning kännetecknas av att de i hög grad problematiserar företeelsen, och andra forskares beskrivningar och resultat.

Som nämndes tidigare i uppsatsen framhävs empowerment i litteraturen oftast som något positivt. Empowerment beskrivs med ord som exempelvis ökad produktivitet, ökat ansvar samt deltagande. De flesta chefer föredrar empowerment i teorin och påstår att de vill ha en organisation som är fylld med goda beslutsfattare, men i verkligheten har majoriteten av de anställda inte förtroende att delta i beslutsprocesser (Se till exempel Argyris, 1998).

Empiriska undersökningar visar att chefer som tidigare har verkat i hierarkiska organisationsstrukturer kan bli konfunderade i samband med införande av empowerment, vilket kan vara en förklaring till att anställda ställs utanför (Schein, 1999). Tankegångar som eventuellt kan uppstå hos chefer i samband med till exempel decentraliserat beslutfattande är ”tänk om den anställde fattar fel beslut, hur påverkar detta organisationens lägre skikt”? Även den omvända tanken kan leda till en viss rädsla, det vill säga ”tänk om den anställde fattar ett riktigt bra beslut, vad kommer då att hända med mitt jobb”? (Houlihan, 2007, s 3).

I ”A third cheer for empowerment? In search of a framework” argumenterar David Collins (1997) för att empowerment, när det ska implementeras på arbetsplatsen, lyfts ur sitt sammanhang. Om teorier om empowerment ska vara meningsfulla måste de grundas på empiriska undersökningar i den kontext som de åsyftar, vilket har varit bristfälligt inom forskningen. Retoriken kring empowerment missar hur länders politiska, sociala och ekonomiska förhållanden påverkar synen på empowerment. Exempelvis hur balansen har sett ut när det gäller att behålla kontroll över arbete och arbetarna samtidigt som detta samspelar med intentionen att få arbetarna att känna sig delaktiga. Enligt Collins har negligeringen som skett inneburit problem när teorier om empowerment ska omvandlas i praktiken. Han menar vidare att viljan att genomdriva empowerment ibland blir så stor att chefer i många fall tenderar att endast ta till sig en förenklad syn av empowerment. Den oproblematiserade synen på företeelsen är lättare att driva igenom men blir inte lika framgångsrikt i praktiken (Collins, 1997).

Även Wilkinson (1998) påstår att en brist inom empowerment-forskning är att den historiska kontexten många gånger utelämnas och att empowerment i många texter framställs som ett nytt fenomen. Litteraturen har enligt honom en universell inriktning som tar förgivet att empowerment kan appliceras på alla organisationer oavsett premisser. Diskussioner som uppkommer när empowerment ska implementeras samt vilka förutsättningar som krävs för att det ska fungera är ringa.

Ett flertal forskare hävdar att empowerment skapas i grupper, det vill säga när individer arbetar med varandra. Fördelen med detta sägs vara bland annat att anställda som samlade enheter får större möjlighet att göra sig hörda. Collins med flera problematiserar kring denna syn på företeelsen, och påstår att gruppbildning inte alls behöver leda till empowerment. Anledningen är att det finns en risk för att majoriteten utifrån till exempel kön och härkomst blir dominerande. Detta kan leda till att minoriteter inom gruppen inte kan föra fram sin talan. I sådana situationer fungerar empowerment snarare kontraproduktivt i och med att empowerment syftar till ökad demokratisering inom organisationer (Collins, 1997).

I tidigare forskning riktas kritik mot påståendet att empowerment involverar anställda. Dessa har och måste alltid vara involverade i arbetet, på ett eller annat sätt. Empowerment handlar snarare om grader av deltagande (Collins, 1994). Det existerar olika grader av empowerment, och detta är något som i ringa utsträckning diskuteras och tas hänsyn till inom forskningen. I forskningen framställs empowerment som något som på en gång kan genomföras fullt ut, men detta är inte alltid lämpligt. Inom en organisation är det nödvändigt med rutiner, och där det är onödigt att påtvinga empowerment. I empowermentprocesser glöms även bort att det är i princip omöjligt att empowra alla individer på samma gång. En faktor som spelar roll i detta sammanhang är organisationens storlek: ju fler anställda, desto svårare att få varje individ att känna sig delaktig (Argyris, 1998). Om organisationen inte tar hänsyn till sådana faktorer, kan det leda till frustration hos de anställda som involveras i processen (Argyris, 1998; Schein, 1999).

Gamla ideal och tankar kring hur en verksamhet ska organiseras påverkar också empowermentprocesser. Organisationer som vill införa empowerment har en tendens till att inte ta hänsyn till tidigare vanor när den ska lära sig något nytt. Företag trycker ofta på direkt med empowerment. En för snabb implementering kan leda till frustration bland anställda som

har arbetat på ett visst sätt i många år, och känslor som att detta inte duger längre kan uppstå (Schein, 1999).

## **4. Fördjupning av makt och människosyn**

### **4.1 Människosyn**

Människosyn inriktar sig på frågor om hur man ser på individer som människor, och empowerment har en tydlig syn på människan, som en resurs och källa till kunskap. Frågor som ställs och söks svar på i diskussioner om människosyn är till exempel: är människan i grunden god eller ond? Är hon passiv eller aktiv? Är hon ansvarig eller oansvarig? Måste det till morötter eller piskor för att motivera henne? (Stensmo, 1994). Ett flertal stora tänkare har haft funderingar kring dessa frågor, och vi ska redogöra för ett urval av dessa idéer, som har koppling till maktbegreppet.

Platon (427-347 f. Kr.) hade åsikten att människor är olika och därmed har olika förutsättningar. Olikheter är kopplade till själen, som i sig är uppbyggd kring tre själsförmögenheter, som Platon valde att benämna det. Dessa är begär, mod och förnuft. Begäret är kroppens behov och strävan efter överlevnad, modet är kopplat till viljan, som bland annat styr ilska över orättvisor. Förnuftet har med kunskap och klokhet att göra. Själsförmögenheterna påverkar varandra, och människan bör sträva efter att hitta en harmonisk balans i själen. Förnuftet, det vill säga intellektet är den högsta dygden, och bör styra modet (viljan) och begäret. Förnuftet bör dock inte vara ensidigt styrande eftersom detta kan leda till fåfänga och härsklustnad. Om däremot begäret får överhanden leder detta till lystnad, girighet och slöseri. Om modet är styrande blir konsekvensen äregirighet, dumdristighet, grymhet och despotism (Stensmo, 1994, Nordin, 2003).

Platon delar in människor i olika kategorier, där en sådan är ledare. Ledarna kännetecknas av förnuft. Ledarna rekryteras bland begåvade, och kännetecknas av sitt goda sinnelag. De ska ha lätt att lära, ha gott minne och vara snabbtänkta. Ledarna ska ha mod, och inte vara vinningslystna eller fega. Den främsta dygden bland ledarna är vishet, det vill säga de har den högsta kunskapen om det godas idé, och kan därigenom fatta de rätta besluten (Stensmo, 1994, Nordin, 2003).



Jean Jacques Rousseau (1712-1778) hade en specifik människosyn. Enligt honom växer människans kunskap i förhållande till åldern, och kunskap kan inte påskyndas av pedagogiska metoder. Människan är i sitt naturliga tillstånd god enligt Rousseau, men kan fördäras av sitt levnadssätt. I samband med städernas framväxt har livet blivit en kamp om det nödvändiga (tillgångar) och människan söker skaffa sig fördelar på andras bekostnad. Äganderätten spelar en stor roll i detta: när någon säger att detta är "mitt" uppstår konkurrens, rivalitet och motsättningar och resulterar i ojämlikhet (Stensmo, 1994, Nordin, 2003).

Rousseau baserar sin samhällssyn på en social ordning, som är i harmoni med naturen. Den sociala ordningen utmärks av en gemenskap, där människor för sin överlevnad är beroende av varandra. Vidare är människor jämlika, i den bemärkelsen att alla människor är varandras likar i och med att de är människor. En naturlig social ordning kräver frihet på så sätt att ingen man kan vara en annan mans slav. För att kunna skapa en social ordning krävs ett samhällskontrakt. Detta innebär att en enskild människa underordnar sig en helhet, det vill säga den allmänna viljan (majoritetens uppfattning). Ett beslut som rör allmänheten ska föregås av en gemensam diskussion där hänsyn tas till det gemensamma bästa och inte några särintressen. Det är folket som ska stifta lagar. Ingen ska behöva lyda lagar över vars tillkomst han inte haft något inflytande. Den verkställande makten kan i förtroende överlåtas till enskilda, eller till grupper med förutsättningen att det finns en närhet mellan lagstiftare och den verkställande makten (Stensmo, 1994, Nordin, 2003).

Till sist gör Rousseau en distinktion mellan djur och människa. Djurens livs styrs av instinkter, och det blir tidigt sådana som de ska vara under resten av sitt liv. Människorna har däremot en förmåga att förbättra sig, och kan utvecklas under hela livet. Förbättringsförmågan grundar sig i människans förmåga att kunna välja eller förkasta möjligheter som uppkommer (Stensmo, 1994).

## **4.2 Makt**

Michel Foucault (1926-1984) räknas som en av 1900-talets mer inflytelserika tänkare. Han är känd för sitt maktbegrepp, men han var inte intresserad av att bara undersöka fenomenet makt i sig. Han ansåg att maktförhållanden skapas i relation mellan människor. Foucault såg inte makt som ett objekt, utan makt är något som utövas inom sociala sammanhang och i en mängd olika former (Foucault, 1980). Makt kan inte isoleras eller styras, och makten låter sig heller inte fixeras eller lokaliseras (Alvesson, 1991). Foucault intresserade sig alltså inte för

vem som har makt utan det centrala i hans syn är hur den utövas och faktiskt verkar. En annan viktig fråga för Foucault var maktmekanismernas oavsedda och avsedda konsekvenser (Lindgren, 1991).

Ett viktigt element för att förstå det foucauldianska maktbegreppet är möjligheten till motstånd. Foucault menar att makt inte handlar om våld och tvång. Makt är något mer rationellt, en kamp snarare än repression. Med detta menade han att makt utövades av administrativa tekniker snarare än rättsbegrepp, med metoder som normalisering i stället för lag, samt med kontroll i stället för straff (Lindgren, 1991). Makt är enligt detta synsätt närvarande överallt och uttrycks hela tiden i relationer, till exempel inom företag och organisationer.

Kritisk organisationsteori fokuserar bland annat på maktförhållanden inom organisationer och beskriver maktutövning med tydliga paralleller till Foucault. Kritisk organisationsteori är en särskild inriktning inom organisationsteori, som är en samlingsbenämning på teorier som beskriver och analyserar organisationer avseende struktur, styrning och beteendemönster. Kritisk organisationsteori inriktar sig på negativa sidor av organisation och ledarskap. Enligt kritisk organisationsteori bildar organisationer nät av maktrelationer som utövas dagligen. Kunskap ligger till grund för maktutövande men utövandet av makt kan också producera kunskap. Chefer har möjligheten att sprida och utveckla den kunskap de förfogar över. Ledningsmetoder kan enligt detta synsätt ses som ett maktinstrument. Individens handlingsfält begränsas på olika sätt, och detta är en konsekvens av att vissa individer utövar sin makt (Alvesson, 1991).

Individen styrs vidare av att den är bunden till en viss identitet inom en organisation, en identitet som regleras av makten. Identiteten som framför allt är bunden till yrkesrollen påverkar hur man agerar på sin arbetsplats och hur man förhåller sig till densamma. Kritisk organisationsteori inriktar sig även på maktens ekonomi som handlar om att i en organisation utveckla och skapa läroaktiga och produktiva individer. Detta kan leda till att människors bekräftas och får en, i många fall omedveten, välvillig hållning till makt. Detta på grund av att makten i mångt och mycket blir förknippad med positiva värden som exempelvis produktivitet och kapacitet. Allt detta sker, enligt Foucault, utifrån en bestämd diskurs. En diskurs är förenklat ramarna för hur vi ska leva våra liv. Diskursen påverkas inte av bestämda aktörer, utan det är själva diskurserna som definierar och styr individerna, även makthavarna (Alvesson, 1991).

En central och viktig del i kritisk organisationsteori är dess strävan efter att kritiskt pröva nuvarande ledarskapsformer. Kritisk organisationsteori ifrågasätter nuvarande former av ledarskapsorienterade teorier. Utgångspunkten blir en föreställning om att den befintliga referensramen eller teorin som har en dominerande inverkan, kan verka inskränkande och hämmande på möjligheterna eftersom det gäller att kritisk ta ställning och distansera sig från vedertagna sanningar (Alvesson, 1998).

Det som avses med en given mänsklig natur i en kritisk analys är att dagens moderna människa är en styrd varelse. Organisationer strävar efter att styra och påverka människor i en eller annan riktning. Alla försöker de forma människan och hur de ska uppfatta olika fenomen, allt ifrån sitt utseende till grupparbete i arbetslivet och empowerment. Men även om människan verkar styrd så är hon också hela tiden potentiellt självständig. Självständigheten är dock alltid en kamp, och är något som inte uppnås en gång för alla (Alvesson, 1998).

## **5. Diskussion**

I en kritisk analys hade det varit enkelt att skriva att empowerment är ett trick som organisationer utövar i syfte att öka sin makt och exploatera arbetarna mer effektivt. Men som nämndes i uppsatsens metodkapitel under rubriken kritisk analys, gäller det att hitta en balans i kritiken och försöka vara objektiv i analysen (Alvesson & Deetz, 2000).

Frågeställningar som har väckts under arbetets gång är:

- Vilka funktioner fyller egentligen empowerment?
- Vilken människosyn kommer till uttryck i empowerment?
- Vilka maktrelationer ges uttryck i empowerment?

### **5.1 Empowerments funktioner**

En lämplig utgångspunkt i en diskussion och analys om empowerments egentliga funktioner är en tillbakablick i avsnittet om företeelsens historia. Tidigare forskning visar att empowerment slog igenom i USA, världens mäktigaste ekonomi på 1980-talet när amerikanska företagsledare kände att de inte längre kunde konkurrera lika effektivt med Japan. I litteraturen påpekas att denna konkurrens ökade under 1990-talet, och att anställdas involvering i arbetet var en nödvändighet. Tidigare i uppsatsen förekommer resonemang om att involvering av de anställda och tillvaratagande av deras kapacitet betraktades som

nödvändigt om ett företag skulle kunna konkurrera i det allt hårdare och komplexa klimat som på 1990-talet hade börjat råda på marknaden (Collins, 1996).

Utifrån dessa resonemang kan empowerment tolkas som ett konkurrensverktyg snarare än en metod för att förbättra de anställdas situation (som var vår förförståelse) eftersom ett hårdare klimat på marknaden tycks vara orsaken till företagens genombrott.

Konkurrensfunktionen är något som vi upplever som dold eftersom vi först upptäckte den när vi gick på djupet i undersökningen. När vi till en början undersökte empowerment trodde vi att empowerment skapades för att endast förbättra för de anställda genom att ta hänsyn till deras behov. Anledningen var att empowerment i tidigare forskning i huvudsak framställs som positivt för de anställda. Sedan behöver det ena inte utesluta det andra, empowerment är naturligtvis positivt på många sätt (exempelvis i de fall där de anställda faktiskt blir involverade, och trivs med detta), samtidigt som det kan fungera som ett effektivt konkurrensverktyg. Många gånger går detta förmodligen hand i hand, när empowerment i en organisation fungerar blir denna konkurrenskraftig. Men ibland känner vi att den positiva retoriken kring att involvera anställda framför allt är ett medel för att uppnå mål på marknaden.

Tidigare forskning styrker våra tankegångar i början av uppsatsskrivandet när den presenterar empowerment som en vision. Empowerment har som tidigare sagts förknippas med en mängd fördelar, både för individen och för organisationen. Exempel på ord som beskriver företaget är: ökad produktivitet, entusiasm, moral, kreativitet, hög produkt och servicekvalité, teamwork, ökat ansvar samt deltagande. Empiriska undersökningar visar dock att en mängd chefer som är intresserade av empowerment hävdar att denna beskrivning av innebörden är för extrem, och menar att företaget när den dras till sin spets förespråkar irrationella handlingar (Appelbaum, Hébert & Leroux, 1999). Detta är något som även ett flertal forskare påstår, se exempelvis Collins (1997). Ett citat som är hämtat från Appelbaum, Hébert & Leroux (1999) är ett bra exempel på hur empowermentvisionen kan uppfattas av chefer: "No, that's too extreme. Real empowerment is telling the people what you want from them, giving them the tools to do it, and leaving them alone (s 234)".

Konkurrens som en drivkraft för empowerment kan förklaras som en naturlig del av livet. Rousseau påpekade redan på 1700-talet att livet i samband med civilisationens framväxt har

blivit en kamp om tillgångar. För att kunna överleva söker människan skaffa sig fördelar på andras bekostnad (Stensmo, 1994). Fördelar kan vinnas genom att inneha makt och kontroll, och det är dessa behov som människan främst strävar efter i kampen för sin överlevnad (Denton, 1997). Denna utveckling och därmed medföljande kamp är någonting som hela tiden mer eller mindre har eskalerat i takt med fler aktörer på marknaden och minskade naturtillgångar. Konsekvensen har helt enkelt blivit en ökad konkurrens i samhället.

## **5.2 Vilken människosyn kommer till uttryck i empowerment?**

Tidigare i uppsatsen nämns ett citat från Wilkinson (1998) som beskriver människosynen inom empowerment:

All these theories share a common assumption that workers are an untapped resource with knowledge and experience and an interest in becoming involved which can be released by employers providing opportunities and structures for their involvement” (s 6).

Den människosyn som råder inom empowerment, att individerna har kunskap och kapacitet som kan frigöras inom en organisation är den beskrivning som främst förekommer i litteraturen. Man ser människan som en resurs, som något gott, vars egenskaper bör tas tillvara genom olika strategier.

En fråga som är relevant i samband med empowermentns människosyn är vad som händer med människor som inte har samma förutsättningar och därmed inte kan anpassa sig efter nya arbetsformer. Dessutom torde det finnas ett antal individer som inte har något intresse i att delta i förändringsprocessen trots att de får möjligheten. Det kan tänkas finnas en mängd olika orsaker till varför människor har olika förutsättningar till anpassning. Människors intresse att lära sig kan exempelvis påverkas av deras sociala bakgrund.

Människor med akademikerbakgrund kan tänkas vara mer positiva till att ta till sig akademiska tankar än anställda med arbetarbakgrund. De har växt upp i en miljö som har förespråkat kunskapsinhämtning. Men det kan också vara tvärtom. Anställda med arbetarbakgrund känner eventuellt inget krav från sin omgivning och detta blir en drivkraft för att visa vad de kan. Akademiker kan däremot uppleva förväntningarna som en press att lyckas, vilket kan hämma deras inlärningsprocess. Människor skiljer sig åt erfarenhetsmässigt, och har olika kompetenser som innebär att de har kommit olika långt i ansvarsprocessen, och detta visar, återigen, att empowerment är en komplex företeelse.

Individens sociala situation borde också kunna påverka viljan att delta i empowermentprocesser. Anställda som har ett ansträngt privatliv kan känna att det är lättare att sköta sitt arbete om de slipper ta större eget ansvar. Många människor ser inte sitt arbete som särskilt viktigt. De känner sig istället tvungna att prioritera exempelvis familjen eller vad det än må vara utanför yrkeslivet. Arbetet upplevs som en nödvändighet och de har inga ambitioner att utvecklas på arbetsplatsen. De går till sitt arbete, gör sitt jobb, och detta är vad de känner att de hinner med. Förutom detta kan det också vara så att många människor faktiskt tycker att det vore skönt att ha någon att skylla på om allt inte blev precis som de tänkt sig, vilket innebär att de inte är intresserade att ta eget ansvar samt medföljande skyldigheter. Individerna inom organisationen måste ses som individer i ett vidare perspektiv, och inte bara som individer inom företaget. Det är viktigt att ta hänsyn till personens sociala situation och andra kontextuella komplikationer.

Platon skrev redan på 300-talet f. Kr. att människor är olika och därmed även har olika förutsättningar. Beaktandet av människors olikheter verkar vara något som glöms bort i empowermentprocesser. Det är viktigt att empowerment inte genomdrivs eller påtvingas till varje pris eftersom alla människor inte är lika mottagliga för förändringar. Collins (1994) skriver att det är nödvändigt att komma ihåg att det i princip är omöjligt att empowra alla individer inom en organisation på samma gång, av den orsaken att alla individer inom företaget går in i processen med olika förutsättningar och förväntningar. En aspekt som bör beaktas är organisationens storlek, ju större organisation desto fler individer med olika förutsättningar att ta hänsyn till (Argyris, 1998; Schein, 1999).

Tidigare ideal om hur en verksamhet ska organiseras påverkar också empowermentprocesser. Organisationer som vill genomföra empowerment har en tendens att inte ta hänsyn till människors tidigare vanor, vilket kan leda till frustration bland anställda, och detta kan ses som påtvingad inlärning (Schein, 1999). En reflektion i detta sammanhang är att samma frustration torde kunna upplevas hos cheferna, om de har arbetat på samma sätt i många år. Helt plötsligt ska de förändra sin syn och anpassa sig till empowerment-strukturer. Dessutom tar det tid att omstrukturera verksamheten, och chefer kanske upplever detta som negativt i förhållande till pressen att nå goda resultat i kampen med andra aktörer på marknaden.

En förutsättning för att den kunskap som finns hos de anställda ska tas tillvara är att cheferna har en nära relation med sina anställda samt en fortgående kommunikation med de grupper

som bildas inom organisationen. Ledarens uppgift blir att fungera som en handledare (Rothstein, 1995). Det är alltså relevant att se människan i empowermentprocessen som en lärande individ med förbättringsförmåga, som ständigt befinner sig i utveckling och på vägen kräver handledning samt support. Dessa tankegångar om människans utveckling och behov av handledning framförde också Rousseau under 1700-talet (Stensmo, 1994). Men, återigen, om de anställda inte vill bli involverade spelar det förmodligen ingen roll om de får handledning från cheferna. Vilja är en förutsättning för empowerment.

### **5.3 Empowerment och makt**

Empowerment förespråkar en organisationsstruktur som står i motsatsförhållande till traditionellt hierarkiskt uppbyggda organisationer. I litteraturen kring empowerment framställs denna företeelse som en process där maktbalanser ska jämnas ut (se till exempel Nykodym, Simonetti, Nielsen & Welling, 1994; Honold, 1997) Makten är med andra ord en process som skapas och utövas i relationer mellan människor, och detta är i enlighet med Foucaults maktbegrepp.

Foucaults ansåg att makt inte handlar om våld och tvång. Makt utövas snarare i form av administrativa tekniker med metoder som exempelvis kontroll (Lindgren, 1991). En reflektion är att om en organisation ska empowra sina anställda och involvera dessa i processen kan inte straff eller hot användas, vilket kan vara en förklaring till att empowerment framställs som något positivt. Om anställda skulle bestraffas skulle detta säkerligen leda till motstånd, och en allmänt negativ syn på cheferna och deras vilja att genomdriva empowerment.

I sammanhanget bör noteras att en förutsättning för empowerment är att det måste finnas en vilja och konsensus även hos chefer att införa empowerment inom organisationen, till exempel genom att dela med sig av makten. I en empowrad organisation ska makten processas från toppen till lägre skikt i organisationen. Empowerment i ett företag börjar ovanifrån (Wilkinson, 1998). Om en eller några chefer är negativa och till och med är öppna motståndare till empowerment leder detta till stora problem (se bland annat Houlihans exempel, 2007).

Maktdelegering kan tolkas som en metod för ökad kontroll, en administrativ teknik som Foucault uttryckte det (Lindgren, 1991). När makt delegeras behöver det i praktiken inte

betyda att maktbasen förstärks hos mottagarna. Detta kan snarare innebära en ökad kontroll: i stället för att underordnade blir ansvariga och utvärderas utifrån konkreta handlingar kopplas mottagarna till resultaten. Genom att ett företags resultat kan mätas via siffror så avläses människors totala fungerande, och området för kontroll breddas på ett raffinerat sätt. Med kontroll avses här möjligheten att följa upp resultat och sanktionera de anställdas beteende och handlingar (Alvesson, 1991). En reflektion är att empowerment också kan användas för att kontrollera chefer, särskilt mellanchefer. Eftersom det sker en ansvarsfördelning från chefer till anställda lägre ner i organisationen i syfte att involvera dessa borde empowerment leda till färre chefer. Mellanchefers roll blir helt enkelt överflödigt. Empowerment kan vara en strategi från företagsledningen att på smidigt sätt göra sig av med chefer.

I relationen mellan arbetsgivare och anställda finns det dessutom en inneboende kontrollmekanism. Arbetsgivaren har rätt att bestraffa de anställda via bland annat uppsägningar, omplaceringar och lönesänkningar. De anställda är beroende av sin lön, och det ligger i deras intresse att göra som de blir tillsagda. En konsekvens av detta blir att det aldrig kan råda en jämvikt i maktbalansen inom ett företag. Rollerna inom en organisation är mer eller mindre kopplade till makt. Ur ett kritiskt perspektiv handlar empowerment inte om maktdelegering. Makten existerar redan hos alla individer i en organisation. Empowerment innebär att chefer ska möjliggöra att människor kan använda sina kunskaper och erfarenheter, att dessa frigörs (Blanchard, Carlos & Randolph, 1996; Wilkinson, 1998). Den centrala frågan är vem som har tillgång till makten. Detta ligger också i linje med Foucaults idéer om att makt uttrycks i relationer.

Initiativ uppifrån är en förutsättning för empowerment, och i sådana situationer krävs kunskap bland cheferna. Problematiskt är att forskningen inom empowerment är rörig, och det finns ingen enhetlig definition (Honold, 1997, Wilkinson, 1998). Forskarna är alltså inte överens om empowermentns innebörd. Dessutom finns det ringa empirisk forskning om företeelsen som kan användas vid en omorganisation och tidigare vanor kan påverka processen (Collins, 1999). Om forskarna inte är överens om vad som kännetecknar empowerment, kan det bli svårt för cheferna att genomföra det i praktiken. En vanlig metod är att företag anlitar konsulter (Rothstein, 1995). Konsulterna har förhoppningsvis kunskap om empowerment, men å andra sidan kanske de inte har nödvändig insikt om hur den organisation de ska konsultera fungerar och har fungerat. Här uppkommer dilemman när empowerment ska genomföras i praktiken.



Det bör hållas i åtanke att empowerment, och särskilt makt som vi tidigare har konstaterat är tätt sammanlänkat med att empowerment betyder olika saker för olika människor (Collins, 1999). Makt ses av kritiker som dominansförhållanden som innebär en kamp om att erhålla och använda inflytande över andra. Om någon ska få makt, måste någon annan förlora den. Det blir ett nollsummespel. Men makt kan även uppfattas som legitim och funktionell, och som till allas fördel kan spridas vidare. Om makten fördelas och inte enbart uppfattas som ett dominansförhållande, kan empowerment fungera som ett verktyg för att motivera anställda att uppnå organisations mål (Alvesson, 1991).

Det är inte möjligt att kräva av de anställda att de ska hänge sig åt organisationen om cheferna inte sprider sin makt, exempelvis genom att de döljer viktig information med argumentet att det anställda inte har med detta att göra. Samtidigt som cheferna ger ut information till andra personer som befinner sig utanför själva företaget såsom aktiesparare och andra kunder som företaget är beroende av för sin överlevnad (Schein, 1999).

Fortfarande har ingen konsensus blivit nådd om empowerments värden, och säkerligen är detta orsaken till att ämnet fortfarande debatteras. Det finns de som berömmar empowerments förtjänster och predikar om dess potential som en motvikt till ökade konkurrerande krafter på marknaden, byråkrati och omstruktureringar. Medan det finns andra som uppfattar att empowerment som en ny förpackning, men vars innehåll är gamla ideal. De kritiserar dess potential till problemlösning, och påpekar möjliga risker och nackdelar såsom bristande kontroll, förtroendemissbruk samt felbedömningar.

## Referenser

- Alvesson, M. (1991). *Kommunikation makt och organisation*. Stockholm: Nordstedts.
- Alvesson, M. (1998). "Kritisk organisationsteori" i Czarniawska, Barbara (red), *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Appelbaum, S.H., (1999). Empowerment: power, culture and leadership - a strategy or fad for the millenium?. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 11 (7), 233-254.
- Argyris, Chris. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard business review*. Maj. 1-10.
- Backman, Jarl 1998. *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Blanchard, K., Carlos, J.P., & Randolph A. (1996). *Empowerment tar mer än en minut*. Stockholm: Svenska Förlaget.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. London: Routledge.
- Collins, D. (1994). The Disempowering Logic of Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2(2), 14-21.
- Collins, D. (1995). Rooting for empowerment?. *Empowerment in Organizations*, 3(2), 25-33.
- Collins, D. (1996). Control and isolation in the management of empowerment. *Empowerment in Organizations*, 4(2), 29-39.
- Collins, D. (1997). A third cheer for empowerment? In search of a framework. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(3), 127-135.
- Collins, D. (1997). Two cheers for empowerment: some critical reflections. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(1), 23-28.
- Collins, D. (1999). Born to fail? Empowerment, ambiguity and set overlap. *Personnel Review*, 28(3), 208-223.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1998). The Empowerment Process: Integrating theory and Practice. *Accademy of Management Review*, 13(3), 471-482.

- Cunningham, I., Hyman, J. & Baldry, C. (1996). Empowerment: the power to do what?. *Industrial Relations Journal*, 27(2), 143-145.
- Da Silva Barbosa, A. (1996) ”Analys av texter” i Svensson, Per- Gunnar & Starrin, Bengt (red.), *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Denton, K.D. (1997). The heart of the beast. Acquiring and redistributing power in modern organizations. *Empowerment in Organizations*, 5(3), 123-128.
- Forsberg, E., Hagquist, C., Starrin, B. (1997). *Frigörande makt – empowerment som modell i skola, omsorg och arbetsliv*. Stockholm: Gothia AB.
- Foucault, M., (1980). *Power and knowledge: selected Interviews and Other Writings 1972-1977*. London: Harvester.
- Gorden, W.I. (1996). People should be as important as profit. From enchantment to empowerment. *Vital Speeches. Februari*. 1-7.
- [Http:// www.m-w.com/dictionary/empowerment](http://www.m-w.com/dictionary/empowerment) (2007-12-14).
- Holme, Idar M. & Solvang, Krohn B. (1991). *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212.
- Houlihan, A. (2007). Empower your employees to make smart decisions. *Super Vision*, 68(7), 3-5.
- Jones, C., Taylor, G. & Nickson, D. (1997). What ever it takes? Managing “empowerment” employees and the services encounter in an international hotel chain. *Work, Employment and Society*. 11(3). 541-554.
- Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: a framework for analysis. *Personnel Review*, 28(3), 169-190.
- Lindgren, S-Å. (2003). ”Michael Foucault och sanningens historia” i Månson, Per (red), *Moderna samhällsteorier*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.
- Merriam, B. S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Nordin, S. (2003). *Filosofins historia*. Lund: Studentlitteratur.
- Nykodym, N., Simonetti, J.L., Nielsen, W.R., Welling, B. (1994). Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2(3), 45-55.
- Nylén, U. (1999) En text - flera metoder. Granskning av metoder för kvalitativ textbearbetning. I Lindén, Jitka, Westlander, Gunnela, Karlsson, Gunnar, (red) (1999). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning. 24 forskare visar hur och varför*. Uppsala: Rådet för arbetslivsforskning.
- Patel, R., Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder- Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121-148.
- Robson, C. (2002). *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Oxford: Blackwell publishing.
- Rothstein, L.R., (1995). The empowerment effort that came undone. *Harvard business review*, Januari. 1-5.
- Schein, E.,H. (1999). Empowerment, coercive persuasion and organizational learning: do they connect?. *The Learning Organization*, 6(4), 163-172.
- Sims, H.P., Jr., (1986). Beyond quality circles: self-managing teams. *Personnel Review*, 52 (1), 25-31.
- Stensmo, C. (1994). *Pedagogisk filosofi*. Lund: Studentlitteratur.
- Thurén, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber AB.
- Thurén, T. (1997). *Källkritik*. Stockholm: Liber AB.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, Januari. 1-19.
- Ödman, P-J. (1979). *Tolkning, förståelse, vetande*. Stockholm: AWE/Gebbers.