

PA programmet
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 20071114

Hur "Empowerment" kan fungera i en organisation

Petra Lindhé Salihu

Handledare: Lennart Svensson

ABSTRACT

Arbetets art:	Empirisk uppsats
Sidantal:	44
Titel:	Hur ”empowerment” kan fungera i en organisation
Författare:	Petra Lindhé Salihu
Handledare:	Lennart Svensson
Datum:	2007-11-14
Sammanfattning:	”Empowerment” är ett omskrivet fenomen som utlovar många positiva effekter som motivation, ökat initiativtagande, ansvar, kreativitet, lärande, arbetsoptimism samt självförtroende för att klara sina arbetsuppgifter. ”Empowerment” främjar organisationer genom att minska rädsla för förändringar samt underlättar samarbete, under förutsättning att ”empowerment” används effektivt. ”Empowerment” har dock även enligt litteraturen sidoeffekter. Denna uppsats ämnar ge inblick i hur ”empowerment” kan fungera i en organisation. Min frågeställning är hur ”empowerment” kan fungera ute i organisationer för att dra lärdom av både vad som är positiv och negativt. Den empiriska undersökningen utgörs av kvalitativa semistrukturerade intervjuer med en chef och två medarbetare. Uppsatsen påvisar möjligheten att ”empowerment” kan fungera i en organisation med positiva effekter och utan negativa konsekvenser. Organisationens främsta styrkor är en välbalanserad kombination mellan personlig och professionell ”empowerment”, noggranna förberedelser samt att omgående i samarbete med medarbetare korrigera problem som medarbetarna definierat. Det som organisationen skulle kunna förändra är att ge mellancheferna insikt i betydelsen av positiv feedback, främja gruppdynamiken genom att hjälpa medarbetare att hävda sin åsikt samt att fira när viktiga projekt avslutas.
Nyckelord:	”Empowerment”, organisationsutveckling, kompetensutveckling

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.2 Historia.....	5
1.3 Vad är ”empowerment”/ definition.....	6
1.4 Syfte	8
2. Metod	8
2.1 Insamlingsmetod.....	8
2.2 Urval	8
2.3 Källkritik.....	9
2.4 Kvalitet.....	10
3. Att använda ”empowerment”	11
3.1 Organisation	11
3.2 Medarbetare	12
3.3 Ledarskap som främjar ”empowerment”	12
3.3.1 Första stadiet av ”empowerment”	13
3.3.2 Andra stadiet av ”empowerment”	13
3.3.3 Tredje stadiet av ”empowerment”	13
3.4 Grundstenar för ”empowerment”	14
3.4.1 Organisatoriska förutsättningar.....	14
3.4.2 Delaktighet	15
3.4.3 Kompetensutveckling.....	18
3.5 Avslutningsvis	18
4. Empirisk undersökning	19
4.1 Intervju med organisationens chef	19
4.1.1 Organisatoriska förutsättningar.....	20
4.1.2 Delaktighet	21
4.1.3 Kompetensutveckling.....	23
4.1.4 Positivt och negativt med arbetsformen ”empowerment”	24
4.2 Intervju med två medarbetare	24
4.2.1 Organisatoriska förutsättningar.....	25
4.2.2 Delaktighet	26
4.2.3 Kompetensutveckling.....	27
4.2.4 Positivt och negativt med arbetsformen ”empowerment”	29

5. Analys/Diskussion	29
5.1.1 Organisatoriska förutsättningar	31
5.1.2 Delaktighet	32
5.1.3 Kompetensutveckling.....	33
5.2 Slutsatser	35
Referenser	38
Bilaga 1	40
Bilaga 2	43

1. Inledning

Modern litteratur om effektiva företag har nästan alla gemensamt att de värderar delaktighet och ”empowerment” högt¹. Det finns ett brett omfång litteratur kring ”empowerment”; massor av artiklar och uppsatser har skrivits. Alla verkar till synes vara eniga gällande att betydande positiva effekter ges för både medarbetarna och organisationen, om ”empowerment” tillämpas effektivt.

”Empowerment” anses vara nyckeln till att få medarbetare att samarbeta, samt vilja delta i förändringsarbete, vilket är avgörande faktor för företagets överlevnad²³. Det har vidare kunnat påvisas att medarbetarna får ökad arbetsstillfredsställelse samt att engagemanget till organisationen växer. Vidare leder arbetsformen till motivation, ökat initiativtagande, ansvar, kreativitet, lärande, arbetsoptimism, ger självförtroende för att klara arbetsuppgifterna samt ökar motståndskraft för hinder och tillfälliga motgångar⁴

Det finns även många sidoeffekter; rekryteringen och utbildningen blir dyrare, servicen blir inte konsekvent och kunder kan uppleva att de blir olika eller orättvist behandlade. Vissa anställda kan ta dåliga beslut som kan leda till höga kostnader och ge stora negativa konsekvenser. En annan negativ aspekt är att konflikter skapas då mellanchefer ofta känner sig hotade i sin roll samt konflikter på grund av att medarbetarnas förväntningar från ledningens sida inte infrias⁵.

Men hur kan ”empowerment” tillämpas för att vara effektiv? Hur används ”empowerment” ute i organisationer i dag?

1.2 Historia

”Empowerment” har sitt ursprung i organisationsutveckling och human resources. Dessa inriktningar utvecklades under andra världskriget då USA inte längre kunde konkurrera med den japanska marknaden. Efterforskningar kom fram till att det som skilde organisationskulturerna åt var att de japanska organisationerna hade stark betoning på medarbetarnas delaktighet. Av detta drogs slutsatser att delaktighet var en avgörande faktor för organisationers framgångar⁶.

1 French & Bell (1999)

2 French & Bell (1999)

3 Yukl (2006)

4 Yukl (2006)

5 Yukl (2006)

6 Nykodym, Simonetti, Nielsen & Welling (1994)

1.3 Vad är ”empowerment”/ definition

”Begreppet ”empowerment” kan översättas med att ge makt åt någon eller bemyndiga och innebär i praktiken att traditionella sätt att fördela makt i organisationer förändras till fördel för anställda på den operativa nivån”.⁷

Att ge medarbetaren makt realiserar genom att man ger någon auktoritet att fatta beslut, bidra med egna idéer, influera samt att ta ansvar⁸. ”Empowerment” ska inte ses som någon statisk händelse utan som en dynamisk fortlöpande process i vilken medarbetare, team och chef är involverad⁹.”

Den faktor som i de flesta fall är bestämmande för hur stor makt och kontroll man ger medarbetarna är den kompetens medarbetaren har i relation till arbetsuppgiften. Dagens tendens med ökade kompetenskrav leder även generellt till större makt och ansvar för medarbetarna i organisationer, vilket också underlättar för organisationer att kunna implementera ”empowerment”¹⁰.

Det finns även författare som menar att man inte kan definiera vad ”empowerment” är utan att det viktiga är att varje organisation definierar det för sig själv för att kunna använda ”empowerment” effektivt och framgångsrikt¹¹.

”Empowerment” teams innebär team som ansvarar för hela produktionsprocessen från dess början till slut, det vill säga, planerar, genomför och ständigt förbättrar produkternas kvalitet samt har personlig kontakt med kunderna¹². För att göra detta möjligt främjar företagen utveckling genom att förse medarbetarna med resurser och utbildningar så att de blir lärande team. Teammedlemmarna har auktoriteten att ta beslut på plats, vilket leder till omedelbar respons gentemot kunders behov. ”Empowermentteam” kan även kallas självstyrande, självreglerande team, autonoma arbetsgrupper eller semiautonoma arbetsgrupper¹³.

För att förstå ”empowerment” är det två perspektiv man måste se det från; professionellt inriktad ”empowerment” och personligt inriktad ”empowerment”¹⁴. Professionellt inriktad ”empowerment” innefattar på vilket

⁷ Jacobsen & Thorsvik (1995) sid. 108

⁸ Yukl (2006)

⁹ Pastor (1999)

¹⁰ Jacobsen & Thorsvik (1995)

¹¹ Honold (1997)

¹² Bower (1995)

¹³ Bower (1995)

¹⁴ Pastor (1996)

sätt chefen arbetar för att ge näring åt medarbetarnas självkänsla, självständighet och den individuella utvecklingen inom organisationen¹⁵. Den innebär för chefen att inse vinsten av att alla känner självförtroende i sin roll där gruppen kan liknas vid en orkester som klingar bäst när alla instrument är välstämda¹⁶.

Personligt inriktad ”empowerment” innefattar medarbetarens ansvar att göra vad denne kan för att känna sig ”empowerd” utan att se till yttre omständigheter¹⁷. När makt inte accepteras av den anställde har ”empowerment” inte ägt rum. Det som man ser i organisationer som använder sig av ”empowerment” är att personer tar till sig makt i olika grad. Troligen är det rädsla för makt eller brist på självförtroende hos den anställde som utgör största hindret¹⁸.

Personligt inriktad ”empowerment” innefattar vad medarbetare som individer är ansvariga att göra för dem själva för att bli empowerd oavsett de yttre omständigheterna. I personligt inriktad ”empowerment” utvecklar medarbetaren förmågan att förändra dennes beteende, när det är lämpligt eller ändamålsriktigt som respons på nya situationer och efter nya beslut. Detta bör leda till att medarbetaren i olika situationer som uppkommer som är svåra att hantera frågar sig själv - Vad gjorde jag för att tillåta att denna situation uppkom? Detta är en fråga som utgör ett första steg för ”empowerment”¹⁹.

Inom ”empowerment” skiljer man även mellan organisk och mekanisk ”empowerment”²⁰. Organisk ”empowerment” är ”botten up” orienterad vilket innebär att den utgår från medarbetarnas perspektiv. Det är den form av ”empowerment” jag definierat ovan och som min uppsats främst behandlar. Den andra formen är mekanisk ”empowerment”. Mekanisk ”empowerment” tillämpas i ”top down” styrda organisationer. Delegering av beslutsfattande utföras i form av klara riktlinjer och gränsdragningar samtidigt som ansvar betonas i likhet med den organiska. I stället för att ge makt åt den anställde ökar den ledningens kontroll. De positiva vinsterna för organisationer är att de minskar riskerna med att medarbetarna handlar efter dåligt omdöme. Mekanisk ”empowerment” innebär inte att ledaren ger någonting till den anställde utan innebär snarare en plan eller anvisning om den anställdes roll och arbetsuppgifter i organisationen. I den mekaniska arbetsformen av ”empowerment” finns ingen strategi från ledningens sida för att göra den

15 Pastor (1999)
16 Honold (1997)
17 Pastor (1999)
18 Honold (1997)
19 Honold (1997)
20 French & Bell (1999)

anställda delaktig, utan det blir den anställdes ansvar att göra sig kapabel nog för att kunna influera den del av organisationen denne arbetar i²¹.

1.4 Syfte

För att svara på mina inledande frågor har jag valt att undersöka hur ”empowerment” kan användas och fungera i en organisation. Jag ämnar även söka idéer om vidare forsknings rön gällande vad som kan göra att ett företag lyckas med ”empowerment”.

Områden jag har haft för avsikt att undersöka:

- Vad innebär ”empowerment” för intervjupersonerna i den här organisationen?
- Vad anser de är organisationens viktigaste avsikt med ”empowerment”?
- Hur går de till väga när de arbetar med ”empowerment”?
(förberedelser, delaktighet, delegation, ansvar, befogenheter)
- Vad anser de att har man lyckats med samt vad har de inte lyckats med? Vad kan man lära sig av organisationens framgångar och misslyckanden?
- Vad är positivt och vad är negativt angående hur intervjupersonerna i organisation arbetar med ”empowerment”? Vad kan man lära sig av detta?

2. Metod

Jag utgår från kvalitativ undersökningsstrategi där min främsta avsikt är att få djupare insikt i hur ”empowerment” kan fungera i en organisation. Jag har inte för avsikt att generalisera, min utan min främsta avsikt är att förstå hur ”empowerment” kan tillämpas i en organisation i ”verkligheten”.

2.1 Insamlingsmetod

Tekniken för insamling av data jag valt är semistrukturerade intervjuer. Jag valde att göra dem halv strukturerade för att lämna öppenhet för intervjupersonernas egna reflektioner samt att kunna ställa följdfrågor beroende på vilket svar jag får. Valet att göra intervjuguiden halvstrukturerad och inte

21

French & Bell (1999)

helt öppen var för att kunna jämföra de olika intervjuerna på ett likvärdigt sätt, det skulle jag inte kunna göra om det inte fanns någon struktur alls.

2.2 Urval

Intervjuerna har utförts i ett framgångsrikt multinationellt företag i kommunikation och media branschen. Organisationen har nyligen genomgått en större organisationsförändring, på grund av ägarbyte. Detta har medfört att samtliga anställda fått vidareutbildat sig inför nya arbetsuppgifter. Organisationen har arbetat med ”empowerment” i mer än tjugo år, även organisationen som köpt upp organisationen har en lika tradition av ”empowerment”. Intervjuerna utförs på ett av organisationens så kallade ”sites” som är en del av organisationen med 85 anställda.

Intervjuerna utfördes med organisationschefen och med två medarbetare. Tanken bakom valet av att intervjua chef och anställda var att få en bild av hur ”empowerment” kan fungera i en organisation från olika perspektiv.

Jag hade som förhoppning när jag kontaktade företaget att få göra intervjuer med en chef och minst fem anställda för att få en mångfacetterad bild. Detta var inte möjligt på grund av tidsbrist från organisationens sida. Chefen gjorde en förfrågan via e-mail till samtliga medarbetare om någon upplevde att de hade tid att medverka i undersökningen.

Chefen som intervjuades har fem chefer under sig som ansvarar för vardera tre till fem team bestående av tre till åtta medarbetare han har arbetat inom organisationen

Medarbetarna består av en programmerare som arbetar i ett av utvecklingsteamerna fem månader. Han beskriver sig som grön i organisationen och i en process där han lär sig och ännu inte fullt accepterat att arbeta under eget ansvar. Den andra medarbetaren arbetar som systemvetare och arbetar självständigt med utveckling av produkter. Systemvetaren har arbetat i organisationen i åtta år och känner sig som en viktig del av organisationen där han är med och påverkar. Han ser sig som självgående och har accepterat det ansvar han har fullt.

Mina kriterier för val av organisation var att organisationen använder sig av arbetsformen på ett medvetet plan. Organisationen jag valde har väl planterat arbetsformen sedan mer än tjugo år tillbaka och arbetade med empowerment på ett medvetet plan. Samtliga intervjupersoner var väl insatta i empowerment som arbetsform och intervjuerna blev därför mycket givande.

2.3 Källkritik

Källkritik innebär att forskaren tolkar och bedömer lämpligheten av sina källor. Äkthetskriteriet är ett viktigt kännetecken för källkritik. Med äkthet menas att källan är tillförlitlig. Beroendekriteriet är ett annat viktigt kännetecken för

källkritik, om källan ska vara pålitlig så krävs det att den som presenterar uppgifterna inte har bundenhet av ekonomisk eller annan karaktär²².

Litteratur och artiklar ska vara av vetenskaplig karaktär och helst primärkällor, det vill säga ursprungliga källor. Sekundärkällor innebär till skillnad från primärkällor att en uppgift har tolkats i flera led och just därför är mindre pålitlig i förhållande till primärkällor²³.

Jag har använt mig till en del av litteratur som är godkänd av den pedagogiska institutionen som kurslitteratur, Yukl, French och Bell, Jacobsen och Thorsvik varför jag gör bedömningen att de är pålitliga även om de är sekundärkällor. Därefter har jag främst inriktat mig på artiklar efter som jag fann dem mest intressanta. Dessa var oftast en blandning av primärkällor och sekundärkällor.

Jag anser inte att litteratur som används ska vara för gammal efter som nya forskningsrön ständigt förnyar. Jag anser därför att en uppsatts ska vila på så ny fakta som möjligt för att från detta kunna generera ytterligare nya kunskaper eller forskningsfrågor. Därför har jag medvetet bara sökt efter ny litteratur.

I mitt tillvägagångssätt började jag söka litteratur i databaser samt i bibliotek. Jag sökte enbart på "empowerment" vilket gav tillräckligt många träffar för att inte använda något annat sökord. Artiklar har jag sökt på Emeraldinsight och ELIN.

2.4 Kvalitet

I kvalitativa undersökningar tittar man enligt Patell och Tabelius på rimlighet, pålitlighet och granskar att man varit samvetsgrann. Eftersom det inte finns några förbestämda kriterier vid prövning av den kvalitativa informationen måste man titta på rimligheten i information och tolkning

Vad som är svårt att veta är om den positiva bild intervjupersonerna gav mig verkligen stämmer. Det är svårt att tro att deras sätt att arbeta med empowerment verkligen kan fungera så friktionsfritt som de angav. Kanske chefen och de anställda är vana vid sammanhang där det krävs att de är representativa och tala väl för sin organisation. Hela den så kallade "siten" delen av organisationen var under en längre tid hotad av nedläggning där både chefen och de anställda fick kämpa för att visa att de var outhärliga.

Vad som talar emot detta, och för att den positiva bild jag fick verkligen kan stämma var att företaget bad om att få vara anonymt. Detta för att göra det möjligt att delge mig så mycket som möjligt och kunna prata fritt.

Gällande medarbetarna kan det alltid förhålla sig så att det finns en viss rädsla för att säga något allt för negativt då chefen viste om vilka två det var som blev intervjuade.

²² Thurén (1997)

²³ Thurén (1997)

Detta var dock ingen känsla jag fick, medarbetarna gav också en del kritik. Jag kan ju dock inte veta vad som sagts om fler intervjuats då intervjupersonerna då hade blivit mer anonyma. Något som jag anser positivt var att chefen inte valde ut vilka jag fick intervjua, utan lät de som hade tid för det medverka.

Tyvärr fick jag inte intervjua så många som jag hade önskat. Detta påverkar givetvis undersökningen. Det hade varit intressant att se om eller hur bilden hade förändrades om jag hade fått lova att intervjua även mellanchefer och fler medarbetare.

En förutsättning för att tolkningen ska vara pålitlig är att informationen är korrekt²⁴. De åtgärder jag har använt mig av för att säkra pålitligheten är att använda bandspelare så att jag kan lyssna i efterhand. Detta för att förhöra mig om jag uppfattat rätt. Enbart skriftliga anteckningar kan lätt bli fel enligt min mening. Jag har sammanfattat efter varje intervjutema för att verifiera att jag uppfattat rätt. Slutligen har jag delgivit intervjupersonerna den bearbetade empiriska texten för att verifierat att den stämmer.

Forskarens noggrannhet och ärlighet är utslagsgivande för forskningens kvalitet. Detta innebär att forskaren lägger stor vikt vid att återkommande reflektera över processen samt att föra anteckningar. Vidare är det av vikt att information som inte passar forskarens intention eller motsägelsefull information inte utelämnas vid tolkningen samt att citat presenteras i rätt kontext och inte förvanskas. Forskaren ska alltid vara insatt i sina skäl för tolkningar samt kunna presentera sina överväganden och slutsatser. Det är även viktigt att vara medveten över ens egen känslomässiga förbindelse till ämnet eftersom den påverkar både insamling av information och tolkning²⁵.

Jag har eftersträvat att förmedla hur de personer jag intervjuade arbetar med empowerment och uppfattar hur det är att arbeta med empowerment. Utan intentioner att förmedla något för min egen del, utan endast för att dra lärdom.

24 Patel & Tabelius (1987)

25 Patel & Tabelius (1987)

3. Att använda ”empowerment”

3.1 Organisation

För att ”empowerment” ska ha någon effekt bör arbetsuppgifterna vara komplexa, det vill säga ”empowerment” fungerar inte på arbetsplatser med löpandebandprinciper. ”Empowerment” lämpar sig främst för organisationer med kontinuerliga kundkontakter där flexibilitet och deltagande är viktigt²⁶.

”Empowerment” fungerar bara i moderna ”bottom up” orienterade organisationer där man tar vara på de anställdas kunskaper och perspektiv på hur arbetsuppgifter eller hur organisationen ska fungera i stort. I en organisation med en typisk hierarkisk design det vill säga ”top down” blir ”empowerment” en illusion²⁷ eller blir mekanisk²⁶.

3.2 Medarbetare

I en organisation som arbetar med ”empowerment” är kraven på de anställda höga. Förutom auktoriteten att fatta strategiska beslut ska medarbetarna kunna delta som partners och kunna arbeta självständigt i team²⁸. Medarbetarnas personlighetsdrag ska gärna innehålla en hög grad av locus of control²⁹.

”Empowerment” på en arbetsplats måste innehålla nyckel aspekter av personlig ”empowerment”, ansvar, tillförlitlighet och delat risktagande³⁰.

”Empowerment” leder till möjligheter för medarbetaren att själv bestämma sin roll, vad hon vill uppnå samt påverka viktiga beslut i organisationen.

”Empowerment” innefattar att göra arbetet meningsfullt för medarbetaren med möjlighet att arbeta självständigt³¹.

För den anställde innebär ”empowerment” personligt växande, ledarskapsmöjligheter, ansvar, varierande arbetsuppgifter, utmaningar, att bidra, respekt, stolthet och tillhörande i organisationen samt en möjlighet att skapa och förstå meningen av arbetsuppgifterna, vilket kanske skulle kunna ses som en av våra viktigaste grundläggande mänskliga behov³².

²⁶ Kappelman & Richards (1996)

²⁷ Kappelman & Richards (1996)

²⁸ Honold (1997)

²⁹ French and Bell (1999)

³⁰ Pastor(1999)

³¹ Yukl (2006)

³² Bower (1995)

Eftersom medarbetarna blir högproducerande ger det teammedlemmarna möjligheter till högre löner samt leder till ökad anställningstrygghet i jämförelse med möjligheterna i en traditionell organisation³³.

3.3 Ledarskap som främjar ”empowerment”

Främsta verktygen för ”empowerment” är delaktighet och delegation. Delaktighet kräver främst att chefen har en ledarstil som underlättar detta. Deltagande ledarskap innebär att ledaren underlättar och uppmuntrar till deltagande och beslutsfattande. Medbestämmande på arbetsplatsen kan ske i olika grad. Allt från att arbetsgivaren bara tar råd av de anställda, till den högsta formen av medbestämmande – delegation som används vid ”empowerment”³⁴.

Chefens främsta ansvar är att skapa en kultur som möjliggör deltagande flexibilitet och självständighet. Detta sker främst genom att chefer belönar deltagande, ger positiv feedback, information, fortlöpande support, resurser och har ett stödjande förfaringsätt samt kan tillhandahålla utmanande och där med utvecklande uppdrag. Det är även viktigt att chefen arbetar för att skapa en stressminimerad arbetsmiljö samt att underlätta för medarbetarna att kombinera familj och arbete.

Delegation innebär att chefen ger medarbetarna auktoritet att fatta egna beslut. Delegation kan utföras till olika grader. Full delegation innebär att en anställd är ansvarig för hela processen. Exempelvis vid tillverkning av en produkt har medarbetaren ansvar för hela processen, söka fel, korrigera dessa, fatta beslut kring det de ska korrigera, lösa problem som uppstår med leveranser etc. utan att först invänta godkännande från chefen.

Chefen har en nyckelroll för att ”empowerment” ska fungera. Enligt Nicholls³⁵ måste chefen gå igenom följande tre stadier för att uppnå ”empowerments” fullständiga potential.

3.3.1 Första stadiet av ”empowerment”

”Empowerment” i det första stadiet innebär att medarbetarna tar ansvar för den bit av arbetsprocessen de redan har och är kompetenta i. Detta innebär att chefen låter medarbetarna ta över dessa arbetsuppgifter utan att chefen längre har kontrollen samt utan att ge specifika direktiv för hur arbetet ska utföras. För att ”empowerment” ska fungera måste chefen veta att hans framtida roll innebär att lita på medarbetarnas kompetens och ansvars känsla samt överge

33 French & Bell (1999)

34 Yukl (2006)

35 Nicholls (1995)

attityden att hans arbete som chef är alldeles för viktigt för att kunna delegeras till någon annan.

3.3.2 Andra stadiet av ”empowerment”

När cheferna vågar överlämna ansvaret och medarbetarna tar ansvaret för sina vanliga arbetsuppgifter är det dags att utöka medarbetarnas arbetsuppgifter till deras fulla potential. Detta gör cheferna genom att delegera till medarbetarna lite i taget. Det är viktigt att alltid delegera aningen över medarbetarnas nuvarande kapacitet så att det utgör en sporrande utmaning för medarbetarna. Chefernas roll bör innebära att arbeta med motivation och ge medarbetarna förtroende för att de ska klara uppgiften. Detta innebär att stärka medarbetarna med feedback, bekräfta och berömma. Chefen ska inte fokusera på att korrigera fel utan istället uppmärksamma det som är rätt och bra, och stärka detta. Detta skapar en positiv cirkel: delegering gör att medarbetare utvecklas och blir motiverade, vilket leder till att medarbetarna blir mer kapabla och effektiva som i sin tur leder till att chefen kan delegera ytterligare ansvar.

3.3.3 Tredje stadiet av ”empowerment”

I det tredje stadiet har empowerment implementerats i organisationen. Chefens roll är nu att bli visionär där auktoritärt tänkande är historia. För att räknas till detta stadiet ska medarbetarna eller teamen kunna arbeta självgående samt vara engagerade i organisationen som helhet. Teamen ska kunna prestera utan hinder och visionerna ger medarbetarna information samt involverar. Medarbetarna har del i framgångar, både ekonomiskt och psykologiskt genom beröm, bekräftelse. Arbetet är tillfredställande för medarbetarna och innebär att de känner stolthet, tillit och ansvar för sina resultat³⁶.

3.4 Grundstenar för ”empowerment”

3.4.1 Organisatoriska förutsättningar

Förberedelser

En vanlig felaktig uppfattning angående ”empowerment” är att chefer tror att ”empowerment” betyder att släppa de anställda fritt i meningen; att de nu är fria att göra det de vill. Pastor³⁷ liknar den uppfattningen vid att en kung ber en riddare att rida ut i krig med uppmaningen ”Gör det! – Vad det nu än är”.

³⁶ Nicholls (1995)

³⁷ Pastor (1999)

En avgörande faktor för att ”empowerment” ska fungera är förberedelser. Detta utgör grunden för att medarbetarna har verktyg att fatta beslut på rätt grunder och skäl och inte med begränsade perspektiv³⁸.

”Empowerment” innebär inte att man lämnar över uppgiften för att sen låta medarbetarna göra vad de vill av möjligheterna och situationen. Detta leder ofta till att resultatet inte blir det som chefen tänkt och negativa konsekvenser för medarbetarnas självförtroende. ”Empowerment” innebär att man från chefens sida hela tiden backar upp medarbetarna genom feedback och tillhandahåller material samt är engagerad i arbetsprocessen³⁹.

En viktig faktor vid ”empowerment” är att involvera medarbetarna från början i beslutsprocessen. I det första steget formar ledningen visionen för förändringen som ska implementeras och delger teamen om detta. I nästa steg av ”empowerment” förhör sig chefen om medarbetarnas idéer och baserar sina beslut på dessa. Besluten presenteras därefter åter för teamet för att i ett tredje steg genomföra omfattande diskussioner där ledningen ber om förslag och idéer från teamet. Förslagen kan bli tillstyrkta eller bestridda. När chefen har tagit beslutet, informerar denne åter teamet. I det fjärde steget förstärks den goda relationen mellan medarbetare och ledarskap och besluten tas allt mer gemensamt. Sista steget innebär att ledarskapet delegerar hela beslutsprocessen till teamen. Teamet bestämmer själv vilka beslut de vill informera ledarskapet om⁴⁰.

Enligt Bower⁴¹ krävs det fyra essentiella ingredienser som utgör grunden för ”empowerment”. Innehav av beslutsbefogenhet, ansvarstagande, en given riktning samt kompetens. För att vara framgångsrika över tid krävs även tillgång till information samt stödjande funktioner och system.

En given riktning

Att ha en given riktning innebär vilka mål, visioner och värderingar som ett företag har och hur dessa påverkar företaget, verksamheten, teamen och individerna. Att ha en given riktning inom teamet innebär att alla arbetar för samma mål, vision och värderingar. Teamets uppfattningsförmåga av situationen kan inte vara identisk och alla kan inte gå i exakt samma riktning. Däremot kan teammedlemmarna arbeta med enad energi åt en generell riktning där teamet har möjlighet att utveckla tillit till den riktningen. I ett team som inte har en given riktning drar alla individer åt olika håll och verksamheten kommer att påverkas. För att få ett team att arbeta mot en gemensam inriktning behöver man ha kontinuerliga diskussioner inom ett brett spektrum av områden inom organisationen.

38 Pastor (1999)

39 Pastor (1999)

40 Pastor (1996)

41 Bower (1995)

En given riktning i organisationer ska fungera både horisontalt och vertikalt. En given inriktning horisontalt innebär arbete med kunder och leverantörer och innebär samma princip som orientering inom teamet, men mer omfattande. Återkoppling och dialog måste hållas kontinuerligt med leverantörer, kunder och andra team i samma organisation. Detta eftersom kundernas behov förändras hela tiden och teamet måste hinna med denna utveckling.

Orientering vertikalt innerfattar företagets organisation, vilken är av vikt för att förhindra kaos. Bower⁴² rekommenderar att använda det japanska systemet skapat av Hoshin. Det första steget utgörs av att verkställande direktör (VD) gör en strategisk plan och inkluderar ett fåtal mål, som har högst prioritet, vilka alla team måste arbeta för att uppfylla. Ledningen utvecklar denna plan och mål i en matris som studeras av de olika enheterna i organisationen. Enheterna utvecklar verksamheten och skickar vidare till teamen, som i sin tur vidareutvecklar matrisen. När alla i organisationen har sett matrisen och gett synpunkter, skickas den upp genom instanserna för återkoppling och synpunkter igen. VD tar ställning till de olika instanserna inom företaget och gör modifikationer till den slutgiltiga matrisen. Matrisen efterföljs och granskning sker kontinuerligt på alla instanser. Fördelen med Hoshins modell är att alla är delaktiga i matrisen och därmed känner större vilja att efterfölja orienteringen eller den givna riktningen.

3.4.2 Delaktighet

Beslutsbefogenhet

För att ”empowerment” ska ske måste medarbetarna ha auktoriteten att fatta beslut utan att få godkännande av chefen, och utan att få sina beslut överkörda. Detta är själva grunden för ”empowerment”⁴³.

Teamen ska och kan inte ta på sig all auktoritet och beslutsfattande befogenhet för alla områden som krävs på en gång utan ska öka över tid. Detta misstag gör många organisationer när de implementerar ”empowerment”. Vilket leder till att de mer troligt kommer att misslyckas. Företagsledningen och teamen bör istället tillsammans bestämma vilka områden som teamet ska ha beslutsbefogenhet för och när dessa befogenheter bör utökas till fler områden. För att teamet ska nå framgång måste stegen planeras med framförhållning så att medlemmarna i teamet har tid att utbilda sig och inhämta information rörande de olika områdena. Denna planering kräver tydlighet och struktur, för att minimera missförstånd, osämja och osäkerhet. Enligt denna modell kan man använda sig av en beslutsbefogenhetsmatris som ett användbart instrument för att förbättra kommunikationen i team och undvika endast verbala överenskommelser eller outtalade antagninganden vilket enligt Bower⁴⁴ kan

42 Bower (1995)

43 Bower (1995)

44 Bower (1995)

leda till att chefer och anställda blir förvirrade över olika uppfattningar om till vilken grad som delegationen utförts.

Bower⁴⁵ menar att tydlighet från ledningen kan göra en stor skillnad för hur medarbetarna accepterar beslutsbefogenheter. Tydlighet och gränssättning är vitalt för att medarbetarna i teamet ska acceptera befogenheterna och känna sig trygga i att deras beslut inte kommer att få negativa konsekvenser för dem.

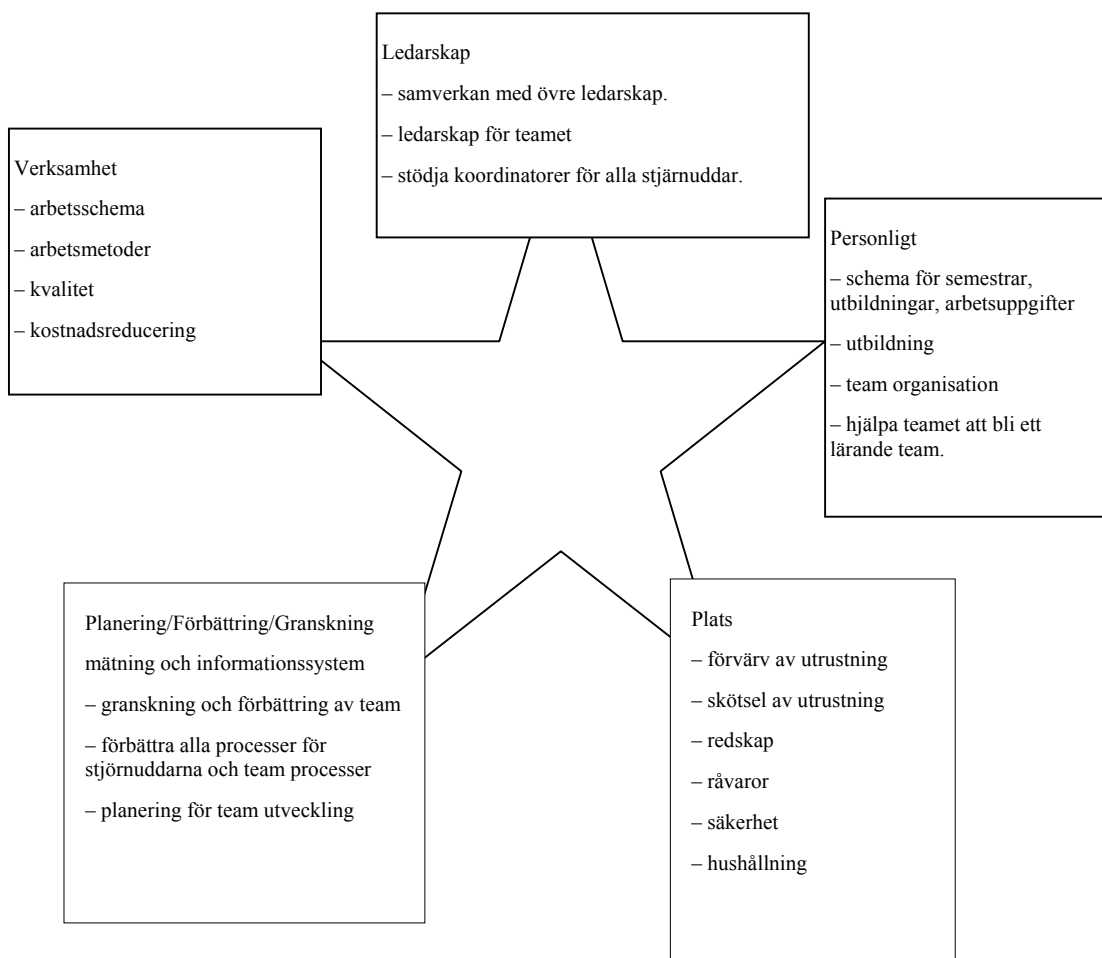
Ansvar

För att ”empowerment” ska fungera måste teamet ta ansvar för de områden de har befogenhet att ansvara för och chefen måste lita på att medlemmarna tar detta ansvaret. Chefer kan ha svårt att ge teamet befogenheter att ta beslut om de känner sig oroliga för hur väl medarbetarna kommer att ta beslut samt huruvida medarbetarna kommer att göra chefen ansvarig för teamets misstag.

För att team ska kunna förstå och organisera sitt ansvar kan Bowers⁴⁶ fem-uddiga stjärnan ge en tydlig bild. En udd för varje område: ledarskap, personligt, plats, planering/förbättring/granskning och verksamhet. Under varje område skrivs listor med de uppgifter som behövs för verksamhetens område. Varje team kan ha sina egna, unika lösningar.

45 Bower (1995)

46 Bower (1995)



Figur 2. Den femuddiga stjärnan⁴⁷

3.4.3 Kompetensutveckling

För att kunna ha ett ”empowerd” team är det av yttersta vikt att alla medarbetarna har kunskap och färdigheter om olika uppgifter och verksamheten. Detta kan illustreras med Bowers⁴⁸ liksidiga triangel. Där en av sidorna är kompetens, vilken innefattar kunskap och skicklighet som alla i teamet måste besitta. Det behöver inte läras över en natt, utan är en process som teamet genomgår kontinuerligt.

⁴⁷ Bower (1995)

⁴⁸ Bower (1995)

Basen av triangeln omfattar fysiska, psykiska, emotionella och spirituella faktorer. Denna innefattar både individerna i teamet och teamet som helhet. Dessa faktorer är viktiga för att de påverkar teamets dagliga arbete och förmågan att växa. Även om vi har kunskap och färdigheter att arbeta på ett säkert sätt, så kan teamet påverkas av överarbetade individer eller individer med andra problem. Alla team har en egen kultur och gemenskap som kan vara både positiv och negativ. Ett starkt och positivt team stärker individen.

Den tredje sidan av triangeln kallas affirmativ och receptiv vilja. Affirmativ vilja innefattar vilka värderingar som ligger till grund för de val medarbetaren viljemässigt gör. För att kunna följa en gemensam riktning i organisationen bör dessa värderingar vara i samklang med organisationen. Receptiv vilja innefattar medarbetarnas vilja att utvecklas; att lyssna, uppfatta andras behov, öppenhet mot nya idéer och iver att fortsätta att lära. Teamledare bör arbeta för att skapa en kultur eller klimat samt personligt beteende som främjar alla triangelns sidor av kompetens.

Teamen behöver information för att kunna lära sig och kunna bli empowerd teams. Detta inkluderar finansiella trender, aktuell finansiell situation, förändringar på marknaden, kundkretsen och konkurrens och hur väl teamet arbetar. Teamen behöver mycket stöd och handledning under de första åren för att bli ett empowerd team.

3.5 Avslutningsvis

I ”The Leadership Challenge” skriver ledare sina personliga tips, utifrån sina erfarenheter, hur man kan arbeta med ”empowerment”. Att utmana processen är deras första råd. Det innebär att man hela tiden söker möjligheter, vågar experimentera och ta risker. Ett andra råd är att ha en inspirerande gemensam vision för framtiden, samt engagera och delaktiggöra andra i denna. Ett tredje råd är att möjliggöra för andra att agera fritt efter eget omdöme, främja samarbete och stärka medarbetarna självkänsla. Ett fjärde råd är att uppmuntra med hjärtat, vilket innebär att uppmärksamma medarbetares individuella bidrag och fira framgångar⁴⁹.

49

French & Bell (1999)

4. Empirisk undersökning

4.1 Intervju med organisationens chef

Intervjun är gjord på en så kallad organisations "site" som är en del av ett större företag inom media - och kommunikationsbranschen. Chefen har fem chefer under sig som har ansvar för varsin sektion med tre till fem "empowermentteam" vilka arbetar i projekt med produktutveckling. Teamens medlemmar kan variera i antal från tre till åtta där varje team har en team ledare.

Organisationen använder "empowerment" som begrepp och har arbetat med "empowerment" i över tjugo år. Tillvägagångssättet för att arbeta med empowerment har sedan ett år tillbaka implementeras på nytt efter ett ägarbyte som inneburit helt nya arbetsuppgifter.

Tyngdpunkten för "empowerment" i organisationen ligger på att ge och ta ansvar, befogenheter och påverkansmöjligheter. Att ta ansvar och innehav av befogenheter går hand i hand. Utan att ha befogenheter går det inte att ta ansvar. I en organisation som arbetar med "empowerment" är det även viktigt att alla kan påverka i smått och stort.

Balansen mellan personlig och professionell "empowerment" ligger på femtio - femtio. Organisationen anser att det är både organisationens ansvar att fånga upp medarbetares engagemang och att det är medarbetarens ansvar själv att engagera sig. Speciellt gäller detta i utbildningshänseende där organisationen exempelvis anordnar utbildningar inför nya arbetsuppgifter men där det också är den anställdes ansvar att i samarbete med chefen avgöra vad denne utöver detta behöver för att klara sina arbetsuppgifter.

"Empowermentteam" innebär för organisationen team som är självgående, som tillsammans känner sig engagerade och tar ansvar för den uppgift de har. Det är viktigt att medarbetarna har befogenheter, verktyg, rätt arbetsmiljö och det chefstöd som behövs, det vill säga att man skapat optimala förutsättningar för medarbetarna att kunna lösa sina uppgifter effektivt, vara innovativa, svara upp till de kundkrav som finns samtidigt som medarbetarna trivs med sina arbetsformer.

Organisationens grundavsikter med arbetsformen "empowerment" är att få medarbetarna engagerade för arbetsuppgifterna, att väcka engagemang och motivation för det medarbetarna gör. "Empowerment" handlar för organisationen om personlig utveckling, att man är stolt över det man gör, har självförtroende och att känna sig uppskattad av företaget.

4.1.1 Organisatoriska förutsättningar

Chefen anser verkligen att de har lyckats skapa en organisationskultur som främjar "empowerment". Medarbetarna tar ansvar och känner stolthet i det de

gör. Chefen berättar att man pratar om Helsingborgskänslan eller kulturen⁵⁰. Denna genomsyrar organisationen med en vilja att stötta varandra över gränser det vill säga utöver medarbetarnas egna uppgifter. Medarbetarna behöver oftast inte fråga om hjälp då medarbetarna oftast uppmärksammar så fort någon behöver det. Medarbetarna har även en stark känsla av stolthet för organisationen. Stolthet är något som chefen återkommande nämner att genomsyrar organisationen. Det är även intressant att nämna att det finns ett väldigt litet motstånd mot förändring i organisationen. Under den stora organisationsförändringen som genomfördes vid ägarbytet fick huvuddelen av de anställda en nytändning.

Riktning

Det finns en grundläggande vision som genomsyrar hela organisationen, denna utgör målet för hela organisationen. Därefter sätter teamen hela tiden upp mål för arbetsuppgifter som harmoniserar med den grundläggande visionen och målen. Minst två gånger per år inventerar organisationen om de är på rätt väg genom att granska de strategier organisationen har och om de uppfyller målen i stort samt ner på individnivå.

Chefen försöker få medarbetare att arbeta i samma riktning genom att engagera och motivera medarbetarna. Det är viktigt att få medarbetare att förstå att det är naturligt att emellanåt känna att man arbetar i uppförsbacke exempelvis när en ny uppgift ska lösas. Det är viktigt att coacha medarbetarna att hitta nya strategier för att nå målen. Chefen försöker medvetet engagera sin personal när de upplever att de jobbar i uppförsbacke genom att gemensamt titta på organisationens vision. Erkänna att det är tufft nu och blicka framåt och se vart de vill komma.

Förberedelser

Förberedande arbete för ”empowerment” utgörs av att man tar temperaturen på organisationen genom att göra en undersökning från Research International som kallas Voice. Undersökningen genomförs en gång om året och sker helt anonymt. Medarbetarna fyller i formulär där man graderar eller skattar olika delar där ”empowerment” mäts men även andra personalrelaterade frågor som arbetsmiljö. Därefter återges svaren på sektionsnivå presenterat i form av färglagda grafer. Detta utgör ett underlag för hur medarbetaren upplever sin situation vilket ligger till grund för utformning av det fortsatta arbetet.

Parallellt arbetas det fram en övergripande målsättning för att bli effektivare att göra rätt saker där man har företagets mål längst upp. Målen bryts ned längre ner i organisationen där medarbetaren tillsammans med sin chef tar fram individuella mål. Det kan gälla utökad ansvar eller införskaffa ny kompetens för arbetsuppgifterna genom utbildning. Det kan röra sig om allt som är relaterat till företagets mål i toppen.

50

Stadens namn är fingerad

Därefter har organisationen återkopplingsamtal även kallat performance samtal med syfte att "stanna upp mitt i allt" och reflektera över hur det har gått, om organisationen är på rätt väg och om målen är uppfyllda. Därefter är det chefens uppgift att försöka instruera medarbetarna eller teamen. Varje år avslutas med ett bokslut där man återkopplar.

All produktutveckling sker i projektform där medarbetarna är delaktiga från början att arbeta fram övergripande strategier och mål. Teamet utarbetar en plan och gör en teknisk analys, det vill säga undersöker om uppgiften går att lösa tekniskt på den tid som krävs eller går att lösa överhuvudtaget samt om de resurser som krävs finns. Därefter tittar man på tillgängligheten av personal - vilka av medarbetarna har rätt kompetens för att lösa den här uppgiften. Teamet avgör hur de ska implementera planen samt sätter upp tidsramar. Därefter sker kontinuerligt möten där planen godkänns samt fortlöpande levereras delleransers. I de här teamen drar alla varsitt strå till stacken.

Ledningen försöker även underlätta för medarbetarna i form av att flextid införts, att det finns möjlighet att arbeta hemifrån, organisationen tar hänsyn till familjelägenheter så långt de kan. Chefen skämtar att de inte har gått så långt att de har inrättat ett dagis, men är exempelvis förskolan stängd eller medarbetare av andra orsaker behöver ta med sig barnen så går det bra. Det finns ett rum för barn att leka där chefen nyligen installerat en playstation.

4.1.2 Delaktighet

Påverkansmöjligheter

Som skrivits tidigare befinner sig organisationen under en uppbyggnadsfas där mycket nytt implementeras. I denna fas är det inledningsvis upp till varje medarbetare och teamen som helhet att ta ansvar för sitt sätt att arbeta vilket innebär stora påverkansmöjligheter. Men detta är inte typiskt för hur organisationen arbetar. I den nya organisationen dokumenteras inte allt på samma sätt som gjorts tidigare. Förut hade organisationen utvecklingsprocesser färdiga på plats vilket ledde till att alla visste hur de skulle gå till väga, vilket förenklade arbetet. Detta har inte den nya organisationen vilket chefen och medarbetarna känner att saknas. Detta har den delen av organisationen som chefen representerar nu möjlighet att rätta till och påverka övriga organisationen. Vad som ändå generellt gäller för företaget är att alla är med och påverkar sin situation i helhet.

Ledarskapsstil

Organisationens chef anser att det är viktigt att forma sin ledarstil utifrån sin personlighet och inte kopiera någon annan. Han har en ledarstil där han delger och informerar om allt han kan informeras om, är rak i kommunikation och sätt att vara. Han har ett öppet förhållningssätt till medarbetarna och anser att det är viktigt att inte skapa distans mellan chef och medarbetare utan att kunna prata om det mesta "Jag finns inte bara till hands för arbetsrelaterade frågor utan det är ofta som medarbetare kommer in och diskuterar sin privata situation och jag får vara något av en hobbypsykolog". Chefen bryr sig ärligt om de anställdas

arbetsituation och arbetstrygghet . Detta visade sig speciellt i en situation där företaget höll på att läggas ned. Chefen arbetade då för ett ägarbyte med kravet att alla skulle stanna.

Chefen försöker medvetet motivera och engagera medarbetarna, speciellt om de hamnar i en uppförsbacke. Chefen försöker också medvetet att ge medarbetarna självförtroende genom att ge beröm, tacka och betona att någon verkligen har bidragit till organisationen, sända positiva E-mail etcetera.

En annan röd tråd i chefens ledarskapstil är att han ställer höga krav på medarbetarna gällande att ta ansvar - dock inte högre krav än på honom själv. Chefen menar att ingen kan ta ansvar åt någon och för att ”empowerment” ska kunna genomföras är det bara medarbetaren som kan acceptera och förvalta det ansvar han eller hon fått “alla utgör en bricka eller en pusselbit där alla behövs. Om någon inte tar sitt ansvar läggs inte pusslet”.

Ansvar/ beslutsbefogenheter

Organisationens chef delegerar så mycket han kan. Han vill dock poängtera att det egentligen är befogenheter som delegeras inte ansvar, eftersom chefen alltid har det yttersta ansvaret. Teamen arbetar med produktutveckling under eget ansvar men ytterst är ändå chefen ansvarig. Chefen delegerar alltid fullt ut, det vill säga när han väl delegerat över beslutsbefogenheter behöver inte medarbetarna söka upp chefen för godkännande att göra något eller besluta om något. Det är chefen som avgör vem som har kompetensen att få ansvar tilldelat. Det viktigaste är enligt chefen att medarbetaren får det ansvar som denne vill, bör eller kan ta. Samtidigt bör ansvaret innebära en utmaning för medarbetaren. Överenskommelserna vilka beslutsbefogenheter de anställda har varierar och utökas efterhand. Att fatta beslut på rätt grunder är en process och det ska alltid finnas som chefen benämner det en “nödtofs” att dra i. Beslutsbefogenheter tilldelas alltid de anställda muntligt och finns inte dokumenterat.

Det händer sällan att medarbetarna som arbetar under eget ansvar fattar fel beslut och detta utgör inget problem för organisationen. När det händer handlar oftast om att ett missförstånd har uppstått från början. Att missuppfatta menar chefen att alla kan göra, vilket inte handlar om att förvalta ansvar utan handlar om att förbättra kommunikationen.

Delaktighet

Samtliga anställda är delaktiga i teamen både vad det gäller hur man ska utföra arbetsuppgifterna samt under vilka tidsramar arbetsuppgiften ska utföras. Under nuvarande organisations förändring hittar medarbetarna under eget ansvar sitt sätt att arbeta och även under normala omständigheter påverkar de anställda genom att svara på ledningens krav.

Alla anställda får ta del av en generell bonus när företaget är vinstbringande. Detta som en belöning för att personalen uppfyller de ekonomiska mål som organisationen har, vilka är beroende av att medarbetarna har levererat i tid.

4.1.3 Kompetensutveckling

Kompetens eller kunskap i organisationen ses som en fortlöpande process som införskaffas hela tiden. Organisationen har ett grundläggande introduktionsprogram, ett brett internt kursutbud och om en utbildning inte finns inom organisationen hittar man den utanför. Organisationen erbjuder de utbildningar de anser att medarbetarna behöver, därefter är det den enskildes ansvar att boka in sig på utbildningar att själv i samråd med sin närmsta chef ta reda på vad som behövs för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Medarbetarna har olika behov och olika förutsättningar för att ta till sig nya arbetsuppgifter. Därför är det viktigt att medarbetaren påverkar sin situation.

Kompetensinventering görs kontinuerligt för att matcha rätt kompetens för arbetsuppgifter. Organisationen har gått över till ett helt nytt företag, med ny företagskultur med helt nya förutsättningar. Detta har inneburit att alla i organisationen har fått helt nya uppgifter och att organisationen har gjorts om helt och hållet. Organisationen har som chefen uttrycker det "börjat om processen från nytt". Då en kompetensinventering gjordes för att matcha medarbetare med rätt kompetens till de totalt nya arbetsuppgifterna och det nya tänkta ansvaret. Detta innebar att medarbetarna fick söka tjänster på nytt. I den nya organisationen flyttas ansvar mycket fortare än i den gamla organisationen. Generellt gäller att desto högre kompetens en medarbetare har desto mer ansvar, inflytande och påverkansmöjligheter ges.

Rekryteringsprocessen påverkas en del av att arbeta med "empowerment". Eftersom innovation är viktigt i teamen är det viktigt att få in nytänkande, gärna någon som är ny examinerad som kan bidra med att se saker på ett nytt sätt, ur ett nytt perspektiv. "Chefen har sin bild, alla anställda vet vad alla gör då händer det inget i organisationen. När man arbetar med "empowerment" vill man ha innovation i teamen. Nytänkande, obekväma frågor som får andra att tänka i nya banor där nya möjligheter öppnas". Organisationen tycker att det är viktigt med mångfald både kunskapsmässigt men ser även gärna att man har olika nationellitet det vill säga allt som kan leda till att man ser saker ur olika vinklar.

Utvecklingsmöjligheter

Inom organisationen finns det något som kallas karriärstege vilken beroende på vad man har för önskemål definierar vad som krävs för att exempelvis arbeta med nya arbetsuppgifter eller bli teamledare, projektledare etcetera. Sedan ägarbytet har utvecklingsmöjligheter förbättrats betydande både när det gäller att klättra uppåt eller åt sidan för att få arbetsuppgifter som intresserar. Detta underlättas också av att organisationen nu tillhör ett bolag som ligger på annan ort med för många nya intressanta arbetsuppgifter dit man kan söka.

Medarbetare

Chefen tycker inte det spelar så stor roll hur man är som person för att kunna arbeta med "empowerment", men man får inte vara en ensamvarg då man arbetar i team. Att kunna utveckla ett ömsesidigt förhållande med personen är viktigt. "empowerment" handlar om att ge och ta - ett givande och tagande att ge ansvar och ta emot ansvar att ge stöd och ta stöd. Hittar man rätt former för

”empowerment” tror chefen det fungerar för nästan alla. En annan viktig faktor är att våga tro på organisationen att kunna ta del av visionen om att vara ett ledande företag och känna stolthet i det man gör. Det innebär att det måste finnas en vilja att ta ansvar, vara innovativ och hela tiden öppen för allt nytt.

4.1.4 Positivt och negativt med arbetsformen

”empowerment

“Positivt är att man får mer motivation i organisationer som arbetar med ”empowerment” eftersom man arbetar under eget ansvar - vilket leder till att alla arbetar mer effektivt samt hittar nya sätt tillsammans att arbeta mer effektivt... Man ser att medarbetare växer och tar ansvar, vilket leder till att man delegerar ännu mer och engagemanget växer”

”“Empowerment” skapar en god cirkel. Genom att arbetsformen motiverar de anställda så smittar det av sig och man känner själv motivation. Det här är något som jag, som chef och medarbetare, anser leder till att man trivs på arbetet, ett välmående som man tar med sig hem vilket skapar ett bättre privatliv och leder till att man får mer energi för arbetet“. Organisationens chef menar att ”empowerment” framförallt är viktigt efter som det utvecklar medarbetaren och tillåter medarbetaren att känna stolthet i det han gör.

Chefen kan inte se något negativt med att arbeta med ”empowerment” och det har inte heller gett företaget några negativa konsekvenser i någon form.

Ett avslutande personlig tips från chefen är att “Alla spelar olika roller där man tar på sig en roll hemma och en annan som chef. Men det viktiga är att våga vara sig själv och att man utveckla en ledarstil från sin personlighet annars blir man inte autentisk eller trovärdig. Genom att tro på vem man är blir man en förebild som inspirerar.”

4.2 Intervju med två medarbetare

”Empowerment” innebär för båda medarbetarna motivation, att trivas och må bra vilket främjar effektivt arbete. Ett högt ”empowerment” värde är för systemvetaren att personalen känner sig motiverade. Ett lågt ”empowerment” värde är när man inte får något gjort för att man känner sig omotiverad, inte känner något ansvar eller tar något ansvar och därmed inte fyller sin roll.

Tyngdpunkten för ”empowerment” i organisationen ligger enligt båda medarbetarna på att ta och känna ansvar. För systemvetaren väger dessutom förmåga att ta initiativ och känna delaktighet lika tungt. Att få och ta ansvar och tillit innebär för honom att känna delaktighet i organisationen.

Programmeraren arbetar i team på 10 personer dessa är indelade i tre så kallade subteam. Normalt sett är fördelning av ansvar lika stort i teamet men det beror på. Just nu arbetar teamet med ett komplext system och vissa i teamet kan mer rent tekniskt. Detta innebär att ansvarsfördelningen är lite skev. Denna fas

innebär ett lärande för de mindre erfarna där man överlåter besluten på de mer erfarna.

Programmeraren ser positivt på att arbeta i team och förklarar att det faller sig naturligt för de arbetsuppgifterna de har, att man måste hjälpas åt samt att det innebär ett ständigt lärande.

Det finns dock alltid problem enligt programmeraren vad gäller ansvarsfördelning när man arbetar i team, då den av olika orsaker kan bli skev. ”Även om man vid olika tillfällen kan utgöra olika stryka i länken behövs alla för att länken inte ska brista”. Med detta menar han att det är avgörande att verkligen alla tar sitt ansvar och bidrar med allt de kan. Detta fungerar verkligen bra i organisationen eftersom alla i organisationen vet vad olika medarbetare har för kompetensområde, hur mycket ansvar man kan lägga på någon, men samtidigt att ingen får större ansvar än vad medarbetaren kan hantera.

Systemvetaren arbetar självständigt även om han officiellt tillhör en grupp på distans. Denna grupp arbetar han inte dagligen tillsammans med. Syftet med denna grupp är främst att ta fram riktlinjer gemensamt när en ny arbetsuppgift introduceras. Därefter arbetar medarbetarna individuellt med arbetsuppgifter där syftet med gruppen främst är att de ska kunna ta råd av varandra.

4.2.1 Organisatoriska förutsättningar

Förberedelser

Båda medarbetarna beskriver att organisationen verkligen ser till att man har rätt förberedelser för arbetsuppgifterna. Systemvetaren förklarar att både organisationen och medarbetaren har ansvar att se till att man har rätt förberedelser i form av utbildning, rätt arbetsmiljö, befogenheter, verktyg etcetera. Båda medarbetarna berättar att genom kontinuerliga möten med chefen utstakas kortsiktiga och långsiktiga mål där kompetensutveckling är en del.

Motivation för uppgiften är också en viktig förberedelsefaktor enligt systemvetaren. Motivation främjas genom att vara delaktig i det man gör vilket systemvetaren menar att han vet att det är en allmän uppfattning bland medarbetare. ”Det är inte bara så för mig, utan det är ju så” säger systemvetaren.

Organisationen utför årligen en undersökning som heter voice som tar fram ett så kallat index för ”empowerment”. Där efter får medarbetarna resultatet tillbaka och förändringar utarbetas gemensamt och där organisationen är lyhörd för medarbetarnas åsikter. Systemvetaren anser att den undersökningen verkligen är effektiv då den leder till att problem som medarbetarna framfört korrigerats. Systemvetaren säger ”Jag vet inte om det är specifikt för den ort där vår del av företaget men organisationen över huvudtaget är ett underbart företag där det verkligen händer saker hela tiden. Cheferna är öppna lyhörda för våra åsikter och korrigerar problem snabbt”.

Det finns även en ”work shop” i syfte att medarbetare ska kunna vara delaktiga i diskussioner med personalavdelning och chefer i syfte att korrigera problem som medarbetarna har. Dessa kan röra sig om hinder för att lösa arbetsuppgifter. Systemvetaren förklarar att vid de tillfällen han haft ett arbetsmiljöproblem har de korrigerats omgående.

4.2.2 Delaktighet

Delegation/ befogenheter och ansvar

Systemvetaren beskriver att han har mycket ansvar och befogenheter och att han inte behöver få sina beslut godkända. Han känner att tillit ges från företaget samt chefernas sida och trivs med att arbeta med fritt handlingsutrymme och ömsesidiga förtroende. Inom distansgruppen delegeras normalt inte arbetsuppgifter till varandra, utan endast när det verkligen behövs exempelvis om någon är sjuk. Det fungerar väl efter som alla i gruppen har samma kunskaper. Systemvetaren anser varken att det är krävande eller hektiskt att arbeta under ansvar utan enbart inspirerande.

Programmeraren berättar att han inte tar emot delegeringar fullt ut ”När en uppgift är delegerad sväljer men inte allt ansvar man fått tilldelat, utan kontrollerar gärna innan man fattar ett beslut”. Att arbeta under ansvar kan i vissa faser av projektet var mycket krävande och hektiskt. Programmeraren menar att ”har man ett ansvar vill man verkligen förvalta det på ett bra sätt”.

Samtidigt upplever han att det alltid finns hjälp och stöd tillgängligt ”man kan hela tiden flagga uppåt eller lämna över ansvaret åt någon annan i teamet om man inte hinner med”. Ett hinder som programmerar uppger är att han inte alltid hävdar sin åsikt angående vad han tror är rätt beslut ”Till en viss del känner jag fri möjlighet att fatta rätt beslut, men man aktar ju sig gentemot de mest erfarna och rutinerade som kan mer än vi gröna”.

Delegation inom teamet anser han däremot fungerar väldigt bra. ”Vi bara ropar på varandra inom teamet när något behövs delegeras över och vi vet vad vi har för olika kompetenser”.

Ingen av medarbetarna anser att det finns några svårigheter att arbeta i samma riktning, målen är tydligt definierade och samarbetet flyter bra enligt programmeraren vilket han menar är en förutsättning.

Delaktighet

Båda medarbetarna känner stor delaktighet i arbetsprocesserna från början, detta innefattar hur uppgiften ska lösas, att de sätter upp tidsramar och bestämmer hur uppgiften ska genomföras. Båda medarbetarna känner även att det ges stora påverkansmöjligheter i denna process.

Gällande delaktighet svarar medarbetarna med nästan exakt samma mening, jag citerar programmeraren ”Man känner att man bidrar eftersom man är med om hela processen från början. Det är väldigt tillfredställande och man känner stolthet när man ser en färdig produkt ute på marknaden. Då känner man verkligen att man har bidragit till organisationen”.

Systemvetaren uttrycker sig liknande ”Att vara delaktig i hela processen tills dess att produkten finns på marknaden, där min del är att ha påverkat så mycket gällande de tekniska aspekterna själva mjukvaran. Få bestämma att så har ska det vara och får en färdig grej. Jag motiveras av detta”.

Systemvetaren beskriver att organisationen som sådan främjar delaktighet genom att medarbetarna är med från början i arbetsprocesser, ”själva tänket” att man tillåts ta egna initiativ och har mycket befogenheter, speciellt med hans arbetsuppgifter men förklarar att detta skiljer sig åt beroende på vad man arbetar med och innehav av kompetens.

Påverkansmöjligheter

Programmeraren menar att hur mycket man är med och påverkar är helt upp till medarbetaren då möjligheten finns. Visa chefer arbetar verkligen enligt honom för att medarbetarna är med och påverkar.

Systemvetaren beskriver att hans arbetsuppgifter innebär stora påverkansmöjligheter för sina uppgifter vilket han försöker göra det bästa utav. Han upplever påverkansmöjligheterna som väldigt viktiga för hans motivation.

Systemarbetaren berättar att om någon har en idé får medarbetarna gehör för det ”har man en idé och folk nappar på den drivs det igenom relativt fort. Detta upplever systemvetaren som mycket motiverande och leder till att organisationen blir innovativ.

4.2.3 Kompetensutveckling

Utvecklingsmöjligheter

Systemvetaren beskriver att utvecklingsmöjligheterna är väldigt stora inom hans område. ”Det finns allt vad vi behöver för att få rätt förberedelser för vad jag arbetar med, kurser till specifika områden där man behöver förbättra sig, vi har givande seminarium, man håller presentationer för varandra i stort sett dagligen”. Man kan även gå andra kurser som ligger utöver arbetsuppgifterna som exempelvis ledarskaps utbildningar.

Organisationen hjälper medarbetarna att klättra inom organisationen. Alla har personliga mål som utarbetas med den närmsta chefen, där man tittar långsiktigt och kortsiktigt på vad man vill arbeta med och vad varje medarbetare behöver för utbildning.

Programmeraren anser att utvecklingsmöjligheterna är stora eftersom företaget är så stort samt och organisationen ger stöd för det när medarbetarna tar initiativ till förändrade arbetsuppgifter eller befattning. ”Bubblar man upp det själv att man vill byta arbetsuppgifter får man gehör för det”.

Faktorer för effektiv ”empowerment”

Något som är viktigt för att ”empowerment” ska fungera tror systemvetaren är att man portionerar ut ansvar i lagom mängder och inte mer än vad medarbetaren kan klara av. Att satsa på utbildningar så att medarbetarna hela tiden utvecklas, att delaktiggöra personalen samt att kunna motivera personalen vilket man gör i organisationen.

Om ”empowerment” fungerar effektivt beror detta på gruppens dynamik, anser programmeraren. Han förklarar att det underlättar att gruppen känner varandra och har arbetat med varandra tidigare, men det är olikheterna i gruppen som ger nytänkande och främjar produktionen. ”En alltför väl inarbetad organisation blir mossig och inte innovativ. De kör på rutin, saknar nytänkande och ifrågasättande. Nytt blod är viktigt för att det ska hända något...Det handlar om att både erfarenhet och gröna behövs, kombinationen där vi lär av varandra och bitarna faller därefter på plats”. Utöver detta anser han att samarbete och kommunikation är viktiga.

Programmeraren känner att vad som verkligen skulle styrka ”empowerment” och öka motivationen hos samtliga medarbetare är belöningar och bekräftelse. Han beskriver att han saknar ”ryggdunkningar” från närmsta chef och teamledare i en process där inga storverk produceras men där han upplever att teamet gör ett bra arbete med att hålla allting flytande. Personalplaneraren beskriver vidare ”Vi är en organisation med många unga som kan ha en ibland för kaxig attityd, som tar för givet, glömmer att bekräfta vad man gör, vilket inte känns så roligt och inte leder till att öka motivationen”.

Att arbeta med ”empowerment” innebär engagemang för sin uppgift och ett högt tempo varför personalplaneraren upplever att en sporre i form av någon belöning skulle vara en betydande motivationsfaktor. Det känns därför viktigt att medarbetare verkligen får en bonus när företaget går bra eftersom det är företagets gemensamma mål. Programmeraren menar att medarbetarna inte alltid anser att de får det. Systemvetaren tycker även att högre lön och bonus utgör en viktig motivationsfaktor.

Systemvetaren anser att han inte skulle vilja att någon berömmar honom hela tiden men ibland känns det viktigt och den bekräftelsen får han. Enligt systemvetaren är projektledarna de som är bäst på att ge rätt bekräftelse. ”De vet vad man har för kompetens och när man har utvecklats och när det är befogat vill man verkligen ha bekräftelsen”.

En gemensam motivationsfaktor för båda medarbetarna är att när medarbetarna arbetat hårt för att ro ett projekt i land att det är viktigt att fira det på något sätt. Programmeraren säger ”Har medarbetarna arbetat hårt för att ro ett projekt i land känns det konstigt att bara avsluta och så är det inget mer med det... När man vet att det drar in pengar bör företaget ge tillbaka någonting. Dra ihop en rejäl fest där man verkligen firar att man lyckats”... ”ett kvitto på att man utgjort en viktig bricka i pusslet”. Systemvetaren uttrycker liknande. ”När man har avslutat ett projekt förväntar man sig lite mer bekräftelse, de är lite småtaskiga på det”.

Systemvetaren förklarar att projektledarna har en budget för att ge belöningar samt för att fira framgångar. Dessa sammankomster utgör en motivationsfaktor och det anger systemvetaren att han vet att medarbetare generellt också tycker. Det behöver enligt honom inte vara så stort, exempelvis att bowla en kväll tillsammans. Något annat som systemvetaren tycker känns både viktigt och inspirerande är att medarbetare kan motivera varandra och ”ge en klapp på axen”.

4.2.4 Positivt och negativt med arbetsformen ”empowerment”

Vad som är positivt med arbetsformen ”empowerment” är att det är en process som hela tiden söker förbättring. Uppstår hinder eller det finns nya idéer från medarbetarnas sida hur något kan förbättras finns det en lyhördhet från ledningens sida där idéer taggs till vara och problem alltid korrigeras snabbt. ”Det är underbart att arbeta för den här organisationen på så vis” säger systemvetaren.

Något annat positivt båda medarbetarna beskriver är att det råder en mycket god stämning på arbetsplatsen, vilket programmeraren anger underlättar för att hitta lösningar till arbetsuppgifterna på många sätt. Han beskriver att alla vet vad medarbetarna har för olika kompetensområde och det bidrar till att medarbetarna vet vem som behöver hjälp samt vem man vända sig till när man behöver hjälp samt mycket ansvar man kan ge till någon.

Systemvetaren menar att det goda klimatet inte går att beskriva, men om jag hade varit med under arbetets gång hade jag förstått vad han menar. Systemvetaren tror att det goda klimatet beror på att de allra flesta har arbetat inom organisationen väldigt länge.

Varken programmeraren eller systemvetaren anser att det inte finns något negativt att arbeta med ”empowerment” Systemvetaren anser att arbetsformen ”empowerment” kan ibland bli lite väl dynamiskt. Trots detta anser han inte att det är en krävande eller hektisk arbetsform utan att det är tveklöst övervägande positivt.

Systemvetaren har två personliga tips för att ”empowerment” ska fungera i en organisation. Nummer ett är att inte krångla till det utan ”empowerment” ska utföras så enkelt som möjligt. ”Finns det problem då fixar man det på ett sådant sätt som personalen som arbetar närmst problemet behöver”.

Tips nummer två är att arbeta för att främja att var och en får känna delaktighet är det absolut viktigaste. Att motivera varandra även om det går dåligt och försöka ha en bra stämning. Att alla tar ansvar för att ingen ska känna sig utanför i arbetsprocessen utan låta alla bidra maximalt.

5. Analys/Diskussion

Jag anser att jag fick svar på mina frågor som jag ställde inledningsvis.

Men hur kan ”empowerment” tillämpas för att vara effektiv? Hur används ”empowerment” ute i organisationer i dag?

Jag ställde mig kritisk till och undrade över om ”empowerment” verkligen kunde leda till alla positiva effekter som litteraturen utlovat. Jag undrade över om det verkligen kunde fungera så bra i ”verkligheten”. Dessutom trodde jag

att jag skulle upptäcka att organisationen inte alls definierat ”empowerment” enligt de teorier som finns.

Vad jag istället fann var en organisation som verkligen lyckats med ”empowerment”, som uppnått alla de positiva effekter som litteraturen utlovat men utan dess negativa konsekvenser. När jag frågade om de positiva effekterna hade chefen mycket att berätta med stor entusiasm. Chefen förklarade att ”empowerment” genomsyrar varje del av organisationen och får alla att må bra. När jag frågade om negativa konsekvenser kunde han inte tänka ut något hur är jag försökte formulera om frågan. Det samma gällde för medarbetarna som beskriver att få vara med om hela processen leder till motivation, handlingsutrymme, lärande, stolthet och mycket mer. Det enda den enda medarbetaren kunde pressa fram var att det kan bli lite väl dynamiskt ibland.

Organisationen definierar ”empowerment” på ett sätt som väl känns igen i litteraturen men var betoningen ligger skiljer sig. Litteraturen betonar att ”empowerment” handlar om att ge makt att få auktoritet att fatta beslut och bidra med egna idéer och ansvar. Organisationens chef nämner inte en enda gång när han definierar ”empowerment” ordet makt och gör det inte heller under hela samtalets gång. Han betonar i stället att ”empowerment” handlar om en växelverkan – att ge och ta. Medarbetarna definierade ”empowerment” på exakt samma sätt som chefen - att man ger ansvar och förvaltar ansvar.

Chefen definierar ”empowermentteam” i likhet med vad litteraturen anger – självgående team – chefen uttrycker det även med välmotiverade team - som tar ansvar för hela processen och kan svara på kunders behov genom att ha dessa befogenheter.

Chefen kände mycket väl till begreppen personlig och professionell ”empowerment” och har som chef reflekterat mycket över hur de fördelar ansvaret. Det är tydligt att organisationen är angelägen att utföra sin fulla del för att medarbetaren ska bli empowered men där man också ställer krav på att medarbetare gör vad denne kan för att bli empowered. Enligt litteraturen bör ”empowerment” för att vara effektiv innehålla nyckelaspekter av de båda.

Honold⁵¹ anger att det oftast är rädsla för makt eller brist på självförtroende som utgör största hindret för att den anställde ska acceptera ansvaret. Chefen arbetar för att ge näring åt medarbetarnas självkänsla, självständighet och klättrande inom organisationen. Chefen har mycket väl förstått vinsten av att alla känner självförtroende i sin roll. Helsingborgskänslan eller kulturen⁵² skulle mycket väl kunna liknas vid en välstämd orkester som Pastor beskriver. Medarbetarna styrker båda att denna känsla infinner sig i organisationen.

Organisationen befinner sig som jag tolkar det i Nicholls⁵³ tredje stadie där ”empowerment” är väl implementerat sedan länge i organisationen. Som jag

51 Honold (1997)

52 Staden är fingerad

53 Nicholls (1995)

upplever det njuter chefen av att ”empowerment” fungerar, teamen är självgående och presterar effektivt och chefen intagit en roll som visionär som ger information och involverar. Däremot upplever inte de två medarbetarna att del av framgångar ekonomiskt och psykologiskt är tillfredställande, vilket utgör en aspekt i detta tredje stadiet.

Där finns ett bonussystem i organisationen men denna delas inte alltid ut enligt medarbetarna. Medarbetarna beskriver båda att de upplever det som viktigt att man firar att större projekt är avslutade med någon form av sammankost eller ”rejäl fest” som programmeraren uttrycker det.

5.1.1 Organisatoriska förutsättningar

Förberedelser

Det är enligt Pastor⁵⁴ ytterst viktigt och avgörande för om ”empowerment” ska fungera att innan man ger någon ansvar och myndighet krävs förberedelser och utbildning för att kunna fatta beslut på rätt grunder och undvika att beslut fattas på begränsade perspektiv.

Förberedelser är verkligen organisationens starka sida och jag tror att dessa ligger till grund för varför företaget lyckas med ”empowerment”. Framst i åtanke är att en omfattande undersökning genomförs en gång om året där ”empowerment” mäts och ligger till grund för det fortsatta arbetet. Företagets mål tydliggörs och individuella mål tas fram mellan chef och medarbetare. Medarbetarna bekräftade båda att dessa undersökningar i praktiken leder till verkliga förändringar där medarbetarnas problem tas på allvar och lösningar utformas i samarbete med medarbetarna själva och dessa lösningar implementeras i praktiken inom en kort tid. Företaget har utbildningar som organisationen anser att medarbetarna bör gå men är också lyhörda för vad de anställda anser att de behöver. Som jag förstår det är förberedelse därför avgörande för att ”empowerment” ska kunna fungera - för en medarbetare som inte förbereds på att fatta beslut på rätt grunder kommer förmodningen att komma i många konflikter med sin chef vilket leder till en pressad situation för den anställde där som Pastor⁵⁵ uttrycker det medarbetaren får ”empowerment” upp till halsen.

Detta tror jag skapar en negativ cirkel och ohållbar grund för organisationen som arbetar med ”empowerment”. För att jämför med chefen som beskriver ”empowerment” som en god cirkel som motiverar de anställda och leder till mer energi. Organisationen har förmodligen ”full pott” vad det gäller förberedelser vilket kan förklara att organisationen inte har fått några negativa konsekvenser med anställda som tar dåliga beslut.

⁵⁴ Pastor (1996)

⁵⁵ Pastor (1996)

En annan nyckelfaktor är att medarbetarna är delaktiga från början genom att ta fram övergripande mål och strategier och chefen anger att det även är viktigt att ha skapat optimala förutsättningar för medarbetarna med bland annat rätt verktyg, arbetsmiljö och det chefstöd som behövs. Därutöver har organisationen flexitid, möjlighet att arbeta hemifrån samt att ta med barnen på arbetsplatsen om det behövs. Detta är helt enligt teorierna.

En annan styrka som företaget har som medarbetarna informerades om är att cheferna är mycket lyhörda för både problem och nya idéer som anställda har och att dessa korrigeras snabbt.

Att arbeta i samma riktning

Även denna grundsten ur Bowers⁵⁶ teorier följer organisationen samt överträffar då chefen i organisationen har en mer heltäckande strategi. Förutom en grundläggande vision sätter teamen hela tiden upp mål för deras arbetsuppgifter som harmonierar med den grundläggande visionen och målen. Minst två gånger per år inventerar organisationen om de är på rätt väg där de granskar de strategier organisationen har och om de uppfyller målen i stort samt ner på individ nivå samt att chefen engagerar genom att peppa medarbetarna i rätt riktning när det är uppförsbacke och titta på målen gemensamt.

5.1.2 Delaktighet

Beslutsbefogenhet

Organisationen utövar enligt teorierna full delegation där medarbetarna har auktoriteten att fatta beslut utan att få godkännande av chefen. Organisationens utövar även delegation på ett korrekt sätt enligt teorierna där det anges att inte ge alla befogenheter på en gång utan låter detta vara en fortlöpande process. I organisationen är detta en muntlig process som kunde ha förbättrats genom att dokumentera skriftligt vilka befogenheter som gäller. Även om inte organisationen upplever missförstånd som ett problem, kan det ändå förebygga eventuella kostsamma misstag i framtiden, både vad det gäller företagets ekonomi men också medarbetarnas självkänsla och motivation. Planen "handskakas" som organisationens chef uttrycker det hela tiden. Så även om ingenting dokumenteras verkar det som om denna uppföljning av planen förhindrar missförstånd.

Ansvar betonas som något mycket viktigt i organisationen. Att kunna lita på medarbetarna är en av Bowers⁵⁷ fyra grundstenar. Detta förmedlas av chefen och medarbetarna i likhet med Bowers definition av ansvar.

Bower anger att en av grundstenarna när det gäller befogenhet är att de anställdas beslut inte blir överkörda av chefen. Yukl⁵⁸ menar att delegation har

⁵⁶ Bower (1995)

⁵⁷ Bower (1995)

över huvudtaget inte ägt rum om medarbetaren måste kontrollera med chefen först. Medarbetarna i organisationen behöver inte få bekräftat av chefen innan de genomför något eller tar ett beslut. Denna innebär enligt Yukl⁵⁹ en full delegation. Yukl⁶⁰ menar att en ledare som delegerar snäppet över medarbetarens kompetens främjar lärande och utveckling i organisationen. Detta gör chefen och menar att en delegation ska alltid innebära en utmaning för medarbetaren. "empowerment" innefattar även att göra arbetet meningsfullt för medarbetaren med möjlighet att arbeta självständigt enligt teorierna. Detta bekräftar medarbetarna att det verkligen äger rum.

ledarskapsstil

Chefen har utan att han verkar veta om det förutom ett personligt ledarskap ett enligt Yukl⁶¹ deltagande ledarskap, där man delger och informerar så mycket som möjligt. Vilket är en god förutsättning för "empowerment". Chefen både motiverar och ger självförtroende medvetet. Det tror jag sprider den goda kulturen som råder i organisationen där medarbetarna stöttar varandra över gränser.

Jag anser att chefen är en viktig person vad det gäller företagskulturen, vilket säkert heller inte underskattas. Ledarskapets positiva attityd verkar dock inte sprida sig till alla mellanchefer. Programmeraren beskriver att det finns en del yngre chefer med kaxig attityd, som oftast glömmer att ge bekräftelse när någon har presterat bra och tar högpresterande för givet.

5.1.3 Kompetensutveckling

Bowers⁶² illustration med den liksidiga triangeln överensstämmer med chefens uppfattning om kompetensutveckling. *Kompetens* ses som en kontinuerlig process. Att både individen och organisationen är ansvarig för utvecklingen och dess inriktning återfinns under *affirmative och receptiv vilja*. Eftersom chefen anser att sociala och andra personliga aspekter påverkar medarbetarens arbete och utveckling, tar han hänsyn till dessa faktorer. Detta är likställt med Bowers⁶³ *att vara*.

Medarbetare

Enligt organisationens chef handlade det inte om några speciella personlighetsdrag, som teorierna anger, utan mer om vilja att ta ansvar, vara någon som chefen kan lita på samt någon som kan leva efter företagets vision. Chefen lägger mer ansvar på organisationen än medarbetaren, där det för

58 Yukl (2006)

59 Yukl (2006)

60 Yukl (2006)

61 Yukl (2006)

62 Bower (1995)

63 Bower (1995)

organisationen handlar om att hitta rätt former för ”empowerment”. Chefen betonar även i många sammanhang vikten av att motivera och arbeta för att medarbetarna ska känna stolthet i vad de gör i likhet med vad teorierna anser vara viktigt. Teorierna anger även vikten av att ha innovativ personal. Detta påpekar chefen också genom att vid rekryteringen är det just innovativa medarbetare han söker som han själv uttrycker det gärna någon nyexaminerad person som ställer obekväma frågor.

Medarbetarna i organisationen skiljer sig åt erfarenhetsmässigt och har olika kompetenser. De har kommit olika långt i ansvarsprocessen. Programmeraren som har arbetat i fem månader har ännu inte accepterat delegation fullt ut. Ansvar som delegeras ligger lite över vad han känner att han vågar förvalta utan att kontrollera beslut hos chefen. Att säga att cheferna belastar honom med för stort ansvar är en avvägning för enligt Nicholls ska en delegation alltid ske snäppet över för att ett lärande ska ske. Programmeraren beskriver att han periodvis upplever stress och att arbetet är krävande men att han vill förvalta detta ansvar, att han är i en process där han lär sig och att uppbackningen från chef och teammedlemmar finns där. Vad som däremot utgör ett hinder är de mer erfarna, gentemot vilka programmeraren inte alltid vågar hävda sin mening. Ledningen eftersträvar nytänkande för att komplettera de mer erfarna tänker, för att pusselbitarna ska falla på plats. Men nytänkande släpps inte alltid fram. I det här fallet kanske det beror på rädsla hos honom själv att föra fram sina åsikter eller på att de mer erfarna är för auktoritära. För att främja en gruppdynamik där alla kan få lov att bidra maximalt, tror jag, att handledning kontinuerligt hade varit bra för att belysa vad som utgör hinder i denna process samt hur dessa problem kan korrigeras.

Systemvetaren som arbetar självständigt gav mig bilden att vara fullständigt empowerd. Han accepterar delegeringar fullt samt påverkar så mycket han kan och känner även att han har handlingsfrihet att göra det bästa av situationen.

Vad organisationen skulle kunna dra lärdom av är att det är viktigt för de anställda att få fira när de avslutat ett viktigt projekt. Detta tror jag genererar ny kraft och ny motivation åt nya projektet. En reflektion är att efter att ha lagt ner all kraft i ett projekt där det tydligt finns mycket prestige för medarbetarna att klara av detta, att den inre glädjen är enorm och i proportion med hur den medarbetaren upplever det möts med likgiltighet.

Utvecklingsmöjligheter

Enligt min tanke borde utvecklingsmöjligheter vara en viktig sporre på arbetsplatsen. Detta var inget som chefen direkt reflekterade över i samband med att vi pratade om detta. Däremot upplevde medarbetarna att det fanns stora utvecklingsmöjligheter och om medarbetarna vill klättra åt något håll i organisationen så upplever de att stödet och möjligheten finns där.

Fördelar

Det är intressant att det var så lite motstånd i organisationen trots att en omfattande organisationsförändring genomfördes. Detta trots att det innebar nya utbildningar och totalt nya arbetsuppgifter vilka dessutom fick sökas på

nytt. Inte bara var huvuddelen av organisationens medlemmar i konsonans med organisationsförändringen utan fick även en nytändning.

Detta bekräftar vad teorier kring ämnet anger, att ”empowerment” reducerar rädsla och motstånd under organisatoriska förändringar.

En annan fördel som Yukl⁶⁴ nämner som en viktig effekt av att arbeta med ”empowerment” är att det stärker samarbetet i organisationen. Chefen talar om Helsingborgskänslan⁶⁵, där samarbete är en självklarhet. Chefen beskriver att personalen inte ens behöver be varandra om hjälp, utan de övriga medarbetarna känner av direkt när någon behöver hjälp med något.

Chefen var väldigt tydlig med att ”empowerment” skapade en positiv energi på arbetsplatsen, där alla har möjlighet att utvecklas och känna stolthet i vad medarbetarna gör – detta som chefen uttryckte det skapar positiva cirklar där alla får motivation och mer energi. På samma sätt finns ”empowerment” beskrivit i Nicholls teori. ”empowerment” gör att medarbetare utvecklas och blir mer motiverade och kapabla att bli mer ”empowerd”.

Nackdelar

De negativa konsekvenser som litteraturen diskuterar, angående risken för höga kostnader relaterat till att fel beslut fattats av medarbetare och att kunder känner sig orättvist behandlade, återfanns inte i organisationen. Snarare ansåg chefen att ”empowerment” leder till nöjdare kunder.

Litteraturen anger även att ”empowerment” kan leda till konflikter. Exempelvis konflikter då mellanchefer känner sig hotade i sin roll och konflikter på grund av att medarbetarnas förväntningar på ledningen inte infrias.

Chefen gav intryck när han pratade om Helsingborgskänslan eller kulturen⁶⁶ att det är en konfliktfri organisation, men detta vet jag inte eftersom det inte var något vi diskuterade.

Chefen sa utan minsta tvekan att det inte fanns något negativt med att arbeta med ”empowerment”

5.2 Slutsatser

Det fanns enligt min mening mycket positivt att dra lärdom av från organisationen och även några få lärdomar från mindre misslyckanden.

Uppsatsen visar därmed att ”empowerment” kan skapa förutsättningar för ett framgångsrikt företag. ”Empowerment” kan verkligen vara ett kraftfullt elixir,

⁶⁴ Yukl (2006)

⁶⁵ Staden är fingerad

⁶⁶ Staden är fingerad

som litteraturen utlovar, för att få engagerad och motiverad personal, reducerad rädsla vid förändring och ökat samarbete.

Uppsatsen ger en ny dimension av ”empowerment”, då litteraturen ofta anger att empowerment alltid kommer med bieffekter; allt från dåliga beslut till högre omkostnader. Uppsatsen visar att ”empowerment” kan förflyta utan negativa konsekvenser.

Det vill säga om inte företaget har förmedlat en förskönad bild av hur empowerment fungerar i deras organisation. Hur jag än försökte vinkla mina följdfrågor fick jag bara positiva svar. Vad som motsäger att jag fått en förskönad bild var att chefen var noga med att vara anonyma för att kunna prata fritt samt intervjupersonernas positiva inställning till och engagemang för empowerment.

Den främsta nyckeln till att empowerment fungerar så väl i organisationen tror jag beror på noggranna förberedelser. De forskningsrön som jag skulle vilja väcka är frågor kring dessa hur de skulle kunna förbättras ute i organisationer. Organisationen föregår med ett gott exempel för hur man kan göra.

Därefter tror jag en annan nyckel faktor är att organisationen verkligen genomför de förändring av de problem som definierats av medarbetare tillsammans med medarbetare och att detta korrigeras snabbt.

Kommunikation anser jag just därför vara en annan nyckelfaktor. Där medarbetarna anser att ledningen är lyhörd. I arbetsprocessen finns det hela tiden en god kommunikation, återkopplingsamtal, så kallade handskakningar samt delleranser. Dess utgör kommunikationsmedel för att säkra att man arbetar mot det gemensamma målet. En förbättring anser jag skulle kunna vara att även låta kommunikationen flöda skriftligt.

Den välbalanserade kombinationen av personlig och professionell ”empowerment”. Det är tydligt att organisationen har en avsikt med medarbetarnas förberedelser inför nya utmaningar. Samtidig är det lika tydligt att organisationen lyssnar in vad medarbetarna själva anser att de behöver och verkligen uppmanar medarbetarna att gör detta.

En annan orsak till att ”empowerment” fungera så bra tror jag att chefen medvetet försöker stärka självförtroendet hos medarbetarna. Hur ska någon som inte ens tror att hans chef tror på honom våga acceptera ansvaret och hur kan då ”empowerment” äga rum.

På mellancheferns nivå har organisationen någonting att lära sig. Medarbetaren beskriver att mellancheferna har en ung och kaxig attityd, glömmer att ge uppskattning och bekräftelse och tar för mycket förgivet. Organisationen skulle enligt min mening vinna mycket på att ge mellancheferna insikt i betydelsen av positiv feedback för att öka motivation och arbetstillfredsställelse hos medarbetarna.

En viktig faktor för medarbetarnas psykologiska delaktighet i projekten som framkom i undersökningen är att det är av stor betydelse för medarbetarna att fira när ett projekt tar slut för att känna bekräftelse samt för att samla krafter för deltagande i ett nytt projekt.

Referenser

- Bower, J. M. (1995). Empowering teams: what, way, and how. *Empowerment in organizations*, 3, (1), 13-25
- Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- French, W. L., & Bell, C.H. (1999). *Organization Development, Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee "empowerment". *Empowerment in organizations*, 5, (4), 202-212.
- Jacobsen, I., & Thorsvik, T. (1995). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kappelman, L.A., & Richards, T.C. (1996). Training, "empowerment", and creating a culture for change. *Empowerment in organizations*, 4, (3), 26-29.
- Nicholls, J. (1995). Getting empowerment into perspective: a three-stage training framework. *Empowerment in Organisations*, 3, (2), 6-11.
- Nyckdym, N., Simonetti, J.L., Nielsen, W.R., & Welling, B. (1994). Employee "empowerment". *Empowerment in organizations*, 2, (3), 45-55.
- Pastor, J. (1996). "Empowerment": What it is and what it is not. *Empowerment in organizations*, 4, (2), 5-7.
- Patel, R., & Tabelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Thurén, T. (1997). *Källkritik*. Stockholm: A&W.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). New Jersey: Pearson Education

Bilaga 1

Intervju med chefen

DEFINITION

- 1. Vad innebär empowerment för er organisation. Hur ser ni på empowerment?**
- 2. Var ligger tyngdpunkten för empowerment i er organisation/ vad innebär: Delaktighet/ Delegation/Delad makt/Ansvar/ påverkansmöjligheter/ Utvecklingsmöjligheter för er?**
- 3. Ligger tyngdpunkten i er organisation på personlig eller professionell empowerment?**
- 4. Arbetar ni i team? Vad är empowerment teams för er organisation?**
- 5. Vad är er främsta avsikt med att arbeta med empowerment? Hur främjar det er organisation?**
- 6. Hur går er organisationen till väga när ni arbetar med empowerment?**
- 7. Vad är det viktigaste enligt din mening för att empowerment ska fungera. Hur gjorde ni när ni implementerade empowerment i organisationen**
- 8. Hur gör ledningen för att skapa delaktighet? Är de anställda delaktiga vid beslutfattande och hur ser den processen ut?**
- 9. Till vilken grad delegerar ni ansvar?**
- 10. När nya arbetsuppgifter implementeras hur ser då era förberedelser ut?**
- 11. Gällande beslutsbefogenheter, hur sätts gränserna?**
Avgörs det muntligt eller skriftligt vad som gäller.

12. Ansvar: Hur påverkar det dig som chef att arbeta med empowerment när du har yttersta ansvaret? Är det svårt att lämna över ansvar /beslutsbefogenheter? Finns det problem med dåliga beslut?

13. På vilket vis ges påverkansmöjligheter?

14. Hur främjar ni utvecklingsmöjligheter?

15. Hur får ni medarbetare att arbeta i samma riktning?

**16 Kunskap: Hur förbereds medarbetare att fatta beslut på rätt grunder
Hur matchar ni kompetens i relation till arbetsuppgifterna
Leder kompetens till ökat ansvar? inflytande? påverkansmöjligheter?**

17. Har det förändrats er rekryteringsprocess eftersom ni arbetar med empowerment?

18. Ledarskap Vad använder du för ledarskap still? Hur påverkas din ledarskapstil av att arbeta med empowerment?

**19. hur upplever du som chef att det är att arbeta med empowerment?
Vilka möjligheter ger det dig?**

**20. Försöker du medvetet engagera medarbetare genom din ledarskaps?
Hur?**

21. Arbetar ni medvetet för att medarbetare ska få självförtroende och i så fall på vilket vis.

22. Vad gör du som chef för att underlätta för dina medarbetare, flexitid, familjeangelägenheter.

23: Organisation: Har ni förändrat er organisations kultur for att empowerment ska kunna implementeras/ fungera?

24. Har det gjorts organisations förändringar för att främja empowerment?

25. Medarbetare: Hur ska en person vara för att passa för att arbeta med empowerment

26. Tar olika personer till sig empowerment olika? Anpassar chefer empowerment till olika individer? I så fall hur och på vilka grundval?

27. Vad är de största fördelarna att arbeta med empowerment

.

28. Vilka är nackdelarna med att arbeta med empowerment?

29. Vad är positivt med hur denna organisation arbetar med empowerment?

30. Vad är negativt med hur denna organisationen arbetar med empowerment?

31. Vad anser ni att ni har lyckats med gällande empowerment?

32. Vad anser ni att ni inte har lyckats med gällande empowerment?

33. Vad är dina personliga tips för hur man arbetar med empowerment?

Bilaga 2

Intervju med medarbetare

DEFINITION

1. Vad innebär empowerment för dig/er organisation. Hur ser ni på empowerment?

2. Var ligger tyngdpunkten för empowerment i er organisation/ vad innebär: Delaktighet/ Delegation/Delad makt/Ansvar/ påverkansmöjligheter/ Utvecklingsmöjligheter för er?

3. Ligger tyngdpunkten i er organisation på personlig eller professionell empowerment?

4. Vad är empowerment teams för er organisation?

5. Hur ser er arbetsprocess ut? (Vidare utveckla med frågor för att knyta an till empowerment).

6. Vad är det viktigaste enligt din mening för att empowerment ska fungera?

7. Känner ni er delaktiga i organisationen? Hur gör ledningen för att skapa delaktighet? Är ni delaktiga vid beslutfattande och hur ser den processen ut?

8. Till vilken grad delegeras ansvar? Hur?

9. Delegation: Hur upplever ni det är att få ansvar delegerat? Upplever du att du accepterar delegeringen fullt ut – dvs. ta ansvar fullt ut?

10. Gällande beslutsbefogenheter, hur sätts gränserna?

11. När nya arbetsuppgifter implementeras hur ser då era förberedelser ut?

12. Vad anser ni om era påverkansmöjligheter? Utvecklingsmöjligheter?

13. Upplever ni att ni arbetar i samma riktning?

14 Kunskap: Hur förbereds ni att fatta beslut på rätt grunder

Leder kompetens till ökat ansvar? inflytande? påverkansmöjligheter?

15 Hur upplever ni organisationens ledarskap? Stödord: delaktighet, motivation, uppmuntran etc.

16. Hur upplever du att det är att arbeta med empowerment? Vilka möjligheter ger det dig?

17. Ska en person vara på ett visst sätt för att kunna arbeta med empowerment?

18. Vad är de största fördelarna att arbeta med empowerment

19. Vilka är nackdelarna med att arbeta med empowerment?

20. Vad är positivt med hur denna organisation arbetar med empowerment?

21. Vad är negativt med hur denna organisation arbetar med empowerment?

22. Vad anser ni att ni har lyckats med gällande empowerment?

23. Vad anser ni att ni inte har lyckats med gällande empowerment?

24. Hur skulle ni vilja förändra hur ni arbetar med empowerment?

25. Vad är dina personliga tips för hur man arbetar med empowerment?