



LUNDS
UNIVERSITET

Kurs: PED 441
Kandidatuppsats 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 8/1 2007

Medarbetarna - i skuggan av makten

- En kvalitativ studie om konflikten mellan makt
och ansvar sett utifrån empowerment



Lunds Universitet
Pedagogiska institutionen

Carlson Evelina
Edlund Ida

ABSTRACT

| | |
|------------------------|--|
| Arbetets art: | Pedagogik, 41-60 poäng, C-uppsats |
| Sidantal: | 43 |
| Titel: | <i>Medarbetarna - i skuggan av makten</i> - en kvalitativ studie om hur medarbetare upplever konflikten mellan makt och ansvar sett utifrån empowerment |
| Författare: | Evelina Carlson & Ida Edlund |
| Handledare: | Bosse Bergstedt |
| Datum: | 2007-01-08 |
| Sammanfattning: | <p>Bakgrunden till vår studie grundar sig i att utifrån ett medarbetareperspektiv undersöka hur individen upplever konflikten mellan makt och ansvar sett utifrån empowerment. Vi har genomfört en kvalitativ studie som grundar sig på kvalitativa forskningsintervjuer gjorda med anställda på olika företag.</p> <p>I en empowermentprocess så krävs det att det finns en fungerande kommunikation mellan chef och medarbetare. Förtroende och tillit har också visat sig vara av stor betydelse för att skapa en upplevelse av makt som i sin tur går att koppla an till individens subjektiva handlingsutrymme. Medarbetarens syn på ledarskapet handlar till stor del om chefens roll att skapa förutsättningar för en accepterande organisationskultur, detta för att en empowermentssatsning ska upplevas som positiv av båda parter. Det är även viktigt för chefen att vara engagerad i medarbetarnas arbetsuppgifter utan att bli för kontrollerande.</p> |
| Nyckelord: | Empowerment, handlingsutrymme, makt, ansvar, förtroende |

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|--|-----------|
| 1. INLEDNING..... | 5 |
| 2. SYFTE..... | 6 |
| 2.1 FRÅGESTÄLLNINGAR..... | 6 |
| 2.2 UTGÅNGSPUNKTER..... | 6 |
| 2.2.1 <i>Avgränsning</i> | 6 |
| 2.2.2 <i>Pedagogisk relevans</i> | 7 |
| 2.2.3 <i>Disposition</i> | 7 |
| 3. METOD..... | 9 |
| 3.1 KVALITATIV STRATEGI..... | 9 |
| 3.2 ANSATS..... | 9 |
| 3.3 FÖRFÖRSTÄELSE..... | 9 |
| 3.4 GENOMFÖRANDE..... | 10 |
| 3.4.1 <i>Datainsamlingsmetod</i> | 10 |
| 3.4.2 <i>Urval</i> | 10 |
| 3.4.3 <i>Intervjuguide</i> | 10 |
| 3.4.4 <i>Genomförande av intervju</i> | 10 |
| 3.4.5 <i>Bearbetning</i> | 11 |
| 3.5 ETISKA ÖVERVÄGANDEN..... | 11 |
| 3.5.1 <i>Informerat samtycke</i> | 11 |
| 3.5.2 <i>Konfidentialitet</i> | 12 |
| 3.6 KVALITET..... | 12 |
| 3.6.1 <i>Trovärdighet</i> | 12 |
| 3.6.2 <i>Äkthet</i> | 13 |
| 4. TEORI..... | 14 |
| 4.1 URVAL AV LITTERATUR..... | 14 |
| 4.2 EMPOWERMENTBEGREPPET..... | 14 |
| 4.2.1 <i>Fyra dimensioner av empowerment</i> | 16 |
| 4.2.2 <i>Ledarens roll i empowermentprocessen</i> | 17 |
| 4.2.3 <i>Medarbetarens roll i empowermentprocessen</i> | 17 |
| 4.2.4 <i>Ansvarsbegreppet</i> | 18 |
| 4.3 MAKTBEGREPPET..... | 18 |
| 4.3.1 <i>Makt och empowerment</i> | 18 |
| 4.3.2 <i>Maktbalans mellan chef och anställd</i> | 19 |
| 4.3.3 <i>Förtroende och tillit</i> | 20 |
| 4.3.4 <i>Olika dimensioner av makt</i> | 21 |
| 4.3.5 <i>Olika typer av makt</i> | 22 |
| 4.4 HANDLINGSUTRYMME..... | 23 |
| 4.4.1 <i>Subjektivt och objektivt handlingsutrymme</i> | 23 |
| 4.4.2 <i>Handlingsutrymmets påverkan på lärande</i> | 24 |
| 5. RESULTATREDOVISNING..... | 26 |
| 5.1 PRESENTATION..... | 26 |
| 5.2 MAKT OCH ANSVAR..... | 26 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 5.2.1 | <i>Upplevelsen av makt i fokus</i> | 27 |
| 5.2.2 | <i>Eget initiativtagande</i> | 27 |
| 5.3 | HANDLINGSUTRYMME | 28 |
| 5.3.1 | <i>Stress och frustration</i> | 29 |
| 5.4 | BEHOV | 29 |
| 5.4.1 | <i>Förtroende och tillit</i> | 29 |
| 5.4.2 | <i>Kontroll</i> | 30 |
| 5.4.3 | <i>Feedback och utvecklingsmöjligheter</i> | 30 |
| 5.4.4 | <i>Ledarskapet</i> | 30 |
| 6. | DISKUSSION OCH ANALYS | 32 |
| 6.1 | OLIKA PERSPEKTIV PÅ LYCKAD EMPOWERMENT | 32 |
| 6.1.1 | <i>Förtroende och tillit</i> | 33 |
| 6.2 | DELEGERING VS EGET INITIATIVTAGANDE | 34 |
| 6.3 | MAKT | 35 |
| 6.3.1 | <i>Maktbalansen</i> | 35 |
| 6.3.2 | <i>Lika ansvar - lika makt?</i> | 36 |
| 7. | SLUTSATSER | 38 |
| 7.1 | METODDISKUSSION | 40 |
| 7.2 | FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING | 40 |
| 8. | LITTERATURLISTA | 41 |
| 9. | BILAGA | 43 |
| 9.1 | INTERVJUGUIDE | 43 |

INLEDNING

I detta kapitel följer en inledning inom det problemområde vi har valt att fokusera på inom denna studie. Vi berör konflikten mellan makt och ansvar, även begreppet empowerment nämns.

1. Inledning

Det handlar om makt. Hierarkiska strukturer som speglas överallt i tid och rum, vilket det har gjort sedan urminnes tider. Makt är ett laddat ord, något många helst undviker att ta till sig, man lindar in begreppet i bomull, och benämner det snarare som en egenskap av att kunna påverka och influera andra, men makt, nej det säger man att det har man inte. Makt kan inte besittas av egen vilja, makt skapas av andra till andra, det är således något som ligger betraktarens öga och är upp till någon annan att uppfylla. Hur får man då makt, hur behåller man den och går makt att förlora? Definitionerna av vad makt innebär är många, men slutligen handlar det om individens egen uppfattning om vad makt är, och hur den uppfattningen i interaktion med andra människor samspelar genom möten som sker omkring oss, för vad som slutligen skapar maktbegreppet och vad som ligger i det.

När makt sätts i förhållande till arbetslivet, hamnar ofta fokus på ledarskapet, som har som sin uppgift att besitta viss form av makt och att i sin tur utöva den. I en empowermentprocess är tanken att medarbetare ska känna sig mer delaktiga genom att få större ansvarsområden och inkluderas i beslutsfattanden. Empowerment är ett begrepp som fler och fler organisationer på senare år tagit till sig. Idag finns många definitioner på vad begreppet empowerment innebär, dels som arbetsavlastning för chefer men också en strategi som är tänkt att skapa en känsla av delaktighet och engagemang hos dem som deltar i empowermentprocessen¹. Detta sker genom att chefen delegerar ut arbetsuppgifter med mer ansvar till sina medarbetare. Chefen lämnar ifrån sig arbetsuppgifter i hopp om att kunna effektivisera organisationen samtidigt som trivseln är tänkt att öka. Men det är troligtvis inte alltid som en empowermentatsning lyckas med dess uppsatta mål utan att det istället får den motsatta effekten. Ett missnöje kan uppkomma bland de anställda till följd av de har fått mer ansvar men inte mer resurser att utföra dem på från ledningen². Det uppstår således en konflikt mellan makt och ansvar. Ansvar tilldelas till medarbetarna men makten behåller chefen som oftast själv, ett sätt för henne eller honom att kontrollera situationen på³, samtidigt som medarbetarna upplever en maktlöshet. Kontroll och maktlöshet ställs således mot varandra, varav en konflikt mellan makt och ansvar synliggörs.

Vi är intresserade av att undersöka det förhållande som finns mellan makt och ansvar, och hur anställda, om och hur, upplever att deras handlingsutrymme påverkas av denna maktkonflikt. Vi vill göra en undersökning baserad på medarbetares erfarenheter kring detta fenomen för att belysa ämnet ur en annan synvinkel än vad som oftast görs när det handlar om empowerment.

1 Kane - Urrabazo, 2006

2 Truedsson, 2006

3 Appelbaum m fl, 1999

SYFTE

I denna del lyfts studiens syfte och frågeställningar fram. Här redogörs även för de avgränsningar vi har gjort samt motiven till dessa. Vi nämner även pedagogisk relevans och avslutar med en disposition som ger en tydlig överblick i hur uppsatsen är uppbyggd.

2. Syfte

Vårt syfte är att utifrån ett medarbetareperspektiv undersöka hur individen upplever konflikten mellan makt och ansvar sett utifrån empowerment.

2.1 Frågeställningar

- Hur upplever individen att dess handlingsutrymme påverkas av konflikten mellan makt och ansvar?
- Hur upplever individen ledarskapet i empowermentprocessen?

2.2 Utgångspunkter

Vi kommer att utgå från ett medarbetareperspektiv. Vi kommer att göra en kvalitativ studie⁴ där vårt empiriska material kommer att bestå av intervjuer med anställda genomförda på olika företag vars utsagor kommer att utgöra en grund med fokus på deras uppfattningar kring konflikten mellan makt och ansvar sett utifrån empowerment.

2.2.1 Avgränsning

Då upplevelserna av en empowerment-satsning upplevs på olika sätt av de anställda i organisationen så innebär det i sin tur att satsningen inte alltid upplevs som positiv av alla i slutändan. Ansvar och arbetsuppgifter som tilldelas individen kan också upplevas som frustrerande och stressande samt skapa negativa effekter⁵. Vi ämnar att endast se till det nya ansvarsområde som en individ tilldelas i en empowermentprocess. Vi kommer inte att gå in djupare på begreppet ansvar i teorikapitlet utöver det stycke där vi definierar begreppet ansvar. I övrigt faller även begreppet ansvar in under kapitlet om empowerment och även i kapitlet om handlingsutrymme.

Då empowerment innefattar många aspekter har vi valt att främst titta på den del av empowerment som berör individen genom ett ofta ökat handlingsutrymme. Den engelska termen för medarbetare som berörs i en empowermentprocess är "empowered", att bli "empowered". Översätts ordet till svenska, så betyder substantivet empowerment bemyndigande. Vi kommer i vår uppsats att använda oss utav både engelskans och svenskans version utav de olika uttrycken.

När vi talar om handlingsutrymme för individen avser vi endast den del av empowerment som handlar om den grad till vilken en individ själv upplever att hon eller han kan påverka sin egen arbetssituation, för att i sin tur uppleva ett vidgat handlingsutrymme. Då vi endast kommer att utgå från individens uppfattning om sitt handlingsutrymme och inte ta del av det faktiska handlingsutrymmet, mer än till medarbetarnas egna utsagor, begränsar vi oss därmed

4 Bryman, 2001

5 Truedsson, 2006

ytterliggare. Vi kommer därmed endast att ta del av medarbetarnas subjektiva handlingsutrymme i denna studie.

Vi utgår från att det ofta finns en diskrepans mellan ett ökat ansvarsområde för en anställd samt vilken makt denne har att tillgå. Detta då vi anser att det finns ett beroendeförhållande mellan chef och anställd, samt en pågående maktkamp dessa två individer emellan⁶. Makt har genom tiderna tillskrivits sig olika betydelser, men vi har i vår teoridel valt att begränsa oss till de definitioner och teorier kring makt som vi anser vara lämpliga för just vår uppsats. Vi vill inte väga in några värderingar om huruvida olika sätt att genomföra empowerment på får olika konsekvenser. Vi avgränsar oss därför till att endast utgå från ett medarbetareperspektiv, där medarbetarnas uppfattningar kring deras eget handlingsutrymme och hur ett ökat ansvar kan bidra till förändringar gällande detta står i fokus. Vad gäller ledarskapet, begränsar vi oss till att endast ta del av intervjupersonernas uppfattningar om hur de ser på ledarskapet i sammanhanget rörande vårt syfte. Vi kommer därmed inte att fokusera på olika ledarstilar och strategier enligt olika teorier.

Slutligen vill vi också avgränsa oss genom att förtydliga för läsaren att vi i denna uppsats inte ämnar att göra någon begreppsskillnad mellan chef och ledare. Man kan dock enligt Alvesson skilja på ledare av informell karaktär och en formell karaktär - chef. Alvesson menar vidare att man kan göra en distinktion mellan chefer med en formellt grundad ställning och den informella ledaren, vars ställning snarare än av formalitet bygger på stöd och legitimitet från sina anhängare⁷. Vi ämnar att använda oss båda begreppen utan att väga in för mycket av begreppsdefinitionerna.

2.2.2 Pedagogisk relevans

Mycket av den forskning som finns kring begreppet empowerment behandlas allt som oftast utifrån ett ledarskapsperspektiv, vilket vi anser skapar begränsningar för ett så komplext begrepp som empowerment idag är. För att få en mer mångfacetterad bild av begreppet anser vi att det krävs att man ser på begreppet utifrån mer än ett perspektiv. Vi ämnar se till den konflikt som finns mellan makt och ansvar i en empowermentprocess och som påverkar hur individer upplever sitt handlingsutrymme. Då arbetslivspedagogik inrymmer begrepp så som påverkan och utveckling anser vi att vårt syfte i hög grad är av pedagogisks relevans.

2.2.3 Disposition

Vi har valt att först gå igenom den metod som går igenom val av strategi, datainsamlingsmetod, urval av intervjupersoner, etiska överväganden och kvalitet. Vi har valt att inleda med metodkapitlet för att vi anser att detta ger läsaren en överskådlig bild av de förutsättningar vi har utgått ifrån i vår uppsats. Efter metodkapitlet kommer teorikapitlet som inleds med ett stycke om urval av litteratur och vilka krav vi har haft på litteraturen. Detta följs av ett kapitel om empowerment och olika definitioner på detta begrepp. Vi behandlar i detta kapitel även ledarens såsom medarbetarens roll i empowermentprocessen och för även ett kort resonemang om begreppet ansvar. Nästa kapitel behandlar makt, samt de definitioner vi har valt som relevanta, vi tar även upp maktbalans mellan chef och anställd. Slutligen kommer kapitlet om handlingsutrymme som tar upp aspekten om lärande kopplat till sig. Här nämner vi också skillnaden mellan objektivt och subjektivt handlingsutrymme.

6 Johansson, 1997

7 Alvesson, 2001

Efter teorikapitlet kommer empiri delen som sammanfattar samtliga IP's utsagor, detta efter den sammanfattning vi gjorde i tematiseringsform, varav vi har redovisat empiri delen under olika teman. Slutligen för vi en diskussion och analyserar all information vi har tagit del av, detta gör vi genom att ställa empirin mot teorin. Detta mynnar ut i det sista kapitlet som sammanfattar de slutsatser vi kunnat dra i denna studie.

METOD

I metodkapitlet beskriver vi hur vi har gått tillväga, vilka utgångspunkter vi har haft med oss under arbetets gång och vilken strategi vi har arbetat efter. Parallellt med behandlingen av metodens olika beståndsdelar för vi en diskussion kring våra val och deras konsekvenser.

3. Metod

3.1 Kvalitativ Strategi

Vi har valt att göra en kvalitativ undersökning eftersom vi anser att vi på detta sätt, lättare och mer utförligt, kan arbeta utifrån vårt syfte, än om vi hade valt en kvantitativ strategi. Vi valde en kvalitativ strategi främst för att vi med hjälp av semistrukturerade intervjuer⁸ kände att vi fick en djupare förståelse för medarbetarnas upplevelser. Utifrån denna djupa förståelse ville vi skapa oss en helhetsbild, detta med hjälp utifrån de utsagor, den verklighet som intervjupersonerna befinner sig i och beskriver. Vi fann inget behov av att få ett mätbart och kvantitativt resultat för resonandet kring vårt syfte.

3.2 Ansats

Vi anser att denna studie till stor del är en deduktiv studie, detta då teorier om handlingsutrymme, empowerment, makt och ansvar fanns tillgängliga redan innan studien påbörjades. Vi har sedan med hjälp av redan befintliga teorier provat dessa mot den empiri vi kom fram till för att sedan dra slutsatser för vår uppsats i vår analys - och diskussionsdel.

3.3 Förförståelse

Alla vi människor har en bild av hur saker och ting fungerar och ser ut här i världen. Med detta följer att det är den individuella tolkningen i samband med samhällets påverkan som avgör hur vi uppfattar ett fenomen.

”Världen i sig är i grunden obestämmd, den bestäms på ett specifikt sätt genom människors intressen för och sätt att förhålla sig till den” - Alvesson⁹.

Som forskare bör man vara medveten om att man i denna roll tar del av en socialt konstruerad värld där man inte kan ignorera eller bortförklara den sociala karaktär som forskaren besitter och hur denna påverkar forskarens tolkning¹⁰. Vi kommer i vår undersökning att få ta del av och göra vår egen tolkning av intervjupersonernas utsagor och får då inte förneka att vår subjektiva tolkning kan komma att påverka resultatet. Utifrån detta har vi valt att låta intervjupersonerna ta del av den tolkning vi gjort på materialet. Vad som ej bör glömmas bort är att intervjupersonerna inte är sanningstalande, i den bemärkelsen att de endast har sin subjektiva uppfattning om en situation och att den kontext som fanns under intervjutillfället kan ha påverka intervjupersonernas utsagor. Vi vill inte försöka att uppnå någon form av objektivitet då detta är en omöjlighet i våra ögon, däremot är det viktigt att känna till vad som kan påverka en tolkning och att man på så sätt kan förhålla sig kritisk i tolkningssammanhang.

8 Bryman, 2001

9 Alvesson, Deetz, 2000

10 Alvesson, Deetz, 2000

Vi har inte som mål att påvisa någon form av världslig sanning i denna uppsats utan vill ta del av medarbetares utsagor och åsikter och göra en tolkning av hur deras upplevelser ser ut. Vad som dock inte bör glömmas bort är att begreppen objektivitet och subjektivitet i sig är socialt konstruerade, vilket bidrar till en svårighet att ens definiera dessa begrepp.

3.4 Genomförande

3.4.1 Datainsamlingsmetod

Som datainsamlingsmetod valde vi att använda oss av kvalitativa forskningsintervjuer¹¹. Genom intervjuer anser vi att vi fick en bra grund till vårt uppsatsarbete då vi fick en djupare insikt i hur medarbetare upplever sitt handlingsutrymme med anknytning till makt och ansvar. Enligt Kvale beror antalet nödvändiga intervjupersoner på undersökningens syfte. Vi valde att genomföra tre intervjuer och ser detta antal som ett bra antal för att vi skulle kunna besvara vårt syfte på bästa möjliga sätt. Kvale menar på att om antalet intervjuer är för stort så går det inte att göra några ingående tolkningar av intervjuerna¹². Fler intervjuer än tre stycken tror vi hade påverkat våra tolkningsmöjligheter och gjort det svårt för oss att nå den form av djup förståelse som intervjuer kan inbringa. Detta är i sin tur vårt främsta argument till att vi genomförde kvalitativa forskningsintervjuer och att inte gjorde en kvantitativ studie.

3.4.2 Urval

Innan vi skulle genomföra våra intervjuer använde vi oss utav ett bekvämlighetsurval¹³ för att fastställa våra intervjupersoner. Vi valde intervjupersoner som fanns tillgängliga i vår egen närhet utifrån särskilda krav vi på förhand satt upp. Kraven på intervjupersonerna var att de skulle ha erfarenhet från empowerment och ha arbetat på sin arbetsplats i minst fyra månader. Detta tidskrav anser vi vara lämpligt att ställa då vi tror att det kan vara en lämplig tid för att en individ ska ha hunnit komma in i sin roll på arbetsplatsen och hunnit ta del av arbetets gång. I informationen som gick ut till intervjupersonerna var vi noga med att poängtera att intervjun skulle ta ca 30-60 minuter och att intervjupersonen själv skulle få välja plats för vart intervjun skulle få äga rum. Vi valde att inte utföra intervjuer hierarkiskt inom en organisation, som kunde ha varit ett alternativ för studien, främst för att vi ville ta del av anställdas upplevelser av empowerment och hur det i sin tur yttrar sig på olika företag.

3.4.3 Intervjuguide

I vår intervjuguide har vi två stycken framträdande teman; *Initiativ och handlingsutrymme* och *ansvar och makt*. Dessa teman har utgjort en ram för vår intervjuguide, men som också har kompletteras med förslag till öppna frågor¹⁴. Genom att använda oss utav öppna frågor så anser vi att intervjupersonerna ges möjlighet till att berätta fritt kring frågorna och även ta upp de aspekter som intervjupersonerna själva ansåg vara viktiga. Frågorna skapades enligt Kvale utifrån en dynamisk aspekt som hjälp till att stimulera till ett flytande samtal, mer än som en strikt intervju¹⁵. Vi bifogar vår intervjuguide som bilaga i slutet av denna uppsats.

3.4.4 Genomförande av intervju

Vi genomförde tre stycken intervjuer med personer från olika branscher inom arbetslivet. IP A arbetade vid denna tidpunkt som nyutexaminerad sjukgymnast på en

11 Kvale, 1997

12 Kvale, 1997

13 Bryman, 2001

14 Bryman, 2001

15 Kvale, 1997

rehabiliteringsavdelning i Ystad. IP B arbetade på ett av Sveriges ledande kommunikationsföretag som affärsstöd och projektledare. IP C arbetade för tillfället som receptionist och platsansvarig på ett gym i Lund. Intervjuerna genomfördes på vald plats av intervjupersonerna själva och tog ca 30-60 minuter vardera. Intervjupersonerna var på förhand informerade om vad intervjun skulle handla om, det vill säga både vårt syfte med uppsatsen och även vilka teman som skulle beröras. Innan intervjuerna påbörjades gav vi intervjupersonerna själva en möjlighet till att beskriva deras syn på begreppen makt, ansvar och handlingsutrymme.

Vi turades om att ställa frågorna och lät intervjun följa mer som ett samtal än som en intervju. Vi var också noga med att endast en person i taget ställde frågorna och att intervjupersonen tilläts tala till punkt. Vi valde att inte spela in intervjuerna på bandspelare, dels för att vi var två stycken intervjuare och då hade tillgång till att samtidigt anteckna vad som sades. Möjligheten till att spela in intervjuerna förmodligen hade tagits om uppsatsen skrivits på egen hand. Fördelarna med att inte spela in intervjuerna på band, tror vi kan vara att intervjupersonerna är mer avspända då de inte blir inspelade och även att man som intervjuare fokuserar mer på samtalet för stunden då man inte har någon inspelning att falla tillbaka på senare. Vi förde båda anteckningar under intervjuernas gång.

3.4.5 Bearbetning

När alla intervjuer var avklarade, sammanfattade¹⁶ vi samtliga intervjuer. Vi hade båda två anteckningar från intervjuerna och sammanställde dessa i olika teman som förekom genom alla tre intervjuer. Därefter strök vi under de ord och meningar som föreföll intressanta för vårt uppsatssyfte. Dessa understrykningar kategoriserade vi sedan in under de olika teman vi tidigare funnit. Dessa teman var sammanfattande för samtliga intervjupersoners utsagor och utifrån dessa teman gick vi vidare med att ta ut punkter till vår diskussions - och analysdel. Vi använde oss utav olika kulörer på de pennor som vi strök under med som en slags kodning av intervjupersonernas svar. Detta underlättade även vårt arbete avsevärt väl inne i diskussions - och analysdelen när vi gick tillbaka till materialet vi utgått ifrån. Understrykningarna fungerade också som en vägvisare till vilken litteratur vi var tvungna att komplettera med för att förstå vad intervjupersonerna menade och för att kunna koppla an det till redan befintlig kunskap.

3.5 Etiska överväganden

Vi anser att vi i största möjliga utsträckning försökt delge intervjupersonerna så mycket information vi har haft möjlighet till under arbetets gång, detta för att vara så etiska som möjligt.

3.5.1 Informerat samtycke

Vi informerade samtliga intervjupersoner om vårt syfte med undersökningen och gav de även information på förhand om vilka teman vi skulle behandla under intervjun. I informationen som gick ut angav vi även hur lång tid intervjun skulle ta, detta för att intervjupersonerna skulle få en uppfattning om intervjuns omfattning och även ges möjlighet till att avsätta tid för intervjun. Samtliga intervjupersoner ställde upp på frivillig basis och hade när som helst rätten att dra sig ur om så önskades¹⁷. Samtliga intervjupersoner informerades också om att bandspelare inte skulle användas under intervjuerna utan att anteckningar skulle vara utgångspunkt i vårt empiriska material. Vi upplyste även samtliga intervjupersoner om att de

16 Bryman, 2001

17 Kvale, 1997

utsagor vi skulle komma att ta del av under intervjuerna, endast skulle användas till vårt forskningsarbete i vår c - uppsats. Enligt Bryman uppfyller vi därmed ytterligare en ståndpunkt gällande etiska frågor inom samhällsforskningen¹⁸.

3.5.2 Konfidentialitet

Intervjupersonerna informerades också om att de skulle förbli anonyma till namn, yrke och företag. Vi var också noga med att framhålla att efter sammanfattningen av intervjuerna så skulle ett första utkast skickas ut till alla medverkande i intervjuerna via e-mail för ett godkännande.

3.6 Kvalitet

Med kvalitetssäkring menar Bryman att inom kvantitativ forskning används kvalitetsbegrepp som reliabilitet och validitet. Huruvida dessa kvalitetsbegrepp är applicerbara på den kvalitativa forskningen går att diskutera. Många forskare har försökt att översätta dessa kvalitetsbegrepp till den kvalitativa forskningen, men då kvalitativa undersökningar inriktar sig på individens förståelse och upplevelse av saker och ting, menar andra forskare på att nya begrepp behövs för att upprätthålla kvalitet inom den kvalitativa forskningen. Två grundläggande kriterier för bedömning av en kvalitativ undersökning föreslås: *Trovärdighet* och *äkthet*¹⁹. Vi anser att de två begreppen på bästa sätt speglar och mäter kvaliteten i vår uppsats.

3.6.1 Trovärdighet

Trovärdighet innefattar tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjligheter till att styrka och konfirmera.

- **Tillförlitlighet.** Vi lät samtliga intervjupersoner ta del av respektive sammanfattning av intervjun och vi rapporterade även de resultat som vi kom fram till i vår uppsats. Detta bekräftar att vi som forskare uppfattat intervjupersonernas verklighet på ett korrekt sätt då intervjupersonerna gett oss deras godkännande på våra tolkningar. På detta sätt använde vi oss av respondentvalidering²⁰, vilket ökar graden av tillförlitlighet.
- **Överförbarhet.** Att överföra resultat i en kvalitativ studie, där djupet snarare än bredden av förståelsen ligger i fokus, kan vara svårt att överföra till andra miljöer²¹. Vi vill inte undersöka vad alla medarbetare anser utan endast få en inblick i vad de personer vi intervjuar upplever och anser.
- **Pålitlighet.** Vi anser oss ha upprätthållit en hög grad av pålitlighet under hela arbetets gång. Information till samtliga intervjupersoner har fortlöpt kontinuerligt och vi har även varit lyhörda för deras feedback. Vi har även förhållit oss kritiska till den litteratur vi tagit del av och även haft tillgång till handledning vilket bidrog till ett kritiskt granskande utifrån. Det enda som skulle kunna få pålitligheten att fluktuera är det faktum att samtliga intervjupersoner är anonyma vilket innebär att endast vi som forskare vet vad som sagts och har tillgång till detta material.

18 Bryman, 2001

19 Bryman, 2001

20 Bryman, 2001

21 Bryman, 2001

- **Möjlighet att styrka och konfirmera.** Vi har i största mån inte låtit några personliga värderingar påverka vår undersökning, vi är dock medvetna om att absolut objektivitet inte går att uppnå. Vi har till exempel varit kritiska i utformningen av våra intervjufrågor och varit noga med att inte låta våra egna åsikter och värderingar lysa igenom.

3.6.2 Äkthet

Äkthet berör de konsekvenser som forskningen bidrar till i största allmänhet. Äkthet innefattar att ge en rättvis bild av undersökningen, och att de personer som medverkade i undersökningen kom fram till en bättre förståelse av sin sociala situation (ontologisk autenticitet), samt om de medverkande uppfattade att de i efterhand kunde förändra sin situation (katalytisk autenticitet)²². Med vår undersökning ämnade vi inte att gå in med en attityd till att förbättra situationen som råder på intervjupersonernas arbetsplats, men vi hoppas att resultatet från vår uppsats kan få dem att reflektera över sin situation, vilket i sin tur kanske kan leda till förändring, detta ligger dock utanför vårt ansvarsområde. Vår uppgift som forskare var att lyssna aktivt på intervjupersonernas utsagor och ge en så rättvis bild som möjligt av de uppfattningar som fanns i den grupp av individer vi har undersökt²³.

22 Bryman, 2001

23 Bryman, 2001

TEORI

I vårt teorikapitel inleder vi med urval av litteratur för att sedan övergå till att redovisa för teorier om empowerment, makt och handlingsutrymme. Vi tar upp chefens roll och medarbetarens roll i empowermentprocessen och behandlar även den konflikt som vi utgår från mellan makt och ansvar. Slutligen behandlar vi handlingsutrymmet.

4. Teori

4.1 Urval av litteratur

Vi insåg ganska tidigt att det pedagogiska ämnesområdet vi var inne på tenderade att övergripande vara väldigt gränsöverskridande mellan de beteendevetenskapliga ämnena så som psykologi, sociologi och företagsekonomi. Ovanstående faktum har skapat en slags medvetenhet hos oss, vilket har fött ett kritiskt tänkande gällande litteratur, detta då vi vill försöka att behålla den pedagogiska stringensen genom hela vårt uppsatsarbete. Denna medvetenhet kom vi att föra med oss under arbetets gång vilket vi tror kom att bidra till en ökad vetenskaplig relevans för vår uppsats.

Vi sökte litteratur i de databaser vi blivit rekommenderade, exempel Elin, Lovisa, Libris, Eric och Xerxes. De sökord vi har använt oss av är empowerment, makt, ansvar och handlingsutrymme. Samtliga begrepp söktes också på engelska för att upptäcka eventuella variationer som finns inneboende i begreppen. Vi tog även del av den litteratursökningsgenomgång som erbjöds vid terminstart.

När vi hade bestämt oss för att genomföra en kvalitativ undersökning studerade vi även litteratur för detta tillvägagångssätt. Vi stod även kritiska till den vetenskapliga relevans som förekom i de böcker, artiklar samt tidigare b -, c - och d -uppsatser som vi tog del av. Vi granskade litteraturförteckningar, genom att ställa oss frågor som; finns komplett litteraturlista, är den av relevans och är det en förstahands - eller andrahandskälla? Genom att granska litteraturen på detta vis anser vi att kunde sortera bort litteratur med låg vetenskaplig relevans, samtidigt som vi fick många nya uppslag kring annan litteratur och forskning.

De teorier vi har valt att använda oss av i vår teoridel är noga utvalda utifrån all den litteratur vi har tagit del av och som passar vår undersökning. Då den mesta litteraturen som finns att tillgå om empowerment tenderar att behandla ämnet ur ett managementperspektiv så har detta medfört att vi har varit särskilt noggranna med att främst välja den litteratur som utgår från ett medarbetareperspektiv. De urvalen av teorier och begreppsdefinitioner som vi har gjort grundade sig på att vi ville redovisa för olika definitioner på begreppen som vi senare kunde använda oss utav i vår analys och diskussionsdel. Dessa begreppsdefinitioner kunde vi senare utgå från och skapa oss en egen uppfattning utifrån.

4.2 Empowermentbegreppet

1990-talet benämns ofta som en era av empowerment, detta på grund av att en explosion av information genom forskningsartiklar ägde rum och många organisationer anammade denna idé om ett större inflytande längre ner i organisationen. Vissa menar att empowerment är ett nytt begrepp inom ledarskapsstrategier medan vissa menar på att det är en gammal företeelse i

en ny förpackning och menar att initiativet att låta sina anställda involveras i beslutsfattande har följt med sen den industriella demokratins födelse²⁴.

Det finns många olika definitioner av begreppet precis som i diskussionen om när begreppet kom till. Vi har valt att nämna ett fåtal av alla definitioner som finns för att vissa mångfalden i hur begreppet empowerment kan tolkas. För att inte gå miste om något i en översättning har vi valt att citera definitionerna på engelska liksom originalet.

“Various skills to promote subordinates capabilities and potentialities based on trust” - Boren²⁵.

“...considers empowerment as giving freedom” - Harari²⁶.

Mushin Lee och Joon Koh menar på att en definition av empowerment bör innehålla aspekter av både beteende och perception och definierar begreppet som;

“Empowerment as the psychological state of a meaningfulness, competence self-determination and impact, which is affected by empowering behaviours of the supervisor” – Lee, Koh²⁷.

Vissa teoretiker menar på att empowerment handlar i grund och botten om en omfördelning av makt och att föra ner makt till anställda längre ner i hierarkin inom ett företag²⁸. Substantivet empowerment kan som vi nämnt tidigare översättas med det svenska ordet bemyndigande, som även kan tolkas med synonymer så som tillåtelse, befogenhet och makt²⁹. Det handlar om att låta anställda själva få utnyttja och använda makten som ett redskap för att fatta beslut och att genomföra sitt arbete istället för att vänta på att få nya uppgifter uppifrån³⁰. Ken Blanchard menar att kärnan i empowerment handlar om att lyfta fram kunskaper, erfarenheter och motivation hos människor inom organisationer, genom att lägga över en del av ansvaret och makten på medarbetarna³¹.

Empowerment har visat sig vara en metod för att bibehålla effektivitet och har också visats öka produktivitet, kreativitet och entusiasm, samt ge ett ökat ansvarstagande genom att låta medarbetare få vara med och fatta beslut, dels på en individuell nivå men även på en högre organisatorisk nivå. Trots alla positiva utfall av empowerment finns tecken på att alla satsningar för empowerment inte alltid uppfattas som positiva³². Beroende på hur empowerment-satsningen ser ut uppfattas den på olika sätt av dem som deltar i empowermentprocessen. Exempel på negativa upplevelser kan vara att anställda känner att de inte alls får möjligheter till att påverka sin arbetssituation och på sin arbetsplats, vilket kan ge en motsatt effekt av ett ökat handlingsutrymme då man som anställd känner sig lurad till att få ta del av något som ej blev realitet. Ytterligare en negativ aspekt kan vara att ett ökat

24 Appelbaum m fl, 1999

25 Lee, Koh, 2001

26 Lee, Koh, 2001

27 Lee, Koh, 2001

28 Carson, King, 2005

29 Strömberg, 2000

30 Carson, King, 2005

31 Blanchard m fl, 1999

32 Appelbaum m fl, 1999

ansvarsområde kan upplevas som stressande och ses mer som en belastning än som ett ökat inflytande³³.

4.2.1 Fyra dimensioner av empowerment

För att ledare och chefer skall kunna överföra empowerment på sina medarbetare krävs det, som ovan nämndes, att personen i fråga själv anser sig vara bemyndigad. Med detta menar Appelbaum att en människa som inte själv känner sig bemyndigad har svårt att motivera andra till att bli det³⁴. Enligt Mushin och Koh finns det fyra dimensioner som fungerar som riktlinjer för personer som känner sig bemyndigade och för hur de upplever empowerment³⁵. Desto mer en individ tar del av dessa fyra dimensioner, desto större är känslan av empowerment³⁶.

Självbestämmande: att individerna upplever att de själva övervakar sitt eget arbete och förmågan att kunna ta initiativ samt uppleva att de själva valt arbetsmetod³⁷.

Meningsfullhet: att individerna känner mening med det arbete de utför. Det handlar om att individen upplever en meningsfullhet med det arbete de utför och att individen känner att arbetsuppgiften stämmer samman med sin egen tro, sina värderingar och beteenden³⁸.

Kompetens: att de känner sig kompetenta inför sina arbetsuppgifter och tror sig kunna klara av dem på ett bra sätt. Kompetens handlar om en individs potentiella handlingsförmåga kopplad till en uppgift, situation eller kontext³⁹ men som Lee och Koh skriver handlar det till lika stor del om en individs förtroende för sin egen kapacitet att kunna utföra arbetsuppgiften på ett tillfredställande sätt⁴⁰.

Påverkan: att individerna i detta fall anser sig kunna påverka sin situation och känner sig delaktiga. Denna dimension kan ses som motsatsen till så kallad inlärld hjälplöshet som nämndes tidigare. Individen tror sig här kunna påverka sin arbetssituation i en större organisatorisk kontext⁴¹.

För att en chef eller ledare skall kunna föra ned ovanstående till sina medarbetare så krävs det att hon eller han själv upplever sig kunna bemästra ovanstående punkter. Det handlar tillsynes inte om att chefen skall överföra empowerment som fenomen på sina medarbetare, utan skapa en kontext där medarbetare upplever sig känna en större frihet och ansvar över sitt eget arbete. Empowerment handlar sammanfattningsvis till stor del om upplevelsen av ökad makt. Vidare menar Appelbaum med flera att organisationskulturen måste vara en arbetsmiljö som upplevs som befriande och ha ett klimat som uppmuntrar en öppen kommunikation och ett eget initiativtagande, men som även har en förtroendeingivande atmosfär⁴².

33 Truedsson, 2006

34 Appelbaum m fl, 1999

35 Mushin, Koh, 2001

36 Greasley m fl, 2004

37 Lee, Koh, 2001

38 Lee, Koh, 2001

39 Ellström, 1992

40 Lee, Koh, 2001

41 Lee, Koh, 2001

42 Appelbaum m fl, 1999

4.2.2 Ledarens roll i empowermentprocessen

Trots att empowerment kommit att bli ett väl använt uttryck och att många organisationer och företagsledare anammat idén, menar Appelbaum att det är få som har lyckats att genomföra empowerment fullt ut. Ledaren har en stor roll i empowermentprocessen genom att vara den som tar initiativet till att skapa en empowermentvänlig organisationskultur. Detta är i sin tur en avgörande del i hur empowerment lyckas att implementeras i företaget eller ej. För att en empowermentssatsning ska anses som lyckad krävs det att chefen vågar släppa en del av sin kontroll och själv låta sig bli empowered, detta också för att medarbetarna ska uppleva en empowermentssatsning som positiv. Appelbaum belyser även maktbegreppets betydelse för empowerment. Han menar att det har en stor betydelse för empowermentprocessens utfall om chefen tillåter sina anställda att själva se och upptäcka vad som behöver göras och sedan utföra detta under eget ansvar⁴³. Ledaren har en roll att dela med sig av ansvaret, att uppmuntra och träna sina medarbetare i empowermentprocessen, samt har som sin uppgift att kommunicera ut ett gemensamt mål och få alla att känna sig bemyndigade⁴⁴.

4.2.3 Medarbetarens roll i empowermentprocessen

När det gäller empowerment inom organisationer är det inte fråga om de anställdas rättigheter utan om möjligheterna för de att hela tiden bli mer kompetenta och utöva ett större inflytande. Enligt Kinlaw har företag en tendens till att när de tolkar begreppet empowerment, att de i alltför stor utsträckning koncentrerar sig på att ge dem anställda större makt att själva bestämma hur de ska sköta sina olika arbetsuppgifter, istället för att koncentrera sig och ta tillvara på deras kompetens⁴⁵. Vissa menar också på att empowerment uppstår då man lär de anställda sådant de kan göra för att bli mindre beroende av ledningen och på så sätt påverka sin egen situation och därmed sitt eget handlingsutrymme⁴⁶. En empowermentprocess tar tid men när det väl rotat sig kan den frambringa beteendeförändringar och det faktum att anställda börjar se sig själva i nya roller, gentemot de traditionella företagsrollernas definitioner. När de anställda blir delaktiga i vissa beslutsprocesser kommer detta att bidra till att de anställda automatiskt börjar utföra vissa arbetsuppgifter utan chefs godkännande. Då chefen inte längre måste engagera sig i före detta arbetsuppgifter bidrar detta till att hon eller han kommer att ägna sig åt andra arbetsuppgifter, som att övervaka andra processer istället, vilket bidrar till mindre tid till att styra och kontrollera sina medarbetare. I en empowermentprocess är det viktigt att medarbetarna är medvetna om sina egna roller och dess definitioner, men vad som är ännu viktigare är att de inte känner sig låsta utav de existerande rollerna. Kinlaw menar vidare på att definitioner av roller ofta är mäktiga krafter när det gäller att begränsa individer i vad gör, vad de kan göra, och vad de får eller inte får göra, och på så sätt begränsas handlingarna⁴⁷.

Individer i en empowermentprocess måste känna sig delaktiga för att i sin tur känna sig motiverade att ta sig an de uppgifter som chefen delegerar. Greasley med flera nämner att anställda själva vidhåller tillit och förtroende från sina närmsta chefer som viktiga faktorer för att våga ta initiativ och uppleva empowerment som positivt. Tilliten är något man måste förtjäna och bygger på erfarenheter, kunskap och tidigare handlingar. Att få ta beslut gällande arbetsuppgifter ser medarbetare som ett tillfälle där tillit fungerar som en bekräftelse på att de har förtroende hos sin närmsta chef⁴⁸. Det går inte att belysa tillräckligt många gånger att det

43 Appelbaum m fl, 1999

44 Greasley m fl, 2004

45 Kinlaw, 1995

46 Blanchard, 1996

47 Kinlaw, 1995

48 Greasley m fl, 2004

är den mentala inställningen, det vill säga upplevelsen av ett ökat ansvarsområde, ökad makt och ett ökat handlingsutrymme, som utgör det slutliga intrycket för hur medarbetaren uppfattar empowermentprocessen⁴⁹.

4.2.4 Ansvarsbegreppet

Ansvar definieras enligt Bonniers Lexikons ordbok som ”skyldighet att stå till svars”. Det kan även betyda att svara för eller att ansvara för något⁵⁰. I organisationssammanhang bör man se ansvar som ett åtagande, en viss form av ansvarsförbindelse som hör samman med det yrke och de arbetsuppgifter som en individ har. Ansvarsbegreppet har fått en allt större betydelse i arbetslivet idag och i takt med att organisationer decentraliseras har begreppet ökat ansvarstagande blivit mer förekommande i empowermentprocesser⁵¹. Ett medarbetaransvar har på detta sätt kommit att öka och detta ansvar blir mer personligt. Det viktiga är således vad man tar för ansvar och inte vad man har för ansvar⁵².

4.3 Maktbegreppet

Makt är någonting som uppstår genom interaktion mellan individer och kan alltid förändras och omformas varav begreppet makt inte kan ses som något konstant utan är varierande över tid och rum. Yukl's beskrivning utav att besitta makt innebär att delvis ha förmågan att kunna påverka attityder och beteenden hos individer i en önskad riktning⁵³. Johansson menar dock att denna förmåga emellertid inte ska betraktas som en egenskap tillhörande en viss person, då makt inte är något som går att ”ha”, utan att makt är något som skapas i sociala relationer individer emellan. Begreppet makt är ett svårdefinierat begrepp och ”färgas” utifrån den kontext man studerar begreppet utifrån. Det innebär att makten inte kan undersökas bortsett från den sociala kontexten, eftersom detta är avgörande för hur maktbegreppet definieras. Begreppet makt är således kontextbundet, det är således inte något som går att ”ha”. Fortsättningsvis hävdar Johansson att man alltså kan se makt både som ett relations och resursbegrepp, då det är beroende utifrån den situation man befinner sig i⁵⁴.

Makt har alltid varit ett av människans grundläggande behov och som individ socialiseras man in i att lära sig utbytet av makt, genom bekräftelse och tillfredsställelse⁵⁵. Appelbaum hävdar att individer idag söker allting i dess omgivning som kan ge en större tillfredsställelse av makt och prestige då detta är ett medfött beteende, och med detta följer att allt som får oss människor att känna oss maktlösa är därav en destruktiv kraft⁵⁶. Johansson berättar vidare att ett av de mest grundläggande resonemang kring makt går ut på att en parts makt grundar sig på motpartens beroende av den andre, och att denna maktbalans som uppstår bidrar till att olika slags makt sen yttrar sig⁵⁷.

4.3.1 Makt och empowerment

Med makt följer ansvar sägs det, och ett av nyckelverktygen inom empowerment är att som chef kunna delegera ansvar till sina medarbetare, det vill säga att chefen delegerar ut uppgifter

49 Lee, Koh, 2001

50 Guörk, Sjögren, 2006

51 Johansson, 1998

52 Stockhult, 2005

53 Yukl, 2005

54 Johansson, 1997

55 Yukl, 2005

56 Appelbaum m fl, 1999

57 Johansson, 1997

som ska genomföras och med dessa uppgifter följer ett ansvar och förhoppningsvis makt⁵⁸. Enligt Appelbaum med flera styrks detta då det hävdas att makt är en av byggstenarna för att anställda överhuvudtaget ska kunna uppleva att de blir ”empowered”⁵⁹.

Enligt Greasley med flera är det nödvändigt för chefer att dela med sig av sin makt till sina medarbetare för att de ska kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt som möjligt, vilket sker genom delegering. Ett ökat ansvar genom delegering är således en process där empowerment är en del av att utveckla och öka makten. Greasley menar vidare att denna process inte fullständigt kan äga rum förrän det att makten har fördelats från chefen till de anställda⁶⁰.

Makt kan härav beskrivas som en resurs som finns inbyggd i empowermentprocessen, och om ledare och medarbetare kan lära sig att utnyttja den på bästa sätt, så kan detta skapa både engagemang och motivation. Motsatt effekt kan också uppstå och visa på att empowerment inte alltid får positiva konsekvenser såvida ledare inte vet hur man ska tillämpa empowerment för att medarbetare ska uppleva det som positivt för sitt eget handlingsutrymme. Medarbetare kan istället känna sig underordnade, stressade och inte alls uppleva den frihetskänsla som nytt ansvarstagande genom delegering är tänkt att uppfylla, detta kan således skapa både olydnad och motstånd⁶¹.

4.3.2 Maktbalans mellan chef och anställd

Som ledare i en empowermentprocess bör man kunna dela ut ansvarsuppgifter med makt utan att känna att ett alltför stort kontrollbehov uppstår till följd av frånlämnandet av viss makt. Det är inte alltid som detta sker utan vissa chefer anser att empowerment är att delegera ut uppgifter och ansvar, men behåller själva makten som är kopplad till uppgiften och ansvaret. De anser att då man redan delat ut verktygen (förutsättningarna) till sina medarbetare så behövs inget ytterligare stöd (makt), för att kunna utföra uppgiften⁶². Hur medarbetare sedan upplever denna maktbalans mellan att bli tilldelad ansvar men inte medföljande makt från chefen, beror givetvis på situation och på de förutsättningar som ges. Om chefer blir tillsagda att ge sina underlydande mer makt, till exempel vid delegering av arbetsuppgifter, har cheferna en tendens till att bli ängsliga över det faktum att de upplever att de förlorar ”något”, men detta ”något” har de egentligen aldrig haft, då makt egentligen inte kan innehas. Kinlaw menar på att om ledningen på ett företag koncentrerar sig i alltför stor utsträckning på maktfördelningen, bidrar detta till att cheferna blir förvirrade och kontrollerande, och på så sätt motsatta sig ett sund medarbetarskap⁶³. Att det finns en maktbalans, samt uppkomsten till den, går att förklara på olika sätt, nedan nämner vi några forskares syn på fenomenet.

Hogg och Knippenberg talar om gruppens betydelse för denna maktbalans. När medlemmar i grupp starkt identifierar sig med gruppen bygger de tillsammans upp en viss ledarprototyp, som vissa personers egenskaper passar in på, varav dessa tillskrivs ”högre rang”. Detta leder till att dessa personer får ett större inflytande över andra gruppmedlemmar och tillskrivs på så sätt ofta rollen som ledaren eller chefen. Hogg och Knippenberg menar vidare att det är upp till ledarens egen förmåga att få och behålla makten detta beroende på av vilken grad ledaren väljer hur hon eller han på bästa sätt kan fortsätta att matcha gruppens prototyp. En ledare skulle på så sätt kunna manipulera situationen för att försäkra sig om att hennes eller hans

58 Fracaro, 2006

59 Appelbaum m fl, 1999

60 Greasley m fl, 2004

61 Yukl, 2005

62 Appelbaum m fl, 1999

63 Kinlaw, 1995

ledarprototyp förblir normen, detta genom att ha makten att kunna påverka grupsammansättningen till hur de själva vill att den ska se ut⁶⁴.

Enligt Yukl är makt alltid en tvåvägs kommunikation. Det måste vara både en agent och en mottagare i utförandet av makt. Agenten är personen som genom aktiva handlingar försöker påverka, medan mottagaren är personen som tar emot påverkan av agenten. Mottagaren svarar på agentens handlingar genom att lyda eller att inte lyda⁶⁵.

Vi utgår från att makt delvis är ett relationsbegrepp. I relationer individer emellan är det sällan som relationen präglas av en absolut jämvikt, så kallade *symmetriska* förhållanden, utan att det istället ständigt försiggår en viss form av maktkamp människor emellan. Det vill säga att en part dominerar och den andre befinner sig i ett underläge, vilket ofta är fallet chef – medarbetare. Detta förhållande kallas för ett *komplementärt* förhållande. Ju mer undergiven den ena blir desto mer dominerande blir den andre och vice versa. Alltså, om chefen sänder ut ett dominerande beteende (stimulus), så utlöser detta en undergivenhet (reaktion) hos medarbetaren, men dennes undergivenhet är också en signal (stimulus) för chefen att bete sig dominerande (reaktion), och på detta sätt fortsätter det tills någon är villig till förändring i relationen⁶⁶.

Det handlar dock inte enbart om hur mycket makt en individ formellt sett har, utan det handlar alltså även om hur mycket makt individen själv uppfattar sig att ha. Att individen själv ska uppfatta sig ha makt är det som är nyckeln till att göra empowerment möjligt i en organisation. Så länge som medarbetare inte uppfattar sig ha någon makt eller möjlighet att påverka sin egen arbetssituation så är empowerment omöjligt att genomföra och tillämpa⁶⁷.

4.3.3 Förtroende och tillit

En hörnsten i en väl fungerande och öppen företagskultur är förtroende och tillit, saknas denna hörnsten uppstår ett tomrum. I en bra kommunikation medarbetare och chef emellan kan strategier bli verklighet och uppkomsten till ett tomrum kan elimineras. Beslin och Reddin menar på att tillit alltså är grunden till en stark företagskultur. En företagskultur bygger således på en massa relationer individer emellan och som upprätthålls genom kommunikation. De menar vidare på att det är upp till ledaren att göra denna kommunikation möjlig, genom att påverka företagskulturen och göra policys, normer och värdering transparenta. För att kunna skapa en förtroendeingivande miljö krävs det alltså att en öppen två vägs kommunikation som måste vara tillförlitlig för båda parter.

”What takes years to build can be destroyed in a careless second” – Alan MacGibbon⁶⁸.

Att bygga upp tillit och förtroende kan ta år, men kan försvinna på ett ögonblick, det är därför viktigt att som chef kunna planera en satsning på hur man ska kunna skapa en öppen organisationskultur så att tillit och förtroende kan slå rot⁶⁹.

”Trust includes the willingness to take risks because the act of trusting makes one vulnerable to other’s actions” – Urrabazo⁷⁰.

64 Hogg, Knippenberg, 2003

65 Yukl, 2005

66 Engquist, 1992

67 Greasley m fl, 2004

68 Beslin, Reddin, 2006

69 Beslin, Reddin, 2006

Tillit är den faktiska handlingen av att visa förtroende för någon samt att tro på en människa. Graden på tillit i en organisation menar Urrabazo kan vara av avgörande vikt för dess framgång i framtiden, och att den styr även förhållandet mellan de anställdas arbetsprestation och organisationen som helhets prestation. Den som litar på en människa gör det utifrån det grundläggande antagandet att; som du vill bli behandlad ska du också behandla andra. Det vill säga att man handlar på ett välvilligt sätt gentemot andra människor. Alltså man förväntar sig något i utbyte från den andre parten. Denna förväntan hör på så sätt ihop med tillit och förtroende, varav dessa begrepp blir en belöning om man presterat som förväntat.

Även Urrabazo talar om vikten av kommunikation för att kunna förstå varandra, vad det är som krävs för att uppfylla den andre partens förväntningar, för att detta i sin tur ska kunna resultera i en belöning i form av tillit och förtroende. Ledaren måste vara den person som medarbetaren kan lita på, som sätter gränser men som också lever upp till det han eller hon försöker att förmedla. Genom att göra detta skapas ett förtroende från medarbetarna som nu tror på det som sägs till dem. Medarbetare väger också in etiska aspekter när det handlar om förtroende till sin chef. De tenderar att döma en ledare utifrån, inte bara utifrån hur de själv har blivit behandlade, men också utifrån hur andra personer i deras omgivning har blivit behandlade. Urrabazo framhäver också att det inte är ovanligt att medarbetare väljer att endast se till sig själva och på så sätt glömmer bort att chefen dagligen måste ta etiska beslut gällande lämplig resursallokering utifrån ekonomiska tak med mera, och det är kanske inte alltid som medarbetarna tänker på att även deras närmsta chef i sin tur har en chef över sig⁷¹.

Tillit går inte endast uppifrån och ner utan givetvis i den andra riktningen också, det vill säga nedifrån och upp, medarbetare till överordnad. En ledare måste ha tillit i sina medarbetare innan han kan tro på dem och dela ut ansvar med förtroende. Denna tillit kan uppstå på flera sätt, genom att prestera bra, vara pålitlig och inte hota med att lämna företaget om inte bättre erbjudanden erbjuds, och att vara ärlig och tala sanning⁷². Sammanfattningsvis skriver Hogg och Knippenberg att förtroende är negativt korrelerat med användandet av hot och straff, och positivt korrelerat med informationsutbytet och sammankomster. Makt underminerar tillit och det är som vi har skrivit ovan upp till både ledare och medarbetare att skapa tillit och förtroende⁷³. En ledare kan på så sätt inte framtvunga ett förtroende utan det är något som växer fram kontinuerligt utifrån chefens och medarbetarnas sätt att förhålla sig till varandra, kommunicera med varandra och även hur de uppfyller varandras förväntningar på varandra samt svarar på dessa.

4.3.4 Olika dimensioner av makt

Appelbaum med flera anser att det går att dela in makt i fyra olika dimensioner.

Dimension 1: I den första dimensionen handlar det om relationen mellan chef och anställd och om hur chefer delar med sig utav makten genom att dela med sig utav resurser. Men vissa chefer väljer att behålla makten och inte dela med sig utav den till sina medarbetare när det gäller delegering i olika former. Som nämnts ovan har dessa chefer inga problem med att delegera ut uppgifter, så länge de själva behåller kontrollen över uppgiften som delegerats ut.

70 Kane - Urrabazo, 2006

71 Kane - Urrabazo, 2006

72 Kane - Urrabazo, 2006

73 Hogg, Knippenberg, 2003

Dimension 2: Vid empowerment sker att anställda som tidigare varit exkluderade från visst beslutsfattande, men som nu inkluderas nu får tillgång till nya möjligheter som chefen kan uppfatta som hotande. Detta är främst förekommande bland ”senior managers”, då dessa är de som hjälpt till att bygga upp ett företag och med det också en viss företagskultur som sätter ramarna för hur de anställda antas agera.

Dimension 3: Empowerment är inte endast en del utav en strategi som skapats för att effektivisera företaget utan är också en del av företagskulturen. Appelbaum hävdar att genom en ökad kommunikation mellan chef och anställda så påverkar chefen, genom sin legitima makt, att den anställda tar del av regler, normer och värderingar som ryms inom företagskulturen. Detta då chefen på så sätt får den anställda att tro att individens intressens är i linje med organisationens intresse. Genom denna tredje dimension av makt hoppas chefen på att de organisatoriska målen ska uppfyllas utan behöva använda sig utav mer synlig makt.

Dimension 4: Dimension fyra handlar om komplexiteten av empowerment sett utifrån mottagandet hos dem som blir ”empowered”. Organisationskulturen sätter gränser för individen och hur denne kan påverka sin egen arbetsituation och dess påverkan ”uppåt” i organisationen. Individen besitter själv makt att påverka sin egen situation men den styrs utifrån ramarna som både chef och organisationskultur sätter⁷⁴.

4.3.5 Olika typer av makt

Makt kan delas upp i två kategorier; *formell makt* och *personlig makt*. Under dessa två typer av makt kan ytterligare indelningar göras, vilka vi redovisar för nedan.

Den formella makten, också kallad *positionsmakt*, innebär att ledaren formellt har tilldelats rättigheter och befogenheter, vilka kan utnyttjas för att styra andras beteenden och åsikter. Denna typ av makt inrymmer också olika definitioner på hur den kan ta sig uttryck.

Belöningsmakt: Med belöningsmakt menas att ledaren är den viktigaste källan för belöningar. Denna makt handlar inte endast om ledarens faktiska tillgång till resurser för belöning, utav handlar även om hur medarbetare upplever ledarens förmåga att vilja åstadkomma önskvärda resultat och hur han eller genomför detta.

Tvingande makt: Tvingande makt baseras på fruktan från medarbetarna att bli straffade av chefen för något de utfört och bygger således på ledarens auktoritet. Yukl menar på att det i största grad som chef är bäst att undvika att använda sig utav tvingande makt förutom i absoluta nödsituationer. Detta beror på att det finns stora svårigheter med att använda detta maktsätt som resulterar i ett positivt utfall, samt att det med största sannolikhet resulterar i oönskade bieffekter.

Legitim makt: Legitim makt handlar om formell tillskriven makt till en viss person och skapar viss följsamhet och lydnad av dem som inte tilldelats denna makt. Detta speglar som oftast förhållandet chef – anställd. Detta till följd av att medarbetare anser att då det ligger i ledarens roll samt i hans eller hennes befogenheter att fatta beslut så bör man acceptera detta och acceptera auktoriteten.

Den personliga makten bottnar i ledarens förmåga att vinna förtroende och grundar sig således på relationens karaktär mellan chef och anställd. Den personliga makten och ledarens förmåga

74 Appelbaum m fl, 1999

att behålla denna beror alltså på vilken typ av personlighet ledaren har och visar upp för sina anställda.

Expertmakt: Att inneha expertmakt också kallad kunskaps makt är som det låter, att ledaren innehar viktiga kunskaper, erfarenheter och förmågor. När det handlar om expertmakt så är omgivningens uppfattning om ledarens kompetens och trovärdighet oftast viktigare än vad den egentligen är, då en person som innehar expertmakt också får en viss form av respekt.

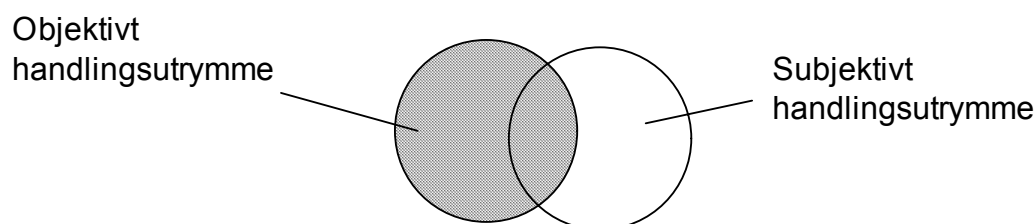
Referensmakt: Referensmakt handlar om att personer i en ledares omgivning uppfattar ledaren som en intressant och positiv människa som man gärna arbetar tillsammans med. Man söker således ledarens acceptans och vill identifiera sig med denne. Denna typ av makt bygger mycket på ledarens personliga karaktär och integritet och är således den starkaste utav makter som går att ha⁷⁵.

4.4 Handlingsutrymme

Ellström definierar handlingsutrymme som individens möjligheter att genom egna handlingar medvetet kontrollera, i betydelsen påverka eller styra omgivningen, och därmed förverkliga sina mål⁷⁶. Utveckling och förändring sker främst genom kontroll över sitt eget handlande och även genom de konsekvenser som handlandet får. Ellström benämner dessa två kontroller som *handlingskontroll* och *utfallskontroll*, och utifrån dessa skiljer han sedan på individens *subjektiva* respektive *objektiva* handlingskontroll⁷⁷. Handlingskontroll handlar om att omsätta sin egen vilja och strategier till konkreta handlingar. Utfallskontroll handlar däremot om på vilket sätt man kan påverka sin omgivning, hur man kan påverka konsekvenserna, det vill säga utfallet av sina handlingar.

4.4.1 Subjektivt och objektiva handlingsutrymme

En individs subjektiva handlingsutrymme är individens upplevelse och uppfattning av sin egenmakt medan det objektiva handlingsutrymmet innefattar individens faktiska egenmakt. Upplevelsen av sitt eget handlingsutrymme, subjektivt liksom objektiva, kan variera och exempel på hur relationen mellan dessa två begrepp kan se ut demonstreras nedan⁷⁸.



Denna första bild illustrerar att det objektiva och subjektiva handlingsutrymmet knappt sammanfaller utan endast har en liten bit gemensamt. Illustreringen visar att individen inte uppfattar stora delar av det objektiva handlingsutrymme som denne faktiskt besitter. Det

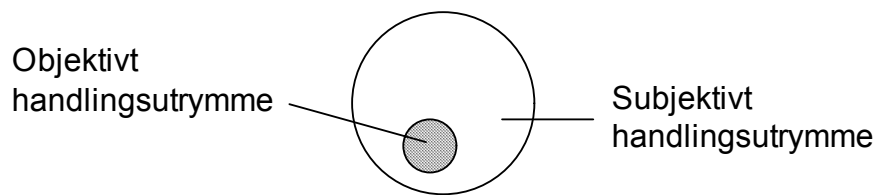
75 Yukl, 2005

76 Ellström, 1992

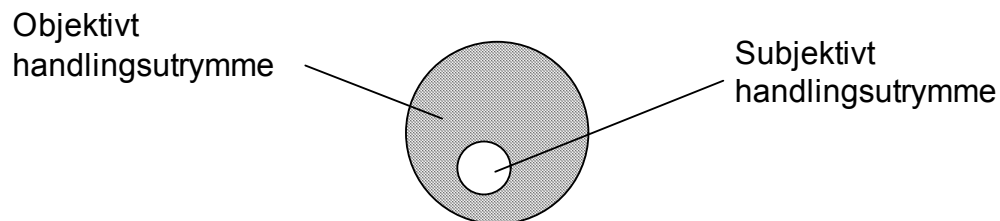
77 Ellström, 1992

78 Aronsson i Aronsson, Berglind, 1990

handlingsutrymme individen däremot upplever sig ha, går till väldigt stor del utanför det faktiska och verkliga handlingsutrymmet.



Denna bild illustrerar hur en individ kan uppfatta sitt subjektiva handlingsutrymme större än vad det objektiva handlingsutrymmet är, vilket bidrar till en falsk bild av sina möjligheter till handling.



Likaså kan det se ut på motsatt sätt. Här illustreras hur individen uppfattat sitt subjektiva handlingsutrymme som mindre än det objektiva, det vill säga att individen tar inte del av de faktiska möjligheter som denne har möjlighet till.

Figur 1. Objektivt och subjektivt handlingsutrymme, Hacker & Matern, (1980) i Aronsson G. och Berglind, H. (1990).

4.4.2 Handlingsutrymmets påverkan på lärande

Människan anses ha ett grundläggande behov av att kunna kontrollera sitt liv. Aronsson och Berglind menar att det finns tre olika strategier som människan använder sig av inför förändringar i omvärlden⁷⁹. Dessa tre strategier är *flykt*, *anpassning* och *förändring*, vilket än idag tycks vara de val av strategier människan ställs inför om och om igen⁸⁰. Vad gäller handlingsutrymme så kopplar man som oftast an strategin om förändring till detta och möjligheten att kunna påverka sin situation.

Det finns väldigt mycket forskning om hur handlingsutrymmet eller egenmakten en människa har, påverkar en individ. Vad forskningen har resulterat i handlar till stor del om att egenmakt inte bara hjälper individen att uppnå resultat utan även är en viktig, till och med grundläggande betydelse, för välbefinnande och personlig utveckling. För att återknyta till de ovan nämnda olika alternativ vi som människor har att välja mellan då vi ställs inför förändring i omgivningen så menar Ellström liksom Arvidsson med flera att egenmakt är ett

79 Aronsson i Aronsson, Berglind, 1990

80 Aronsson i Aronsson, Berglind, 1990

grundläggande behov för människans utveckling och som ett av de mest relevanta hänseenden gällande kompetens⁸¹.

Möjligheterna till lärande och utveckling är något som påverkas av brister i handlingsutrymmet. Ellström menar att genom att inte kunna omsätta sina kunskaper till praktiska handlingar bromsas eller hindras ett lärande. Han menar också att ett vidskepligt lärande kan komma att uppstå om möjligheter till utfallskontroll inte existerar, vare sig i den faktiska eller subjektiva handlingskontrollen. Då ett vidskepligt lärande sker uppfattar individen att en speciell handling eller handlingsmönster orsakar ett viss beteende i sin omgivning som i verkligheten inte motsvarar detta beteende eller som inte är en reaktion på handlingen. På detta sätt menar Ellström att lärandet hindras och att en felaktig slutsats dras som egentligen borde tillägnas slumpen⁸². Likaså kan ett tillstånd av inlärld hjälplöshet komma att utbrista om en individ saknar möjligheter till utfallskontroll. Teorin om inlärld hjälplöshet⁸³ handlar om individer som inte upplever att de på något sätt kan påverka sin omvärld, detta kan resultera i att passivitet och apati kan uppstå hos dessa individer vilket inte bara kan resultera som en spärr till lärande utan kan även fungera som en länk till svårare tillstånd av depression och ångest.

Ellström menar vidare att återkommande utbildning i arbetslivet däremot kan ses som ett åtgärdssystem för att i sin tur åstadkomma ett livslångt lärande. Personalutbildning kan ses som olika insatser för kompetensutveckling. Satsningar på utbildning med utgångspunkt från behov som grundas i makt och kontroll innebär att man satsar på personalutbildning av två skäl. För det första menar Ellström att personalutbildning bidrar till att individen socialiseras in till att anamma olika attityder och värderingar som ligger i linje med organisationens intentioner. Detta samtidigt som det är av stor vikt för samtliga involverade att påverka så väl beslut som innehåll i satsningar på personalutbildning i enlighet med sina egna intressen och intentioner⁸⁴.

81 Ellström, 1992

82 Ellström, 1992

83 Peterson, i Aronsson, Berglind, 1990

84 Rönnqvist, Thunborg i Ellström m fl, 1996

EMPIRI

Här nedan redovisar vi för de utsagor vi har tagit del av genom de intervjuer vi har genomfört. Vi har delat upp resultatredovisningen under olika teman där samtliga IP's utsagor sammanfattats. I detta kapitel förekommer även en del citat.

5. Resultatredovisning

I detta kapitel redovisas resultatet av den empiriska undersökningen. Vi kommer här att redovisa för de utsagor från IP som vi tagit del av. Sammanställningen från intervjuerna resulterade i olika teman som vi redovisar för här nedan. Under intervjuernas gång utkristalliserade sig specifika teman. Det vill säga ämnen som samtliga IP pratade om och framhöll som väsentliga. I vår sammanställning valde vi att döpa dessa teman till; makt och ansvar, handlingsutrymme och behov. Under dessa teman finns även underrubriker. En del av det material som togs upp under intervjuernas gång, har vi medvetet valt att prioritera bort då vi anser att det faller utanför vårt intresseområde kopplat till studiens syfte. Vi är medvetna om att denna tematisering inte sätter den individuella IP'n i fokus utan att det är individens åsikter som står i fokus i förhållande till de olika teman vi fört fram.

Efter intervjuernas genomförande satte vi oss ned och gick igenom de anteckningar vi gjort för hand medan materialet fortfarande var lättillgängligt och inte fallit i glömskans makt. När alla tre intervjuerna hade genomgått denna behandling av sammanfattning och komplettering, gjorde vi en sammanställning av alla tre personers utsagor. Utifrån detta kunde vi urskönja ett antal områden som samtliga intervjupersoner la stor vikt vid. Därmed inte sagt att åsikterna gick hand i hand men det faktum att områdena berördes av samtliga, skapar en relevans för syftet och bör därför nämnas. Vi har med största varsamhet gjort om talspråk till skriftspråk genom att förtydliga utsagorna till den mån det gick utan att påverka innehållet. För att vara säkra på att vi inte förvrängde utsagorna fick intervjupersonerna ta del av det samlade resultatet vi kommit fram till och ge ett godkännande på att vi har tolkat deras utsagor korrekt.

5.1 Presentation

De tre personer som vi har intervjuat arbetar inte inom samma organisation och inte heller inom samma bransch. De har inte heller någon liknande bakgrund med hänseende på utbildningsbakgrund och tidigare arbetslivserfarenheter och vad vi vet om, inte heller någon kännedom om varandra. Då vi inte var ute efter att göra en jämförande studie mellan olika branscher och organisationer utan då vårt syfte är att ta del av medarbetares upplevelser kring empowerment, var det ett medvetet val att inte intervju personer inom ett och samma företag. Vi anser att undersökningen blev mer intressant då fick ta del upplevelserna över hur olika organisationer arbetar med empowerment. Vi har benämnt samtliga intervjupersoner IP med bokstäver från A till C för att upprätthålla sekretesskraven vi ställt samt för att underlätta för läsaren. Tematiseringen vi gjorde bidrog till följande teman som vi här kommer att redovisa för.

5.2 Makt och ansvar

Med makt följer ansvar, men följer ansvar med makt? I de utsagor vi har tagit del av har vi fått berättat för oss att det som oftast är mer förekommande att ett ansvarsområde tilldelas en person utan att makten medföljer, det vill säga att makten förblir hos chefen som delade ut ansvaret och kvar hos medarbetaren blir ett ansvar med fler arbetsuppgifter. Det verkar vara lättare sagt än gjort att dela ut ansvar med makt än att i verkligheten genomföra det.

Som vi har uppfattat det skiljer inte IP markant på begreppen mellan ansvar och makt. De benämner begreppet makt i andra ord och termer än vad som vi anser vara lämpliga för begreppsdefinitioner på ordet makt. De använder sig utav begrepp som är kopplade till mer emotionella upplevelser istället för mer faktiska definitioner av begreppet. De väljer att se ur ett individperspektiv och på de händelser och företeelser som berör just de själva. Under intervjuernas gång så framkom det tydligt för oss att intervjupersonerna inte själva funderat så mycket över vad de själva la in i begreppet makt. Utefter det kunde vi konstatera att makt är något man så ofta hör och läser om och att makt är ett laddat ord som man inte gärna tar i sin mun. Samtliga IP hade svårt att se sig själva knutna till sammanhang gällande makt, då de inte såg sig själva som maktinnehavare. När IP talade om makt som ett begrepp förekom det ofta i samband med ledarskapet. Vi är medvetna om att IP inte har tillgång till samma begreppsdefinitioner som oss gällande begreppet makt, varav vi ser det som förklaringen på varför IP så ofta starkt sammankopplar begreppet makt med ansvar.

5.2.1 Upplevelsen av makt i fokus

Samtliga IP upplever att de inte alltid har fått mer makt då de någon gång har fått ett större ansvarsområde, vilket har bidragit till stress, press och frustration. En intervjuperson nämner att hon kontinuerligt tilldelas stort ansvar i sina arbetsuppgifter men när uppgifter väl ska slutföras så stoppar chefen planerna genom att lägga sig i och inte alls låta IP C fatta egna beslut. Detta upplever IP C skapa en känsla av maktlöshet, då hon hela tiden får dubbla budskap, att hela tiden få ansvar och makt som i slutändan ändå tas ifrån henne. Ansvaret för uppgiften blir kvar men inte makten över den, den tar chefen tillbaka och behåller. IP C får således ingen makt och upplever därigenom maktlöshet. Utifrån detta resonemang fann vi att det var upplevelsen av att ha makt som stod i fokus för samtliga IP.

När IP talade om detta med ansvarsdelgering, det vill säga när de fick ett ökat ansvarsområde, och om hur de upplevde detta, så skilje det sig upplevelserna åt IP emellan, men det som var gemensamt för samtliga var att vi uppfattade att makt behandlades som något de upplevde och inte alltid var något som gick att ha. IP B fick ett nytt arbetsområde men hade inte någon chans att tacka nej på grund av nedskärningar. Han hade ej sökt jobbet och kände sig på så sätt mer eller mindre tvungen till att tacka ja. Detta visar på att även om makt tilldelas en individ av ledningen, så upplever individen kanske inte det faktum att hon eller han har makt, då man inte ges någon valmöjlighet till att välja om man vill ha mer ansvar och på så sätt kunna ta till sig makten. Detta bidrar till en känsla av maktlöshet.

”Första känslan av att bli tilldelad detta nya ansvar var att bli instängd i en bur” - IP B

Skillnaden vi ser är att trots att IP B fick makt i form av befogenheter genom ett ökat ansvar så upplevdes en känsla av maktlöshet, precis som i IP C som blev fråntagen makten.

5.2.2 Eget initiativtagande

Samtliga IP nämner att när de blir tilldelade ansvar, till exempel genom nya arbetsuppgifter eller nya ansvarsområden, så finns det många yttre faktorer som också sätter ramar för hur hanteringen av det nya ansvaret kommer att se ut och te sig. Majoriteten av IP valde att i större utsträckning berätta om begränsningarna för ansvaret snarare än möjligheterna för hur detta påverkade deras subjektiva handlingsutrymme. Begränsningar så som ekonomi, kontrollerande chefer, brist på riktlinjer och tidspressen, men även medarbetare som lägger sig i ens arbetsuppgifter, upplever IP skapa frustration över det nya ansvarsområdet.

För att uppleva ökad makt med det ökade ansvaret, angav samtliga IP att det på arbetsplatsen bör råda en tillåtande och öppen atmosfär där eget beslutsfattande och initiativtagande uppmuntras och där misstag tillåts. Angående initiativtagande, nämner en av IP att han upplevt att cheferna på hans arbetsplats ibland testat ny personal i form av att ge dem fria händer för att se hur de tar sig an uppgiften och konsekvenserna av dess tillvägagångssätt. När cheferna såg att IP klarade av att ta egna initiativ samt hanterade konsekvenserna av detta på ett bra sätt, skapades förtroende mellan chef och anställd. IP upplever att med förtroendet följde en känsla av makt. Det här förtroendet är ömsesidigt och samtliga IP nämner att detta är av stor vikt för att IP ska uppleva fullt ut att med ökat ansvar följer ökad makt.

När vi ställde frågan om vem som har makten över respektive IP's arbetsuppgifter fick vi varierande svar, allt ifrån upplevelsen av mer eller mindre komplett makt över sitt eget ansvarsområde till fullkomlig maktlöshet.

"I början var det jobbigt med så mycket ansvar och makt men man växte med ansvaret och blev mer säker i sin arbetsroll" - IP A

"Jag har vid flertaliga tillfällen blivit tilldelad ansvar, men då jag inte har något förtroende från chefen har bidragit till en bristande motivation att utföra mitt arbete på" - IP C

Dessa två citat visar hur viktigt det är med tillit mellan chef och anställd för att ett ökat ansvarsområde ska upplevas som positivt. Samtliga IP nämner att upplevelsen av att ha makt ökar då man upplever att det finns ett tydligt förtroendeförhållande mellan chef och anställd. Samtliga nämner också vikten av ett bra ledarskap samt förhållandet till sin närmaste chef som viktigt. Detta behandlar vi mer utförligt senare.

5.3 Handlingsutrymme

Även då IP känner sig säkra i sin arbetsroll, nämner alla att någon form av respons är nödvändig och viktigt för att kunna hantera ansvaret och makten. Att få feedback, uppmuntran och bekräftelse på det man har genomfört, nämner alla IP som viktiga för den egna personliga utvecklingen, vilken de själva nämner som ytterst viktigt för att känna sig motiverade för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Detta påverkar det subjektiva handlingsutrymmet, som vi fokuserar på. Hur IP uppfattade sina handlingsutrymmen skiljde sig åt trots de ramar som kan begränsa handlingsutrymmet. IP A och B anser sig ha ett väldigt stort handlingsutrymme medan IP C anser sig ha ett väldigt begränsat handlingsutrymme.

"Jag upplever att jag har ett ganska stor handlingsutrymme då jag inte har någon att försvara mig inför så länge jag håller mig innanför ramarna " - IP B

"Givetvis begränsas mitt handlingsutrymme utifrån min chefs beteende och de gränser han hela tiden sätter " - IP C

Dessa citat visar tydligt hur ramar och begränsningar kan uppfattas på olika sätt, och därmed påverka uppfattningen om sitt eget subjektiva handlingsutrymme. IP B menar på att gränser är en förutsättning för att kunna identifiera sina befogenheter och därmed fastställa sitt handlingsutrymme. IP A upplevde däremot inga tydliga gränser utan fick själv lära sig vikten av planering och att kunna sätta gränser för sitt eget arbete, dock utifrån vissa riktlinjer. IP B nämner även att han i början av en ny arbetsroll med nya arbetsuppgifter allt som oftast kände sig inmålade i ett hörn och därmed inte från början upplevde den frihetskänsla som efterhand tog över.

5.3.1 Stress och frustration

Alla IP berättar om hur tufft det är att ta sig an ett nytt ansvarsområde. De tar upp olika aspekter i omgivningen som påverkar handlingsutrymmet samt hur bekväm man känner sig i sin roll. En av intervjupersonerna beskriver stressen av att redan från början behöva kunna allt och att från dag ett behöva ta ett större ansvar än vad hon hade väntat sig som stor. Hon menar dock på att detta var bra i längden då hon lärde sig komma in i sin roll snabbt men att det krävde,

”...många kvällar av att gråta sig till sömns” - IP A

Att arbeta under tidspress upplevde intervjupersonerna olika. Samtliga IP nämnde att de ändå kunde underlätta stressen genom planering och att det var själva inläringen av planeringsprocessen som var tids- och energikrävande, och att det var detta som i sin tur gav upphov till stress.

5.4 Behov

I slutet av våra intervjuer ställde vi frågan om vad IP själva anser sig hade behövt för att de skulle ha upplevt det ökade ansvaret som de blev tilldelade som positivt, och av de svar vi fick framkom det tydligt att samtliga IP upplevde att vissa stödfunktioner borde ha funnits där till hands.

5.4.1 Förtroende och tillit

När vi tog del av utsagorna från IP framkom det tydligt att samtliga IP i början av deras anställning då upplevde ett större behov av att få bekräftelse på trygghet och tillit än vad de gör och anser sig behöva idag. Detta förtroende kopplade IP även an till upplevelsen av att ha en känsla av makt, som vi tidigare nämnt ovan. IP A berättar att när hennes närmsta chef åkte bort på semester och hon fick klara sig själv så försvann denna trygghet av att få bekräftelse kontinuerligt på sitt arbete. Detta innebar att IP A upplevde det som att tryggheten försvann men att förtroendet för henne var stort och därmed ökade känslan av att ha makt. IP A nämner också att detta var ett tufft sätt att lära sig på.

Våra IP skiljde sig åt då vissa var tvungna att rapportera tillbaka till sin närmsta chef och andra inte. IP B berättade att han som oftast inte behövde rapportera tillbaka sina resultat till sin chef och att detta upplevdes som ett ömsesidigt förtroende.

”I de flesta fall görs ingen rapportering tillbaka till chefen för det visar sig förr eller senare ändå om det skett ett misstag eller blivit fel” - IP B

Detta skiljde sig drastiskt åt ifrån intervjuperson IP C's utsaga där förhållandet var det motsatta och upplevelsen annorlunda, det vill säga att varje resultat egentligen var tvungen att redovisas, men att detta i längden inte fungerade då det hämmade IP C att utföra sina arbetsuppgifter på då chefen hela tiden la sig i.

Det är inte bara chefens tillit som är av stor vikt utan ifrån de utsagor vi har tagit del av berättar samtliga IP att även organisationskulturen är av stor vikt för att tillit och förtroende ska kunna gro och frodas, och även uppmuntra till eget initiativtagande där även misslyckande accepteras. Att få kunna göra misstag utan att dömas av andra, berättar alla IP vara av vikt för att våga ta sig an ansvar och utföra sina arbetsuppgifter på, vilket samtidigt visar på tillit och förtroende i omgivningen.

5.4.2 Kontroll

Att ha en viss grad av kontroll på sig ansåg samtliga IP var av positiv karaktär då det var i form av uppmuntran och förfrågningar kring hur arbetet fortlöpte. Men så fort kontrollen blev alltför stor från chefens sida så blev uppfattningen den motsatta. IP upplevde sig stressade och hämmade att utföra sina arbetsuppgifter på ett motiverande sätt.

”Att hela tiden bli kontrollerad har bidragit till att för få saker och ting blir gjorda och att inte få någon tillit från chefen har bidragit till bristande motivation att utföra mitt arbete på”
- IP C

Här såg vi att en svår balans uppstod i samtliga IP's utsagor. De efterlyste feedback och kontroll för att få bekräftelse på sin insats, men för att i nästa sekund ange att de inte alls ville bli kontrollerade och såg kontrollerandet som en brist på förtroende. IP ansåg att det låg i chefens ansvarsområde att balansera denna kontroll för att de själva skulle uppleva den som positiv.

5.4.3 Feedback och utvecklingsmöjligheter

Att kunna utvecklas i sitt arbete och känna att ens insats är av vikt för företaget nämner samtliga IP vara vitalt för att kunna fortskrida i en motiverande anda. Brist på feedback och utvecklingsmöjligheter bidrar enligt samtliga IP till negativa konsekvenser. För IP C har det gått så långt att:

”Min chef sätter också stopp för utveckling och poängterar ofta och opassande allas olika roller. Han tar inte heller tillvara på kompetensen hos sin personal, ingen skickas på utbildning och ingen får feedback. Detta tror jag kommer att bidra till att alltfler kommer att lämna organisationen en vacker dag” - IP C

Ytterligare en upplevelse var att närmsta chefen borde ha funnits där mer som en hjälp och stödfunktion, samt hade kunnat ta sig mer tid till att lyssna och diskutera, än vad som skedde i verkligheten. Alla IP upplever detta faktum som en typ feedback som kontinuerligt behövs, men mest i början av sin anställning eller vid ett nytt ansvarsområde.

Här kommer också lärandet in i bilden, som vi gav IP möjlighet att reflektera över. Samtliga IP ansåg att sitt eget lärande ökade i större utsträckning då de fick ta konsekvenserna av sina initiativ och handlingar i praktiken, än då chefen lade sig i och påverkade slutresultatet. Vilket på ett sätt kan motsäga ovan men visar än en gång tydligt på att det måste finnas en balansgång mellan chefens inblandning i sina medarbetares ansvarsområden och arbetsuppgifter. Denna balansgång anser IP endast går att hålla genom en bra kommunikation.

5.4.4 Ledarskapet

Enligt intervjupersonerna har ledarskapet stor betydelse för hur man uppfattar konflikten mellan makt och ansvar sett utifrån empowermentprocessen. Beroende på hur chefen agerar upplevs det ökade ansvarsområdet på olika sätt. Hur man blir tilldelad ett nytt ansvarsområde, hur det följs upp och vad slutresultatet blir är viktigt för chefen att engagera sig i, detta till en viss gräns som vi nämnde ovan. Samtliga IP nämner att ledarskapet och hur detta ter sig är viktigt för att kunna känna sig empowered. Den kanske viktigaste egenskapen som vi har beskrivit handlar om det ömsesidiga förtroendet mellan anställd och chef. Att som chef kunna dela ut ansvar tillsammans med befogenheter och samtidigt kunna dela med sig av sin makt, och inte hela tiden kontrollera att arbetet sköts, uppfattas av samtliga IP som ett krav på ett bra ledarskap. Då vår intervjuguide kretsade kring frågor om makt och ansvar så ansåg en av

IP att den viktigaste egenskapen hos en chef var att kunna hantera denna ”överföring” av makt som sker och samtidigt kontrollera maktkonflikten och hur makten fördelas. Chefen får inte vara rädd för att dela med sig av sin makt, är hon eller han det och visar detta utåt så uppfattar IP lätt chefen som osäker och ängslig, vilket inte är respektingivande.

”Ett bra ledarskap ska kunna minska konflikten mellan ansvar och makt” - IP B

Slutligen kan i vi sammanfatta IP's utsagor genom att säga att ledarskapet spelar en stor och betydelsefull roll gällande hanteringen av konflikten mellan makt och ansvar i en empowermentprocess. Förtroende och tillit, bekräftelse i lagom proportioner liksom chefs engagemang är faktorer som påverkar medarbetarens upplevelser av ledarskapet när det handlar om ansvarsfördelning.

ANALYS OCH DISKUSSION

Detta kapitel utgår från det empiriska material vi har tagit del av och relateras till det teoretiska ramverket vi har byggt upp. Detta möjliggör en saklig analys och fördjupad diskussion.

6. Diskussion och analys

6.1 Olika perspektiv på lyckad empowerment

Efter att ha tagit del av både empiri och teori, kan man ställa sig själv frågan om vad som egentligen är en lyckad empowermentprocess. Vi har redovisat för teorier både för chefer och medarbetares roll i empowermentprocessen och vi har även i empirikapitlet tagit del av hur dessa roller upplevs sett utifrån ett medarbetareperspektiv. Chefen ansvarar för att empowermentatsningen ska nå ut överallt och implementeras bland alla anställda. För medarbetarna är det viktigaste att de vet sina gränser men samtidigt att de är mottagliga för ett ökat ansvar som kommer genom delegering. Det finns alltid två sidor av ett mynt. I denna uppsats har vi valt att se på empowerment och dess påverkan ur ett medarbetareperspektiv, och då vi har haft fokus på medarbetarna i vår undersökning anser vi dock att för att kunna förstå empowerment och hur denna process fungerar måste man vara medveten om att det även finns ett ledarskapsperspektiv med i bilden. För att kunna spekulera gällande vårt syfte och för att kunna förstå hur de två perspektiven samspelar med varandra bör dessa två perspektiv läggas upp på bordet.

Det material vi har tagit del av visar att det finns en diskrepans mellan de olika behov som medarbetare framhäver som viktiga i en empowermentprocess. Detta gör det svårt för chefen att hitta en balans i sin roll i vad som efterfrågas av medarbetarna för att empowerment skall upplevas som positivt. För en chef innebär en empowermentprocess att effektivisera organisationen genom att kunna delegera ut arbetsuppgifter med ansvar och själv frånsäga sig en del av sitt ansvar. På detta sätt är det tänkt att chefen på så sätt ska kunna få tid att ägna sig åt andra sysslor med högre prioritet. För medarbetarna innebär detta samtidigt att de själva måste omdefiniera sina roller i organisationen och att de får utökade ansvarsområden. Det är inte alltid som dessa ökade ansvarsområden är önskade, vilket kan bidra till stress, brist på motivation och olydnad istället för en känsla av delaktighet. Det ligger på så vis på chefens ansvar att se till att medarbetarna är villiga och mottagliga för en så stor förändring som empowerment kan innebära. Detta genom att påverka organisationskulturen till exempel i form av acceptans för misslyckanden, stödjande av individuell utveckling och att vara förberedd på att en empowermentatsning ofta tar tid att implementera⁸⁵. Ofta kanske inte medarbetarna har full förståelse för hur chefens situation ser ut och väljer därför som oftast att se till de negativa aspekterna av en förändring.

Vi tror att för att denna förståelse ska kunna uppstå krävs det att medarbetare även förstår chefens dilemma med att dagligen behöva ta etiska beslut gällande lämplig resursallokering utifrån ekonomiska tak med mera. Urrabazo styrker vårt resonemang då hon framhäver att det är vanligt att medarbetare medvetet väljer att endast se till sig själva och glömmer på så sätt bort att även deras närmsta chef i sin tur kan ha en chef över sig att svara inför⁸⁶.

85 Appelbaum m fl, 1999

86 Kane - Urrabazo, 2006

Vi anser att förståelse för de olika rollerna i en empowermentprocess måste finnas för att ett samarbete ska kunna fungera. Saknas denna förståelse mellan chef och anställd kommer problem förmodligen att uppstå under processens gång men om medarbetare och chef istället kan arbeta med denna förståelse redan innan empowermentsatsningen drar igång fullt så kan problem förebyggas och goda förutsättningar skapas för en lyckad empowermentsatsning. Detta resonemang bygger vi på att samtliga IP belyste vikten av att redan innan de delegerades ett ansvar var införstådda med hur deras egna gränser skulle se ut, hur organisationskulturen var beskattad och vad chefens nya roll skulle innefatta. Vi inser att det är svårt för chefen att kunna förbereda medarbetarna för en empowermentsatsning och vi förstår nu hur viktigt det är att chefen själv är vad vi kallar för empowered, med hänvisning till Lee och Koh's dimensioner.

6.1.1 Förtroende och tillit

Alla personer som vi har intervjuat påpekar verkligen vikten av att känna förtroende från sin chef och sina medarbetare för att våga fatta beslut och ta egna initiativ. Att förtroendet mellan chef och anställd är av betydelse styrks av Greasley med flera som nämner att anställda själva vidhåller tillit och förtroende från sina närmsta chefer som viktiga faktorer för att våga ta initiativ och uppleva empowerment som positivt. Tillit är något man måste förtjäna och bygger på erfarenheter, kunskap och tidigare handlingar⁸⁷. Vi talade tidigare om att organisationskulturen sätter ramar och att det ligger i chefens ansvar att påverkar denna i rätt riktning för att skapa en empowermentvänlig kultur. Vidare upplever IP att då de inte behöver rapportera tillbaka allt de gör till chefen anser dem att detta tyder på ett stort förtroende. Samtidigt som alla IP belyser vikten av att få bekräftelse och feedback i stor utsträckning, nämner de samtidigt att detta förtroende ifrågasätts om chefen ständigt kontrollerar dem och deras arbete. Detta gör att vi ställer oss frågan, vart går gränsen för kontrollerande och engagemang från chefens sida, och finns det någon möjlighet till att balans mellan dessa kan uppstå?

IP upplevde att de i början av sin anställning krävde ett större behov av kontroll som en form av bekräftelse på att de var på rätt spår. Ju längre in i anställningen de kom ansåg de att kontrollen från chefens sida borde ha avtagit då IP kommit in i sin yrkesroll. Då kontrollen inte alltid avtog, upplevdes detta som påfrestande och störande i arbetet. Om detta kontrollerande fortsatte över tid upplevde IP att förtroendet mellan dem och chefen minskade och att det som i början upplevdes som ett engagemang utvecklades ett kontrollbehov. Som vi ser på det så kräver en nyanställd mer bekräftelse och feedback än en som har arbetat en längre tid på ett företag. Problematiken kring detta med förtroende ligger i att upplevelsen av förtroende ofta verkar skilja sig åt mellan chef och anställd.

Vår uppfattning är att medarbetare kan vara väldigt krävande gällande denna respons från chefen men att de samtidigt vill arbeta självständigt utan något kontrollerande och det är här det kan uppstå ett problem. Urrabazo menar att tillit är ett ömsesidigt förhållande och menar att det inte bara är upp till medarbetarna att ha förtroende för sin chef utan att det också är viktigt att chefen har förtroende för sina medarbetare⁸⁸. Vi tror att om chef och medarbetare inte kan mötas, det vill säga att de inte kan vara så pass tydliga i sin kommunikation med varandra att de delar förståelse för varandras agerande, så tror vi att det är svårt att genomföra en lyckad empowermentsatsning som upplevs som positiv för båda parter.

87 Greasley m fl, 2004

88 Kane - Urrabazo, 2006

6.2 Delegering VS eget initiativtagande

Som vi nämnde tidigare är det alltså upp till chefen att delegera ut ansvar men det är inte alltid detta behövs då empowerment också är tänkt att tillåta de anställda att ta eget initiativ. Kinlaw styrker detta då han menar att delegering är det som kommer först och att när medarbetarna väl har omdefinierat sina egna roller om ökat ansvar, först då blir initiativtagande möjligt och kommer med automatik, förutsatt att chef och företagskultur är tillåtande⁸⁹. Detta leder oss in på gränssättning, något som våra IP alla har beskrivit på olika sätt, med olika innebörder. Hur gränserna påverkar individens uppfattning för sitt eget handlingsutrymme skiljer sig åt mellan IP och visar på både en positiv samt negativ aspekt gällande gränsdragning.

IP B uppfattar att han själv ges möjlighet till att påverka sin arbetssituation inom vissa gränser. För honom har detta bidragit till att han själv genom att fatta beslut får ta konsekvenserna av sina egna beslut och på så sätt möjliggörs ett lärande, som också kan bidra till ett ökat handlingsutrymme. För IP C däremot så blev effekten av att ha gränser den motsatta. IP C upplevde gränsdragningarna som hämmande för sin personliga utveckling samt för sitt handlingsutrymme. IP C vidhöll också att genom att ha restriktioner kring sitt delegerade ansvarsområde och att ha chefen som hela tiden kontrollerade henne, uppstod ett lärande av mer negativ karaktär. Detta då hon lärde sig att vara olydig. Hon upplevde detta som en negativ påverkan på hennes handlingsutrymme då hon mer eller mindre kände sig tvingad till att utföra sina arbetsuppgifter i smyg. Detta ser vi som en konsekvens som kan uppstå då en anställd försöker hantera chefens kontrollbehov och själv försöka skapa sig ett ökat handlingsutrymme. Vi tror att genom att chefen begränsade det objektiva handlingsutrymmet för IP så påverkades även det subjektiva handlingsutrymmet, och på grund av detta skapade IP själv möjligheten till ett ökat subjektivt handlingsutrymme genom att gå bakom ryggen på chefen.

Gällande den etiska aspekten var inte detta ett etiskt och korrekt tillvägagångssätt för att själv kunna påverka sitt eget handlingsutrymme, men om inga andra och bättre förutsättningar ges, se exempel ovan, anser vi att detta helt klart är en negativ konsekvens som kan uppstå till följd av att chefen inte erbjuder de förutsättningar som krävs för att initiativtagande i empowermentprocessen ska få kunna äga rum. Kanske är det så att om man ser ur ett individperspektiv så är upplevelsen av att få ett ökat handlingsutrymme (subjektivt handlingsutrymme) jämförbar med att faktiskt få det. Utifrån detta resonemang tror vi att medarbetaren mycket väl kan agera utifrån upplevelsen av handlingsutrymmet som ett sätt för hon eller honom att motivera sig till sina arbetsuppgifter på. Men det går även att se IP's agerande som ett sätt att motverka inlärning hjälplöshet på för att i sin tur känna att hon kan påverka sin omgivning.

Det ökade ansvaret en individ ges bör således vara accepterat för att hon eller han ska kunna ta sig an detta på bästa sätt, men det är inte alltid som medarbetaren själv har något att säga till om, och måste därefter anpassa sig till de uppgifter som ska utföras. Hur detta påverkar handlingsutrymmet beror till stor del på hur ansvaret har delegerats ut men också på hur pass mycket individen själv känner att hon kan ta egna initiativ gällande vilket sätt hon skall lösa uppgiften på. Genom att ge individen möjlighet att själv välja arbetssätt, skapas en möjlighet till ett ökat handlingsutrymme. Denna möjlighet skapar i sin tur en stark känsla av förtroende och tillit, chef och anställd emellan, vilket enligt samtliga IP är byggstenarna i själva empowermentprocessen.

89 Kinlaw, 1995

6.3 Makt

Makt är ett laddat ord och det är svårt att definiera begreppet och vad som vägs in i det. Utifrån de utsagor vi har tagit del av verkar samtliga IP förknippa begreppet makt med begreppet ansvar, medan det i teorin, anser vi, finns en skillnad mellan dessa två begrepp. Vi håller med Johansson om att makt inte är någonting som går att inneha och att makt är kontextberoende. Vår tolkning av detta är således att makt är någonting som skapas genom andras ögon, vilket även stöds av Engquists resonemang om att makt framkommer genom stimulus och reaktion. Då chefen alltid har en legitim makt att utgå ifrån faller det på chefsrollen att vara den som från ledningen för ut en empowerment-satsning i organisationen, och blir på så sätt den första som sänder ut ett budskap (stimuli) som tolkas av medarbetarna (reaktion). Detta gör att medarbetarna hamnar i ett underläge redan från början vilket kontinuerligt förstärks. Vi tror att det är så här det ser ut på de flesta företag dag, men att det sedan är upp till både chef och anställd att kommunicera fram ett fungerande sätt att förhålla sig till detta på.

Enligt Yukl är makt alltid en tvåvägs kommunikation. Det måste vara både en agent och en mottagare i utförandet av makt⁹⁰. Vi utgår liksom Engquist från att makt delvis är ett relationsbegrepp. Ju mer undergiven den ena blir desto mer dominerande blir den andre och vice versa. Vi håller också med om att en maktrelation sällan präglas av absolut jämvikt vilket vi har förstått utifrån våra intervjuer där slutsatsen kan dras att desto mer kontroll chefen utövar desto mer underlägsen i maktrelationen känner sig medarbetaren.

Vi är givetvis medvetna om att chefen innehar legitim makt och att samhället under lång tid har byggts upp utifrån hierarkiska strukturer vilket vi tror medför att svårigheter uppstår i omfördelningar av makt från chef till medarbetare. Vi tror att grunden till varför vissa chefer har svårt för att dela med sig utav sin makt, som Appelbaum hävdar, beror just på att de stödjer sig på sin legitima makt som så länge definierat rollen som chef.

6.3.1 Maktbalansen

Så länge medarbetaren är undergiven chefen, sänder detta ut signaler och då chefen mottar dessa blir responsen ännu mer dominant⁹¹. Vi tror att i och med denna maktbalans finns så har chefen redan en utgångspunkt i sin legitima makt och att responsen från medarbetarna som stödjer denna skapar förutsättning för utökandet av andra typer av makt, se sidan 17-18. Vilket i sin tur kan skapa en ytterliggare större obalans. Frågan vi ställer oss själva är hur pass medvetna medarbetarna egentligen är om denna maktrelation och om och hur de själva skulle kunna påverka den? Engquist menar att man kan påverka denna maktbalans om någon av parterna är villig till förändring och beredd till att bryta mönstret⁹².

Är empowerment en bra väg att gå för att jämna ut denna obalans? Vi anser att då tanken med empowerment är att ”platta ut” organisationen så är tanken att även maktstrukturerna bör förändras. Om chefen i samband med delegering inte delar med sig utav sin makt till medarbetarna tror vi i motsats till syftet med empowerment att de anställda kan uppleva det som att de exkluderas ur beslutfattande, och inte få den delaktighet som makten skulle kunna ge gällande hur och vad som skall utföras. Vi tror att empowerment kan jämna ut obalansen om rätt förutsättningar ges för att satsningen skall bli lyckad. Dessa förutsättningar grundas i att medarbetare måste veta varför satsningen görs och vilka krav som ställs på var och en i

90 Yukl, 2005

91 Engquist, 1992

92 Engquist, 1992

processen. För att återknyta till ovanstående stycket om förtroende och våra IP's bestämda mening om tillitens betydelse, kan vi även se detta resonemang som en förutsättning som behöver utvecklas för att medarbetarna skall uppleva en känsla av makt. Liksom Appelbaum med flera menar är det känslan av att inneha makt som är det viktiga för en individ i en empowermentprocess och inte den faktiska makten som tillförs⁹³.

Detta argument leder oss in på Johanssons teori om att makt är kontextbundet och är något som inte går att besitta⁹⁴. Om vi utgår ifrån hans resonemang kan man i så fall fråga sig varför chefer tenderar att ofta ha så svårt att släppa ifrån sig makten, när de i så fall inte besitter någon? Kinlaw menar att trots det faktum att cheferna ej besitter makten, får de ändå en känsla av att förlora den, vilket bidrar till ångslan och ett större kontrollbehov⁹⁵. Detta är något som vi till exempel kan se gällande IP C som upplever sig hela tiden bli kontrollerad av sin chef. Hon kopplar an detta till chefens stora kontrollbehov något som vi anser kan vara en orsak till chefens känsla av att makt har gått förlorad. Detta stärks ytterligare genom att IP C säger sig ha blivit tilldelad makt men senare har blivit fråntagen den.

6.3.2 Lika ansvar - lika makt?

I och med att utgångspunkten för förhållandet mellan chef och anställd är att chefen har tillgång till mer formell makt än sina anställda, så är empowermentprocessen någonting som går emot denna traditionella struktur genom att försöka jämna ut ansvarsfördelning. Sett ur ett medarbetareperspektiv så har tyngdpunkten hela tiden legat på förståelse, förtroende och ansvarsutökande som ett sätt att ge en illusion av att få makt. Efter att tagit del av IP's utsagor och noggrant studerat vald teori har vi funnit en mycket intressant fråga som berör ämnet proportionerlig maktfördelning. Detta efter att samtliga IP vid flertaliga tillfällen ansåg att när de fick ett nytt ansvarsområde tilldelat sig, så ansåg de att de skulle få makt i samma utsträckning, därav uttrycket proportionerlig maktfördelning gentemot ansvarsområdet. Vad är då proportionerlig makt gentemot ansvar? Och går det att begära proportionerlig maktfördelning?

Om makt nu skulle kunna delas ut i samma proportion som ansvar så anser vi att detta skulle kräva att bägge parter var överens om en gemensam definition av makt, samt vad denna definition skulle få för konsekvenser, vilket vi anser vara en omöjlighet då makt än en gång inte är något som går att inneha. Även om vi är medvetna om denna teori så upplever vi att samtliga IP inte gör någon skillnad mellan makt och ansvar, för dem innebär de i vissa fall samma sak. Får de ingen makt att utföra sitt ansvar med så upplever de inte heller att de har fått något fulländat ansvar. Väger vi detta mot teorin så uppstår ytterligare en skillnad. I teorin använder man sig av begreppet makt som ett begrepp som inbegriper många aspekter men som ändå sammanfattas med ordet makt. På ett liknande sätt som vi har gjort i vår uppsats, det vill säga att man väljer en definition utifrån de aspekter man själv väger in i begreppet samt ämnar att studera⁹⁶. De medarbetare vi har intervjuat inte använder sig av ordet makt i samma betydelse som det görs i teorin, utgår deras syn på makt ifrån ett tydligt subjektivt perspektiv varav termer som initiativtagande, kontrollbegränsningar, förtroende samt feedback nämns i sammanhanget.

Sammanfattningsvis kan vi dra slutsatsen att det inte är rimligt av medarbetarna att begära att med ansvar följer makt i samma proportioner. Det måste i så fall finnas en tydlig dialog

93 Appelbaum, m fl, 1999

94 Johansson, 1997

95 Kinlaw, 1995

96 Johansson, 1997

mellan chef och anställd där det tydligt och klart framgår vad medarbetarna själva uppfattar som makt, samt att chefen i sin tur delar deras åsikter och är av samma mening. Detta tror vi är rimligt att uppnå om både chef och medarbetare kan närma sig en gemensam uppfattning om vad begreppet makt inbegriper. Detta genom en fungerande kommunikation. Vi tror således att det är mycket viktigt i en empowermentssatsning att det finns goda förutsättningar för en öppen dialog där åsikter kan mötas och utbytas, endast då är det möjligt att överhuvudtaget kunna påstå att med makt följer ansvar. Vi är medvetna om att sett ur ett medarbetareperspektiv så ligger ändå fokus på *upplevelsen* av ett ökat handlingsutrymme, vilket fås genom förtroende och tillit vid ett ökat ansvarsområde genom delegering, varav allting tillsammans *upplevs* av medarbetaren som en tilldelning av makt. Att det fungerar på detta sätt måste chefen förstå och medarbetarna vara medvetna om, vilket vi inte tror alltid är fallet, men som vi ändå anser är värt att poängtera.

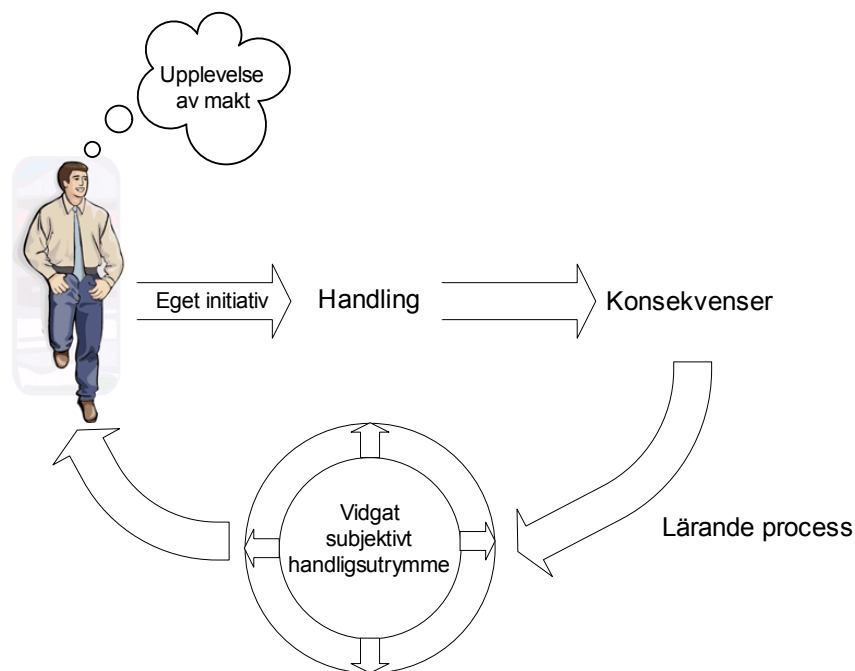
I en empowermentprocess är det många faktorer och aspekter som spelar in och som både chef och medarbetare måste ta hänsyn till. Information samt god kommunikation är av stor vikt, men störst är ändå förståelsen för varandras olika roller i en empowermentprocess. Vi har i denna diskussion talat om upplevelsen av vad en lyckad empowermentssatsning är för både chefen och medarbetaren och hur deras olika roller kan se ut. Hur delegering påverkar initiativtagande samt vad det får för konsekvenser på handlingsutrymmet och lärandet ledde oss in på de viktiga byggstenarna tillit och förtroende, och om hur viktiga de är för en lyckad empowermentimplementering. Slutligen diskuterade vi begreppet makt. Om hur fördelningen mellan chef och anställd kan te sig i en så kallad maktbalans och till sist om hur fördelningen av makt och ansvar bör eller kan vara proportionerlig eller inte.

SLUTSATS

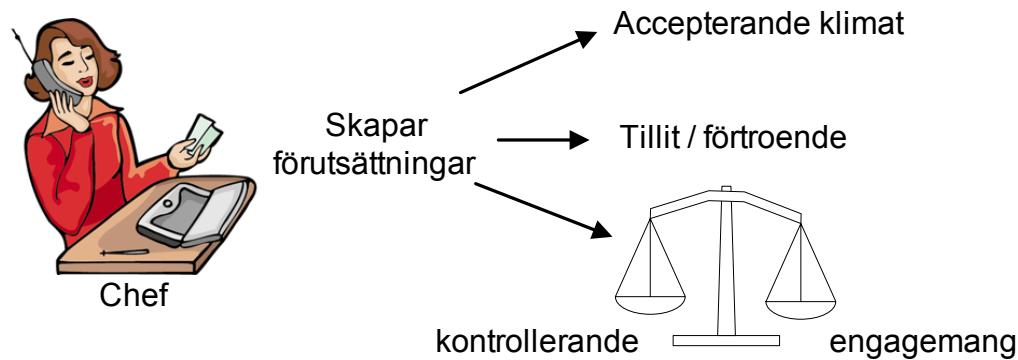
I detta avslutande kapitel fokuserar vi på de slutsatser vi har kunnat dra med hjälp av tidigare kapitel. Vi redovisar här för de samlade upplevelserna från medarbetarna av konflikten mellan makt och ansvar. Avslutningsvis för vi en kortfattad metoddiskussion och förslag till fortsatt forskning.

7. Slutsatser

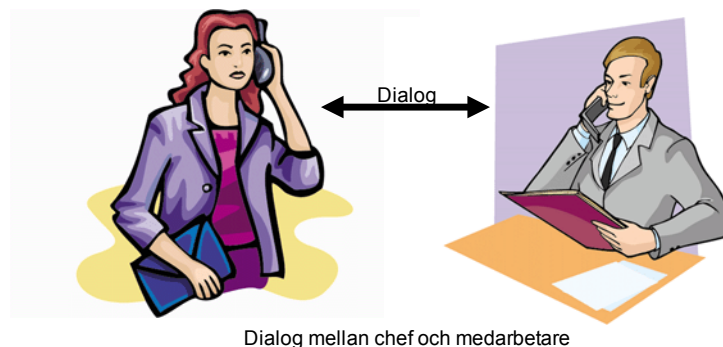
Makt handlar, utifrån våra tolkningar av intervjuerna samt utifrån den teori vi har tagit del av, om de behov medarbetarna upplever sig behöva ha för att kunna arbeta med ett ansvarsområde på ett väl fungerande sätt. Att själv kunna få ta initiativ samt att behöva hantera konsekvenserna av sina handlingar och de beslut man själv har fattat påverkar läroprocessen. Detta bidrar också till en upplevelse av större egenmakt vilket vi i sin tur anser kan bidra till en personlig utveckling och en upplevelse av ett ytterligare vidgat handlingsutrymme, men kanske viktigaste utav allt, att det också ingår en känsla av att inneha makt.



Chefen står under tiden inför ett ansvar att skapa bra förutsättningar i omgivningen för att medarbetarna ska kunna våga ta egna initiativ som sätter fart på kretsloppet ovan. Chefen har som roll att skapa ett klimat som är accepterande, där man kan visa tillit och förtroende för varandra, samt att balansera sitt eget engagemang och kontrollerande sinsemellan så att inga negativa konsekvenser uppstår.



Hur mycket av dessa faktorer som behövs, avgörs tillsammans i en dialog mellan chef och anställd i den nödvändiga kommunikation som, enligt oss, krävs i sammanhanget för att en empowerment-satsning ska upplevas som positiv av både chef och medarbetare.



Slutligen poängterar vi att makt är något som skapas i relationer individer emellan och som är kontextberoende. Om rätt förutsättningar skapas av chefen till medarbetarna, ges en möjlighet till ett ökat handlingsutrymme som i sin tur ingiver en känsla för individen av att inneha mer makt. Om än inte upplevelsen av makt proportionerligt till ansvarsområdet, så dock tillräckligt för att ge möjlighet till utveckling och lärande. Detta bidrar även till motivation till sina arbetsuppgifter och en känsla av delaktighet vilket åtminstone ger en illusion av makt. Att inneha känslan av att besitta makt är det som i slutändan räknas, inte det faktum att faktiskt besitta makt.

Ovanstående bilder skapar
tillsammans



Vårt syfte med denna studie var att utifrån ett medarbetarperspektiv undersöka hur individen upplever konflikten mellan makt och ansvar sett utifrån empowerment. Vi anser att vi har fått

en klar och tydlig bild av hur medarbetare upplever denna konflikt och tillsammans med den teori vi har tagit del av har vi även fått svar på våra frågeställningar. I diskussionen kring chef och anställd kommer vi aldrig runt den hierarkiska struktur som förser chefen med formell makt. Sett utifrån ett medarbetareperspektiv utkristalliserade sig två tillgångar som de viktigaste:

- känslan av att själv kunna hantera sitt ansvarsområde samt,
- att ha tillgång till de resurser som krävdes för att som medarbetare själv kunna utföra sina arbetsuppgifter på.

Ovanstående bidrar till upplevelsen av att ha makt, som därigenom går att koppla an till det tilldelade ansvaret en medarbetare tilldelats.

7.1 Metoddiskussion

Vi valde att intervjua tre individer som inte arbetade på samma företag, vi ansåg att detta skapade ett bra underlag för att uppfylla syftet för vår studie. Vi är medvetna om att vi hade kunnat intervjua personer i en hierarkisk ordning, personer som arbetade inom samma företag och personer i endast chefsbefattningar. Då vi kände att vi var tvungna att begränsa oss och att vi inte ville undersöka ett specifikt företag, valde vi att genomföra intervjuerna på det sätt som vi gjorde, och som vi noggrant redovisat för hur i vår metoddel.

Vi har valt att skriva helt utifrån ett medarbetareperspektiv varav vi har nämnt ledarskapet endast sett utifrån detta perspektiv. Hade vi gjort vår undersökning på ett annorlunda sätt är vi medvetna om att vi förmodligen hade kunnat dra helt andra slutsatser än de som vi kommit fram till idag.

7.2 Förslag till fortsatt forskning

Vi har funnit det mycket intressant att skriva utifrån ett medarbetareperspektiv då väldigt mycket av den teori vi har hittat och tagit del av är skriven ur ett ledarskapsperspektiv. Många böcker vi har funnit är handböcker inom managementstrategi varav vi ibland har funnit det svårt att hitta relevant material skrivet ur ett medarbetarperspektiv. Ett förslag till fortsatt forskning inom ett medarbetareperspektiv skulle kunna vara att göra en uppföljning om hur medarbetarna, efter att ha reflekterat över sitt handlingsutrymme, maktbegreppet och det tilldelade ansvaret med mera, ser på sin arbetssituation och om dem tolkar sina möjligheter till att påverka på sin arbetsplats på ett annorlunda sätt.

Ytterligare ett förslag till fortsatt forskning skulle således kunna vara att genomföra en liknande studie sett ur ett ledarskapsperspektiv där chefers upplevelser istället skulle stå i fokus. Det skulle förmodligen vara enklare att hitta litteratur som berör ämnet och givetvis skulle det också möjliggöra nya infallsvinklar.

Man skulle även kunna genomföra en jämförande studie där man ställer ett ledarskapsperspektiv mot ett medarbetareperspektiv, sett utifrån empowerment för att kunna studera skillnader och likheter i deras sätt att se på konflikten mellan makt och ansvar. Detta tror vi skulle kräva ett mycket större empiriskt underlag varav tidsramarna bör vara större än de vi ha haft tillgång till.

8. Litteraturlista

- Alvesson, M. Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2001) *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB
- Appelbaum, S. Hébert, D. Leroux, S. (1999). *Empowerment: power, culture and leadership – a strategy or fad for the millennium?* The journal of workplace Learning. 11(7) 233-254.
- Aronsson, G i Aronsson, G & Berglind, H. (red). (1990). *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.
- Blanchard, K. Carlos, J. Randolph, A. (1996). *Empowerment - tar mer än en minut*. Danmark: Svenska förlaget.
- Besslin, R. Reddin, C. (2006). *Trust in your organization's future*. Communication World. January - February, 23, (1).
- Blanchard, K. (1999). *Tre nycklar till empowerment*. Stockholm: Svenska förlaget.
- Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Carson, C. King, J jr. (2005). *Leaving leadership: solving leadership problems through empowerment*. Management decision. 43 (7-8) 1049-1053.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Publica.
- Enquist, A. (1992). *Kommunikation på arbetsplatsen*. Stockholm: Rabén & Sjoberg.
- Greasley, K. Bryman, A. Dainty, A. Price, A. Soetanto R. King N. (2004). *Employee perceptions of empowerment*. Employee Relations, 27(4), 354-368.
- Guörk, I. Sjögren, P-A. (2006). *Bonniers Svenska Ordbok*. Stockholm: Albert Bonniers förlag AB.
- Hogg, M, A. Knippenberg D. (1993). *Leadership and power, identity processes in groups and organizations*. London: SAGE publications.
- Johansson, R. (1997). *Organisationer emellan*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, U. (1998). *Ansvar. Ansvarsföreställningar och deras betydelse för den organisatoriska verkligheten*. Lund: Lund University Press.
- Kane-Urrabazo, C. (2006). *Management's role in shaping organizational culture*. Journal of nursing management. 14, 188-194.
- Kinlaw C, D. (1995). *Medarbetarskap: Att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*. Lund: Studentlitteratur.

- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lee, M. Koh, J. (2001). *Is empowerment really a new concept?* Journal of Human Resource Management. 12 (4) 684-695.
- Pettersson, O. (2006). *Medarbetarskapets essens*. Lund: c - uppsats.
- Rogers, B. (2006). *High performance is more than a dream – it's a culture*. T+D. 60 (1) 12.
- Rönnqvist, D. Thunborg, C i Ellström, P-E. Gustavsson, B. Larsson, S. (red). (1996). *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Stockhult, H. (2005). *Medarbetaransvar- Ett sätt att visa värderingar. En konceptualisering av medarbetarnas ansvar och ansvarstagande i callcenter*. Örebro Universitet.
- Strömberg, A. (2000). *Nya stora synonymordboken 2000*. Stockholm: Strömbergs förlag.
- Peterson, B i Aronsson, G. Berglind, H. (red). (1990). *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.
- Truedsson, J. (2006). *Anställdas upplevelser av empowerment - en forskningsöversikt*. Lund: c - uppsats.
- Yukl, G. (2005). *Leadership in organizations, sixth edition*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

9. Bilaga

9.1 Intervjuguide

Ansvar och makt

- Har du någon gång upplevt att du fått ett ökat ansvarsområde? Berätta om dina erfarenheter.
- Anser du att med ett ökat ansvar följer makt? Hur upplever/upplevde du detta i praktiken?
- Vad anser du behövs för att du ska känna dig tillfreds med ett ökat ansvarsområde?
- Vad inbegriper begreppet makt för dig? Hur yttrar sig makt på din arbetsplats?

Initiativ och handlingsutrymme

- Upplever du att du själv får ta många initiativ i ditt arbete?
- Måste du alltid rapportera tillbaka till din närmsta chef i ditt arbete?
- Vem anser du har mest makt över dina arbetsuppgifter/ditt ansvarsområde?
- Hur mycket makt anser du dig själv ha över dina arbetsuppgifter/ditt ansvarområde?