

Tillsammans är vi oslagbara

En fallstudie om relationen
mellan projektet
Tillväxtskolan och ett av de
medverkande företagen
utifrån ett pedagogiskt
perspektiv av Empowerment

Sofia Hallberg och Ida Listrup

Handledare
Lotta Antman



Abstract

Arbetets art: Kandidatuppsats
Sidantal: 49
Titel: Tillsammans är vi oslagbara - En fallstudie om relationen mellan projektet Tillväxtskolan och ett av de medverkande företagen utifrån ett pedagogiskt perspektiv av Empowerment
Författare: Sofia Hallberg och Ida Listrup
Handledare: Lotta Antman
Datum: 2012-06-08
Sammanfattning: Intresset för hur tillväxt i mindre företag skapas har ökat då det anses som en viktig fråga för samhällsekonomin. Tillväxtskolan är ett kompetensutvecklingsprojekt som syftar till att stimulera mindre företag till ökad ekonomisk tillväxt. Syftet med studien är att använda det pedagogiska begreppet Empowerment för att analysera relationen mellan Tillväxtskolan som en kompetensutvecklingsinsats och ett av de medverkande företagen. Vi ämnar också diskutera sambandet mellan Empowerment som ett teoretiskt begrepp och den praktiska verkligheten. Vi har i denna kvalitativa fallstudie gjort sex kvalitativa intervjuer samt gjort dokumentstudier. Vi kan konstatera att Tillväxtskolan är en kompetensutvecklingsinsats som till stor del bygger på arbetslivspedagogisk forskning och som arbetar med olika typer av strategier som syftar till att öka nivån av Empowerment. Överlag har fallstudien visat att deltagandet i Tillväxtskolan har haft en positiv inverkan på företaget och dess medarbetare, samt lett till en ökad nivå av Empowerment. Genom detta drar vi därför en avslutande slutsats om att teorin möter verklighet.
Nyckelord: Empowerment, Egenmakt, Tillväxtskolan, kompetensutveckling, delaktighet, maktfördelning, delegation

Innehållsförteckning

Förord	4
1. Inledning.....	5
1.1 Syfte och forskningsfrågor.....	5
1.2 Avgränsning.....	6
1.2.1 Pedagogisk relevans.....	6
2. Bakgrund	7
2.1 Tillväxtskolan.....	7
2.1.1 Finansiering och Europeiska socialfonden.....	8
2.1.2 Förprojektering.....	8
2.1.3 Genomförande fasen	8
2.1.4 Awimex.....	10
3. Teori	12
3.1 Egenmakt	12
3.2 Empowerment som organisationskultur	13
3.3 Det kognitiva perspektivet	13
3.3.1 Fyra kognitiva dimensioner.....	14
3.4 Det strategiska perspektivet.....	15
3.4.1 Maktfördelning.....	15
3.4.2 Wilkinsons komponenter.....	16
3.4.3 Kompetensutveckling.....	17
4. Metod.....	20
4.1 Metodologiska utgångspunkter.....	20
4.2 Tillvägagångssätt.....	21
4.2.1 Dokumentstudier	21
4.2.2 Urval.....	21
4.2.3 Intervjuer	22
4.2.4 Genomförande.....	23
4.2.5 Bearbetning av data	23
4.3 Kvalité.....	24
4.3.1 Validitet och reliabilitet.....	24
4.3.2 Etiska aspekter.....	24
4.4 Källkritik	25
4.5 Metoddiskussion	25
5. Resultat och analys	27
5.1 Delaktighet.....	27
5.2 Ansvarsfördelning och delegation	27
5.3 Förtroendefulla relationer.....	29
5.4 Arbetsuppgiftens självständighet.....	29
5.5 Kommunikation och informationsspridning	30
5.6 Kompetensutveckling	32

5.6.1 Integrerad lärstrategi	32
5.6.2 Stödjande lärmiljö	33
5.6.3 Attitydpåverkan	34
5.6.4 Ledarskap	34
6. Diskussion	36
7. Slutsats	39
Referenser	41
Bilagor	43
<i>Bilaga 1</i>	43
<i>Bilaga 2</i>	46
<i>Bilaga 3</i>	48

Förord

Denna vår har vi haft privilegiet att fara längs Österlens vackra kust, fördjupat oss i de teorier vi finner allra mest intressanta samt följt ett otroligt inspirerande projekt. Att skriva en kandidatuppsats har varit en lärorik, rolig men samtidigt utmanande upplevelse. Under denna intensiva process har vi varit varandras största stöd och många gånger har förvirring och frustation resulterat i skratt. Trots den gedigna kunskapen som vi fått genom att skriva denna uppsats, så är det den fina vänskap som vi utvecklat som kommer att vara längst.

Vi vill passa på att tacka alla som har hjälpt oss under detta uppsatsskrivande. Stort tack till utbildningsledaren för Tillväxtskolan Maria Hammenberg som sedan vårt första möte varit en stor inspirationskälla och stöd. Vi vill även passa på att tacka Awimex för ert välkomnande och positiva bemötande. Extra stort tack till de medarbetare och företagsledare som delade med sig av sina tankar och upplevelser.

Slutligen går vårt största och varmaste tack till vår handledare Lotta Antman. Med sitt brinnande engagemang har hon inspirerat och coachat oss att komma över de trösklar vi stött på under resans gång. Vi är obeskrivligt tacksamma.

Sofia Hallberg och Ida Listrup
Lund, juni 2012

1. Inledning

I detta kapitel kommer vi kort att beskriva innebörden av begreppet Empowerment och syftet med undersökningen. Vi kommer också att ta upp den avgränsning som vi gjort av teorier och empiri, samt argumentera för studiens pedagogiska relevans.

Teori som går att finna om Empowerment innehåller flera olika begrepp som ofta diskuteras inom den arbetslivspedagogiska forskningen. Olika teoretiker väljer att lägga tyngdpunkten på olika begrepp i sin forskning vilka de menar har en koppling till förståelsen av Empowerment på arbetsplatsen. Några exempel på begrepp som tas upp i olika teorier är organisationsstruktur, organisationskultur, organisationsförändring, kompetensutveckling, maktfördelning och ledarskap. Men också begrepp som motivation, engagemang, delaktighet, innovation, effektivitet och prestation diskuteras. Dessa exempel visar på räckvidden av begreppet Empowerment då det kan innefatta alltifrån medarbetarens känslor och uppfattning till organisationens strategiska arbete.

Det finns flera teorier som delar antagandet att medarbetaren ofta är en utnyttjad resurs med kunskaper och erfarenheter som inte utnyttjas av organisationen i den utsträckning som skulle vara möjligt. Flertalet studier har dessutom visat på kopplingen mellan medarbetarnas grad av Empowerment och deras prestationsförmåga på arbetsplatsen i form av ökad effektivitet och innovation (Jagd, 2012; Spreitzer, 1995). Spreitzer (1995) menar att innovation är av stor vikt och en nödvändighet i dagens samhälle med global konkurrens och framförallt i organisationer som ständigt är i förändring. Jagd (2012) menar att samhällsutvecklingen har lett till en mer konkurrensutsatt och turbulent arbetsmarknad präglad av ny teknik och nya krav på produktkvalitet och service. Detta har enligt Spreitzer (1995) skapat ett behov av medarbetare som är innovativa, som lär sig av sina misstag och som kan hantera en dynamisk omvärld. Innovativt beteende kännetecknas av skapandet av något nytt eller av en förändring. Därför är innovativt beteende genom sin definition utvecklingsorienterat. Det kan handla om alltifrån att skapa nya produkter, förbättrad service till förbättrade arbetsprocesser på arbetsplatsen.

Kock (2010) menar att ökad tillväxt i mindre företag har blivit en viktig fråga för samhällsekonomin, vilket har lett till ett ökat samhällsintresse för mindre företags utveckling. Tillväxtskolan är ett kompetensutvecklingsprojekt som syftar till att stimulera mindre företag i sydöstra Skåne till ökad ekonomisk tillväxt då regionen haft en förhållandevis svag utveckling i näringslivet enligt olika typer av näringslivsrankningar och attitydundersökningar som gjorts på regional och nationell nivå. I vår första kontakt med Tillväxtskolan upptäckte vi att de inom projektet ofta uttryckte sig i termer och begrepp som många gånger hade likheter med den arbetslivspedagogiska vetenskapen. Detta skapade ett intresse hos oss att undersöka till vilken grad Tillväxtskolan arbetar med frågor som har en koppling till begreppet Empowerment. Vi har därför valt att titta på Tillväxtskolan utifrån ett Empowerment perspektiv, samt undersökt relationen mellan Tillväxtskolan och företaget Awimex som medverkat i projektet.

1.1 Syfte och forskningsfrågor

Vårt syfte är att använda oss av Empowerment utifrån ett pedagogiskt perspektiv för att analysera relationen mellan Tillväxtskolan som en kompetensutvecklingsinsats och ett av företagen som deltagit i projektet. Vi ämnar också diskutera sambandet mellan Empowerment som ett teoretiskt begrepp och den praktiska verklighet som förmedlas genom Tillväxtskolan och hur ett av de deltagande företagen använt sig av detta.

Våra forskningsfrågor lyder,

- Till vilken utsträckning finns det en relation mellan Tillväxtskolans kompetensutvecklingsstrategier och Empowerment?
- Hur har medarbetarna och ledarna i ett av medverkande företagen uppfattat och påverkats av sitt deltagande i Tillväxtskolan utifrån ett Empowerment perspektiv?

1.2 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa oss till teorier kring begreppet Empowerment som har en koppling till den pedagogiska arbetslivsvetenskapen. Vi har därför inte valt att kartlägga och bedöma olika personlighetstypers inverkan på graden av Empowerment. Vi kommer inte heller gå in på djupare diskussioner och definitionsbeskrivningar på en del begrepp som nämns genom uppsatsen då de har en koppling till Empowerment. Exempel på sådana begrepp är effektivitet, prestation, motivation och engagemang. Vi kommer att utgå ifrån att dessa begrepp innefattar något positivt för organisationen och därför ligger i varje verksamhets intresse att sträva efter.

Vi har avgränsat den kvalitativa undersökningen till de medarbetare som helt eller delvis deltagit i projektet Tillväxtskolan och har därmed uteslutit de medarbetare som inte har medverkat alls. Det deltagande företag som medverkat i vår undersökning har två företagsledarna, men där har vi låtit en av företagsledarna tala för dem båda.

1.2.1 Pedagogisk relevans

Till begreppet Empowerment ser vi en koppling till teorier som rör organisation, ledarskap och lärande, vilka är begrepp som vi uppfattat som pedagogikens tre hörnstenar. Vi ser projekt Tillväxtskolan som ett pedagogiskt verktyg för att främja Empowerment genom förändrade organisationsstrukturer, genom medvetenhet kring ledarskapets påverkan, samt genom ökad kompetens. Därför återfinns mycket av den pedagogiska arbetslivsvetenskapen i projekt Tillväxtskolan.

Tillväxtskolan har också till viss del utbildningsinsatser som har en viss koppling till begrepp som oftare används inom psykologin. Vi har därför i största mån försökt göra en avgränsning i det teoretiska materialet, samt i den information som vi hämtat från Tillväxtskolan som rör psykologiska termer. Dock har vi inte helt kunnat utesluta begrepp som exempelvis self-efficacy, vilket är ett begrepp som återfinns i psykologisk arbetslivsvetenkap. Vi har ändå valt att använda oss av detta begrepp då det har en stark sammankoppling till den pedagogiska förståelsen av begreppet Empowerment.

Vi har också valt att använda oss av både begreppet organisation och företag, trots att begreppet organisation oftast förekommer inom den arbetslivspedagogiska forskningen. Detta beror på att både Tillväxtskolan och Awimex ofta talar om *företaget* vid beskrivning av projekt Tillväxtskolan och kring Awimex verksamhet.

2. Bakgrund

I detta kapitel tar vi upp bakgrundsinformation som beskriver Tillväxtskolans syfte, ambitioner och vem de riktar sig till. Vi kommer även ta upp information om Europeiska socialfonden som delvis finansierar projektet samt beskriva de olika kompetensutvecklingsinsatser som Tillväxtskolan genomfört. Avslutningsvis beskriver vi företaget Awimex som medverkat i Tillväxtskolan.

2.1 Tillväxtskolan

Under hösten 2011 kom vi i kontakt med ett projekt som startades under 2008, då vid namn *Tillväxtskola för mogna företag*, därefter förkortat *Tillväxtskolan*. Projektets syfte är att stimulera företag i sydöstra Skåne till ökad ekonomisk tillväxt. Enligt Europeiska socialfonden (2010), förkortat ESF, har regionen haft en förhållandevis svag utveckling i näringslivet enligt olika typer av näringslivsrankningar och attitydundersökningar som gjorts på regional och nationell nivå. Tillväxten sker istället jämförelsevis främst i den västra delen av Skåne, vilket enligt undersökningarna beror på att sydöstra Skåne är mindre förändringsbenägna, däremot mer mångsidiga. Undersökningar har visat att företag inom regionen ofta har invanda rutiner som gör att de har svårt att möta förändringar som sker på arbetsmarknaden med nya krav på exempelvis teknologi och kompetens. En bidragande orsak uppfattas av undersökningarna vara den generellt lägre utbildningsnivån i sydöstra Skåne och regionen är därför i behov av förnyad kunskap. Tillväxtskolan vänder sig därför till mogna företag inom regionen med 2-50 anställda som vill satsa på utveckling och ökad tillväxt. Utbildningsledaren Maria Hammenberg (personlig kommunikation, 11 maj 2012) beskriver att mogna företag står för organisationer som redan är etablerade och har funnits från några år upp till flera generationer tillbaka. De företag som deltar i Tillväxtskolan har därför en organisationsstruktur sedan tidigare, men uppfattas ha potential att utvecklas ytterligare. I en av Tillväxtskolans rapporter som Europeiska socialfonden (2010) publicerat redovisas att projektets ambition är att fram till 2013 ska minst 150 företag ha medverkat i Tillväxtskolan och deltagandet ska ha haft stor inverkan på regionens tillväxt. Därför startades en andra projektomgång av Tillväxtskolan under 2011, vilken kommer fortlöpa två år framåt. Vi kommer för vår undersökning fokusera på den första projektomgången av Tillväxtskolan, vilken varade mellan 2008 och 2011. I Tillväxtskolans första projektomgång deltog 58 små- och medelstora företag från sydöstra Skåne.

Vid vår första kontakt med Tillväxtskolan upptäckte vi att konsulter engagerade i projektet ofta uttryckte sig i termer och begrepp som många gånger hade likheter med den arbetslivspedagogiska vetenskapen. Tillväxtskolan syftar till att stimulera företag till ökad ekonomisk tillväxt genom individuella tillväxtplaner och kompetensutveckling för varje deltagande organisation. Genom att stimulera kunskap och kompetens hos både chefer och medarbetare, erhåller varje individ bättre förutsättningar för sin egen utveckling inom organisationen och kan samtidigt vara med och stärka företagets konkurrenskraft på arbetsmarknaden. Genom vidgade perspektiv kan de nya kunskaperna bli användbara i den praktiska verkligheten och leda till förändringar eller förbättringar inom organisationen (ESF, 2010).

Kompetensutvecklingsinsatserna syftar inte enbart till att öka medarbetarnas och chefernas kompetens utan också till att öka individernas motivation i arbetet då motivation är en drivkraft som behövs för att tillväxt ska kunna ske inom organisationen. Efter företagens deltagande är tanken att de kommer stå bättre rustade inför förändringar i arbetslivet och ha en gynnsammare position på en alltmer konkurrensutsatt arbetsmarknad. Slutmålet är att varje

deltagande företag ska ha en bättre tillväxt än genomsnittet för respektive bransch (ESF, 2010).

2.1.1 Finansiering och Europeiska socialfonden

Tillväxtskolan drivs av Sparbanken Syd i samarbete med näringslivsutvecklare i Ystad, Tomelilla och Simrishamns kommun. Projektet finansieras i huvudsak av Europeiska socialfonden, men också till viss del av de deltagande företagen och olika stiftelser (ESF, 2012).

Europeiska socialfondens programområde 1 är ett finansiellt redskap som syftar till att främja sysselsättning och tillväxt i medlemsländerna. Fonden stiftades år 1957 i syfte att minska skillnaderna i välstånd och levnadsstandard i EU. Socialfonden har finansierat projekt i Sverige sedan 1995 där organisatorisk tillväxt genom ökad kompetensförsörjning och ökat arbetskraftsutbud varit ett av de övergripande målen. Europeiska socialfonden menar att genom finansiering av kompetensutveckling för anställda kommer organisatorisk tillväxt ske genom ökad effektivitet och utvecklingskraft. Bakgrunden till finansieringen är att global konkurrens och nya tekniska möjligheter har förändrat kraven på kunskap. Allt oftare måste organisationer och individer ställa om och byta jobb, lära nytt och lära mer. Därför har förmågan till förändring på både individ- och organisatorisknivå blivit en viktig kompetens för att tillväxt ska kunna ske. Ett viktigt krav som ESF ställer är att finansierat projekt ska genomsyras av en hög grad av delaktighet bland alla deltagare (ESF, 2012).

2.1.2 Förprojektering

Tillväxtskolan påbörjades med en förprojektering under 2008 där verksamhetscheferna för respektive företag fick hjälp att utveckla en tillväxtplan där de identifierade var företaget befann sig och vart de ville nå, samt hur de skulle nå dit. Efter en nulägesanalys utarbetades tillväxtplanen med innehållande planer för framtida investeringar, rekryteringar och marknadsaktiviteter (ESF, 2011). Hammenberg (personlig kommunikation, 11 maj 2012) berättade att en nulägesanalys genomfördes med hjälp av bland annat en SWOT-analys, vilket är ett företagsekonomiskt verktyg som kan användas för att lokalisera styrkor och svagheter inom organisationen. Denna kan hjälpa företagsledare att lättare förutsätta möjligheter och hot som organisationen står inför.

Då en deltagande och kompetent personalstyrka som gemensamt strävar mot organisationens mål är en förutsättning för att organisationen ska kunna nå tillväxt, utarbetades även en kompetensutvecklingsplan ner på individnivå för samtliga medarbetare. Genom strategiskt genomtänkta kompetensutvecklingsplaner skulle utbildningsinsatserna säkras så att de blev praktiskt tillämpningsbara i organisationerna. Tillväxt- och kompetensutvecklingsplanerna kopplades också till konkreta och mätbara mål för tillväxt (ESF, 2011). Efter att en noggrann tillväxtplattform genomarbetats och utvecklats påbörjades genomförandefasen under 2009 och pågick fram till 2011 (ESF, 2010a).

2.1.3 Genomförandefasen

Hammenberg (personlig kommunikation, 11 maj 2012) berättade att de medverkande organisationerna i denna fas fick ta del av olika typer av utbildningar och seminarium, samt erbjöds individuellt processtöd och fick ta del av företagsspecifika utbildningar. Nedan beskriver vi dessa mer ingående förutom de företagsspecifika utbildningarna då dessa till stor del skiljer sig åt från företag till företag och därför kunde pågå under en halv dag för ett företag, medan det löpte under flera månader för ett annat.

Tillväxtskolans utbildningar

Tillväxtskolan hade fem olika typer av utbildningarna som syftade till att kompetensutveckla de deltagande företagens chefer, ledare och medarbetare, men hade också som syfte att utöka deltagarnas nätverk. Genom ökad samverkan mellan de deltagande företagen skulle kommungränserna suddas ut, vilket tidigare uppfattats vara något som legat som ett hinder för regionens tillväxt. Något som också genomsytrade alla utbildningar var hur chefer, ledare och medarbetare tillsammans kan arbeta som ett team. Vem som deltog i vilka utbildningarna berodde på vem som ansågs vara i behov av den kompetensutveckling som utbildningarna syftade till att tillföra. I en del av utbildningarna deltog enbart chefer och ledare eller övriga medarbetare som företagsledarna i samråd med Tillväxtskolan ansåg vara i behov av den specifika utbildningen (Hammenberg, personlig kommunikation, 11 maj, 2012). Nedan kommer en beskrivning av de olika utbildningsinsatserna.

Ledarskapsutbildningen pågick under sammanlagt fyra olika tillfällen och vände sig till chefer och medarbetare i ledande befattning. Utbildningen hade två syften där det första handlade om att deltagarna skulle få en bättre förståelse för sig själva som ledare. Genom ökad förståelse för ledarskapsrollen och ökad insikt i hur deras agerande påverkar organisationen och dess medarbetare skulle en kompetensutveckling ske. Det andra syftet var att ge utrymme för erfarenhetsutbyten mellan olika företagsledare och konsulter som höll i utbildningen.

Chefskapsutbildningen pågick under sammanlagt 1,5 dygn och syftade till att kompetensutveckla cheferna i sådant som de behövde veta mer om för att lättare kunna agera som chef. Det handlade exempelvis om frågor som berör rekrytering av nya medarbetare, samt rättigheter och skyldigheter som chefen och medarbetaren har enligt arbetsrättslagstiftningen. Det diskuterades också hur ett utvecklingssamtal kan genomföras och struktureras upp, samt hur chefen eller ledaren bör förbereda den anställda inför samtalet. Även problemställningar som kan upplevas som besvärliga, som exempelvis hur man som chef eller ledare handskas med medarbetare som inte fungerar i gruppen togs upp till diskussion.

Affärsmannaskap var en endags utbildning som riktade sig till alla medarbetare och var den första utbildningsinsats som de fick delta i. Utbildningen skulle ge deltagarna en övergripande förståelse för vad syftet med Tillväxtskolan var och varför deras företag deltog i projektet. Medarbetarna fick förklarat vad en tillväxtplan är och hur denna utmynnat i en kompetensutvecklingsplan. Syftet med utbildningstillfället var också att öka medarbetarnas förståelse för på vilket sätt de bidrar till företagets utveckling och under dagen hölls därför tre föreläsningar. Den ena syftade till att ge en övergripande förståelse för hur ett företag fungerar ekonomiskt och hur medarbetarna kan bidra till företagets resultat. De andra två handlade om hur medarbetarnas beteenden och attityder påverkar både arbetsklimat och organisationen utåt.

Säljutbildningen pågick under 4 dagar och syftade till att kompetensutveckla de medarbetare som arbetar med sälj i sitt dagliga arbete. Utbildningen var därför inte riktad till alla medarbetare utan enbart till dem som uppfattades ha glädje av utbildningen.

Service för tillväxt var en utbildning som varade under 2 dagar och riktade sig till medarbetare som ansågs vara i behov av ökade kunskaper inom merförsäljning.

(Hammenberg, personlig kommunikation, 11 maj, 2012)

Seminarium

Sex olika seminarium har hållits vid olika tillfällen under projektet. Dessa har haft fokus på tillväxt och har kortfattat handlat om entreprenörskap, ledarskap, marknad, nya affärsmöjligheter, lönsamhet och framtid (ESF 2010). Hammenberg (personlig kommunikation, 11 maj 2012) beskriver att det framförallt har varit företagsledarna som deltagit men också medarbetare som bedömts ha nytta av de kunskaper som förmedlats. Syftet med dessa seminarier har varit att visa på goda exempel på hur andra gjort och att motivera genom att ge intryck av det ämne som behandlats. Genom dessa tillfällen har Tillväxtskolan försökt tillföra ny kompetens och nya perspektiv, vilket kan gynna företagen genom ett nytt sätt att se på saker och ting.

Individuellt processtöd

Det individuella processtödet har bestått av olika former av stöd till de enskilda företagen och har syftat till att säkerställa att varje företag når sina tillväxtplaner, samt får nytta av Tillväxtskolans kompetensutvecklingsinsatser. Denna typ av coaching har varit varierande från företag till företag och stödet har berott på vilket behov företagen haft. Processtöden har därför bestått av alltifrån avstämning av tillväxtplaner till diskussioner av problemställningar som det funnits ett behov av att diskutera eller få stöd i på olika sätt. En problemdiskussion har därefter exempelvis kunnat utmynna i beslut om företagsspecifika utbildningar som varit lämpliga för det berörda företaget. Tillväxtskolan har också exempelvis varit behjälplig med kontakter till konsulter som kunnat tillföra företagen något som de specifikt varit i behov av. Detta stöd har i tid bestått av ungefär 20 timmar per medverkande företag (Hammenberg, personlig kommunikation, 11 maj, 2012).

2.1.4 Awimex

Awimex huvudverksamhet består av att förse fordonsindustrin med strömförsörjning och belysningsutrustning. Fordonen består bland annat av servicebilar, lastbilar, bussar, polis- och ambulansfordon samt entreprenadfordon. Kundernas behov kan bestå av att konvertera om ström från bilbatteriet för att strömförsörja exempelvis verktyg och datorer eller att kunna varna andra trafikanter om att arbets- eller utryckningsfordon är på plats. Awimex tar hem varor från olika håll världen över och lagerhåller, för att därefter leverera kompletta system till främst påbyggare som installerar systemen till beställande företag. Större delen av Awimex kunder består därför av påbyggare, men de levererar även till viss del till privatpersoner som är i behov av systemen i exempelvis husvagnar. Awimex har därutöver ett ytterligare segment, vilket består av 10-15 % av verksamheten. Denna del av verksamheten vänder sig inte till fordonssektorn, utan främst till läkemedel-, gas- och oljeindustrin. De levererar sprängbleck, vilket kan sägas vara en form av säkerhetsventil i syfte att säkerställa industrins säkerhet då ett övertryck i industrins anläggning kan skapa fara. Detta segment var grunden till att Awimex startades för 26 år sedan (Stefan Eldh, personlig kommunikation, 14 maj, 2012).

Awimex affärsidé innebär att de ska vara så kompletta som möjligt för att kunderna enbart ska behöva vända sig till en leverantör. Deras ledstjärna är kvalitet och service. På så sätt menar Eldh (personlig kommunikation, 14 maj 2012), delägare på Awimex, att de står

konkurrenskraftiga mot övriga leverantörer som inte har ett lika brett sortiment. Awimex har mer eller mindre 3000 kunder per år där 20 % av kunderna står för 80 % av affärerna. Detta innebär att det för Awimex är viktigt att ständigt arbeta med att behålla förtroendefulla kundkontakter, samt att arbeta för att skapa nya, för att dels kunna behålla sin omsättning men också för att kunna växa ytterligare (Eldh, personlig kommunikation, 14 maj 2012).

Sedan 2001 har Awimex drivits av två bröder som valde att ta över företaget efter att ett äldre par valt att ta steget tillbaka och då gärna såg att en anställd tog över företaget, vilket en av de nuvarande företagsledarna varit sedan två år tillbaka. Ytterligare en medarbetare var vid ägarbytet anställd på Awimex och valde att fortsätta sin tjänst som sekreterare även efter ägarbytet och är idag fortfarande anställd. Awimex har sedan de nya företagsledarna tog över ökat i omsättning från 6 till 35 miljoner och har i omgångar rekryterat nya medarbetare i takt med att kunderna blivit fler. Eldh (personlig kommunikation, 14 maj 2012) förklarar utvecklingen med att de vid ägarbytet tog över en relativt utforskad marknad med stora utvecklingsmöjligheter. Något han menar att de verkligen tagit tillvara på. Idag har Awimex åtta anställda förutom företagsledarna som tillsammans driver företaget och innan deras medverkan i Tillväxtskolan var de fem anställda. Ytterligare en medarbetare anställdes ett år efter projektstart och har därefter fått delta i de kommande utbildningarna. Awimex processtöd har till stor del bestått av säljutbildningar som anpassats till företagets behov och önskemål.

Medarbetarna på Awimex skiljer sig åt vad gäller tidigare utbildning och erfarenheter. Eldh (personlig, kommunikation 14 maj 2012) menar att detta beror på att de vid nyanställningar främst tittat på personlighet, men också till viss del på teknisk kompetens och de sökandes förmåga till att lära nytt. Arbetsrollerna flyter in lite på vartannat då alla exempelvis ska kunna ta en order över telefon, vilket gör att alla medarbetare mer eller mindre har kontakt med kunderna. Därutöver har de olika arbetsroller och specialistområden. Några arbetar med enbart sälj och vänder sig till främst företag för att sälja in Awimex koncept, samt åker på mässor för att profilera företaget och produkterna. Några medarbetare är mer specialiserade inom administration och lagerhantering. Därutöver har de en medarbetare som är specialiserad på IT, en annan på marknadsföring och en tredje på inköp. Företagsledarna har också olika specialistområden på företaget då de förutom företagsledning specialiserat sig på olika delar av verksamheten, där den ena arbetar mer med sälj och den andra mer administrativt (Eldh, personlig kommunikation, 14 maj 2012).

Som ett led i företagets tillväxtstrategi har Awimex nyligen köpt upp en branschkollega i Kristinehamn. Företagen har samarbetat i 1,5 år och enligt Eldh (personlig kommunikation, 14 maj 2012) ger uppköpet Awimex möjligheter till en bredare marknad och potential att ytterligare bredda sitt produktsortiment. I detta nyförvärv arbetar för tillfälligt tre medarbetare.

Awimex kom i kontakt med Tillväxtskolan när projektägarna Sparbanken Syd tog kontakt med företagsledarna och erbjöd en plats i projektet. Bakgrunden till att de valde att medverka var den tillväxt som skett på Awimex. En av företagsledarna säger i en intervju för Ystads Allehanda (2011) att de inte hade några problem med tillväxten, men ville genom Tillväxtskolan hitta vägar för att kunna hantera den på bästa sätt. Den andra tillägger i samma intervju att de även såg det som en unik möjlighet att få ta del av de utbildningar som Tillväxtskolan erbjöd då tidigare exempelvis inte haft möjlighet att delta i utbildningar som berör företagsledning. Tillsammans såg de utvecklingsmöjligheterna genom ett deltagande då Awimex mål var och är att växa och bli ännu större (Eldh, personlig kommunikation, 14 maj, 2012; Ystads Allehanda, 2011).

3. Teori

Empowerment nämns i flera olika sammanhang och det finns därför flera olika definitioner på begreppet och dess innebörd. Vi ämnar beskriva Empowerment utifrån olika teorier som vi upplever har en koppling till den pedagogiska arbetslivsvetenskapen. Vi har därför gjort ett selektivt urval av teorier som vi anser vara mest applicerbara på den gjorda fallstudien. Nedan kommer vi att beskriva Empowerment utifrån två olika perspektiv där det första behandlar fenomenet utifrån ett individperspektiv och det andra utifrån ett mer organisatoriskt. Dessa två olika synsätt kan även ses som ett komplement till varandra, vilket vi kommer att återkomma till i den senare diskussionen.

3.1 Egenmakt

Storstadskommittén (1996) visar på att själva begreppet *Empowerment* har den svenska översättningen *Egenmakt*, vilket är ett begrepp som har sitt ursprung i det svenska 1960-talets politiska diskussioner. Dessa diskussioner uppstod efter medborgarnas protester mot individens underordning i den stora statsmakten. De politiska diskussionerna var en början på en samhällsförändring som inte enbart förändrade medborgarnas inställning gentemot statsmakten, utan också medarbetarnas inställning till arbetet. Flera olika politiska parti reviderade därför sina politiska program i takt med protesterna där begrepp som decentralisering, delaktighet, enskildas möjligheter att påverka den egna vardagen och personlighetsutveckling ingick. Dessa begrepp är också ofta förekommande i modernare organisationsteorier. I 1980- och 90-talets politiska historia diskuterades medborgarnas rätt till frigörelse från olika typer av auktoriteter. En maktfördelningsprincip som uttalades i olika partiprogram löd ”rätt makt på rätt plats”, vilket har likheter med dagens organisationsteorier där uttrycket ”rätt man på rätt plats” ofta uttrycks. Detta var alltså en början på den samhällsutveckling som skett och som påverkat medarbetarnas generella inställning till, och syn på organisationen och arbetsrollen inom denna.

Sveriges socialdemokratiska ungdomsförbund (SSU) lanserade begreppet *Egenmakt* år 1993 i samband med en partikongress. SSU menade under partikongressen att medborgarna önskade mer makt i form av fler valmöjligheter. Under en senare socialdemokratisk partikongress 1996 konstaterades:

”Samhället blir alltmer komplext och förändras hela tiden. Många känner att besluten över det som händer fattas över deras huvuden. Samtidigt vill allt fler vara med och bestämma. Men många finner inte vägarna till inflytande. En av politikens viktigaste uppgifter är därför att möjliggöra ett sådant engagemang...Människors brist på makt i den egna vardagen är ett resursslöseri för samhället, arbetslivet och individen” (Storstadskommittén, 1996, pp.63-64).

Innebörden av det mer politiskt laddade begreppet *Egenmakt* är att ökat handlingsutrymme, eller makt som storstadskommittén (1996) väljer att kalla det, leder till ett ökat individuellt ansvar. Sådant som individen upplever sig ha makt över kommer han eller hon också engagera sig i och ta ansvar över. Storstadskommittén (1996) uttrycker i en statlig offentlig utredning av begreppet *Egenmakt*, att alla individer har någon form av resurs, är unika och kan bidra till samhällsutvecklingen. Men när individen behandlas som ett objekt eller föremål för andras aktiviteter och där lösningarna konstrueras av ”någon annan” skapas istället passivitet. Därför är det viktigt att som ledare anstränga sig för att se möjligheterna och resurserna i varje människa.

I den politiska debatten har alltså resursslöseriet tagits upp som ett samhällsproblem och lösningen ligger enligt Storstadskommitténs (1996) i att förse medborgarna med ökad

Egenmakt. I de modernare organisationsteorierna diskuteras hur organisationen kan tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens för att stå bättre rustade på en konkurrensutsatt marknad. Empowerment kan bland annat ses som ett svar på hur organisationen kan arbeta strategiskt för att få ut all den kapacitet som medarbetarna har.

Vi har funnit många likheter mellan begreppen Empowerment och Egenmakt. Med tanke på likheterna mellan begreppen kommer vi också att använda oss av den källa som beskriver innebörden av begreppet Egenmakt för att beskriva Empowerment. Vi väljer dock att fortsättningsvis i denna uppsats använda oss av begreppet Empowerment på grund av den politiska laddning som vi uppfattat att begreppet Egenmakt har, medan Empowerment oftare används inom den pedagogiska arbetslivsforskningen.

3.2 Empowerment som organisationskultur

Fördelarna med en företagskultur präglad av Empowerment presenterades i 1980-talets managementmodeller som ett alternativ till de vanligt förekommande hierarkiska och byråkratiska organisationsformerna. Jagd (2012) påpekar att organisationsteoretiker och företagsledare förstod att det fanns behov av nya sätt att tänka på grund av en allt mer konkurrensutsatt och turbulent arbetsmarknad präglad av ny teknik och nya krav på produktkvalitet och service. De nya organisationsteorierna kritiserade därför tidigare forskning som bland annat menade att en effektiv organisation utgjordes av en strikt arbetsdelning och central maktstyrning. Storstadskommittén (1996) fortsätter på denna diskussion och menar att de tidigare sätten att arbeta på ofta resulterade i ökad produktivitet, men ledde samtidigt till minskad autonomi och minskad kreativitet bland medarbetarna. Det resulterade också i ökad frånvaro, högre personalomsättning och fler konflikter. Kritikerna menade därför att dessa organisationsstrukturer inte var optimalt i ett modernare samhälle med förändrade krav. En anledning till kritiken var att organisationen genom de tidigare organisationsstrukturerna inte kunde få ut all mänsklig kapacitet som redan fanns inom organisationen, vilket uppfattades som ett resursslöseri. Den andra anledningen till att de tidigare organisationsteorierna inte längre ansågs gälla var av moraliska skäl. Många av de traditionella problem som tidigare organisationsformer gett upphov till ökade därför intresset för hur organisationen genom medarbetarna gemensamt kunde skapa utveckling.

3.3 Det kognitiva perspektivet

Det kognitiva perspektivet sammanfattar de teoretiker som ser Empowerment som ett tillstånd som uppstår i perceptionen. Empowerment handlar här om hur individen känner sig och därför uppstår fenomenet i relation till individens personlighet och genom den kontext som denne ingår i. Spreitzer (1995) menar att medarbetare kan känna sig mer eller mindre Empowered än sina kollegor även om de ingår i samma kontext. Forskning visar att det finns en korrelation mellan medarbetare som upplever sig vara Empowered och olika personlighetsdrag. Detta skulle i så fall innebära att en organisation inte kan använda en viss strategi som innebär att alla medarbetare får samma verktyg eller resurser i syfte att nå Empowerment som ett ”statiskt tillstånd”. Fenomenet uppfattas istället som något dynamiskt, där verktyg och resurser måste anpassas till den enskilda individen då olika personligheter har olika behov och befinner sig i olika livssituationer. Jagd (2012) tillägger att organisationen därför måste vara uppmärksam på de känslor och uppfattningar som medarbetarna har, samt de erfarenheter som de tagit med sig sedan tidigare. Därefter bör ledarna titta på den organisatoriska miljö som medarbetarna ingår i för att därefter strukturera organisationen på ett sådant sätt som gör att organisationen kan få ut all den potential och kapacitet som

medarbetarna har.

3.3.1 Fyra kognitiva dimensioner

Det finns ett flertal olika modeller som beskriver Empowerment utifrån ett kognitivt perspektiv och de vanligaste dimensionerna som tas upp är *meningsfullhet*, *kompetens*, *självbestämmande* och *påverkan*. Dessa dimensioner som mått på Empowerment innebär inte ett ”antingen eller” då Empowerment mer kan ses som en nivå eller en grad av ett tillstånd. Varje dimension är en viktig del av konstruktionen av Empowerment, men de överlappar och påverkar samtidigt varandra (Baird & Wang, 2010; Spreitzer, 1995).

Meningsfullhet handlar om hur pass medarbetarens värderingar överensstämmer med arbetsrollen. Om organisationens och arbetets mål och syften överensstämmer med individens egna ideal och värderingar ökar känslan av att det arbete som utförs är meningsfullt. Desto högre nivå av meningsfullhet, desto mer Empowerment (Baird & Wang, 2010). Spreitzer (1995) menar att en hög grad av dimension ”meningsfullhet” leder till ökat engagemang och till mer energi, vilket i sin tur har en positiv påverkan på arbetets effektivitet. Storstadskommittén (1996) anser samtidigt att engagemang inte skapas automatiskt bara för att det finns utrymme för det, utan individen måste också känna att de finns en mening med att anstränga sig. Därför är det viktigt att uppmärksamma förväntningar och förhoppningar, samt få individen att känna sig behövd, betydelsefull och uppskattad.

Kompetens handlar i detta fall om individens upplevda självförmåga. Spreitzer (1995) använder också ordet self-efficacy för att beskriva denna dimension då kompetens i sammanhanget handlar om individens tro på den egna förmågan att kunna utföra en uppgift med kvalitet. Men det är inte enbart individens personlighet som är avgörande för nivån av kompetens, utan också organisationens förväntningar på medarbetarens prestationer. Organisationens värderingar, policy och krav på sina medarbetare spelar därför en avgörande roll för vilken nivå av Empowerment medarbetaren befinner sig på när det gäller dimensionen kompetens. Medarbetare med en högre nivå av kompetens eller self-efficacy har ofta mer motivation till att utföra en uppgift, vilket leder till ökad ansträngning och uthållighet. Detta beror på att medarbetarna upplever att de har resurser för att effektivt möta de krav och påfrestningar som dessa ställs inför och därför har en högre nivå av dimensionen kompetens positiva effekter på individens envishet och ansträngning på arbetsplatsen och då främst i utmanande situationer.

Självbestämmande handlar om medarbetarens valmöjligheter på arbetsplatsen. Spreitzer (1995) menar att om medarbetaren upplever sig ha möjlighet att påverka och reglera sina egna handlingar på arbetsplatsen i större utsträckning ökar nivå av Empowerment. Exempelvis kan det handla om vilken grad medarbetaren upplever sig vara delaktig i beslut som angår de egna arbetsmetoderna, arbetstakten och vilka insatser som ska genomföras. Graden av autonomi i det dagliga arbetet och i arbetsprocessen spelar in för att bedöma graden av självbestämmande då autonomi innebär oberoende och möjlighet att ta egna beslut. Storstadskommittén (1996) tillägger att när autonomi eller självbestämmande saknas blir medarbetaren känslomässigt beroende av de människor och den miljö som denne ingår i. Sådana alltför starka beroenden hindrar medarbetaren att ta beslut som påverkar den egna arbetssituationen på ett positivt sätt vilket kan framkalla känslor som hopplöshet. Spreitzer (1995) påvisar att en högre nivå av självbestämmande har positiva effekter på viljan och förmågan att lära nytt då det sker ett ökat intresse för olika aktiviteter på arbetsplatsen. En högre nivå av självbestämmande leder också till större motståndskraft vid motgångar.

Inverkan handlar om till vilken grad medarbetaren upplever sig kunna påverka strategiska, administrativa och operationella resultat på arbetsplatsen. Spreitzer (1995) menar att inverkan är motsatsen till inlärd hjälplöshet. Inlärd hjälplöshet är en känsla som uppstår när individen upplever sig ha bristande kontroll över den egna situationen och omvärlden. Seligman (1975) beskriver att individer som upplever inlärd hjälplöshet har lärt sig att den egna viljan och de egna handlingar inte har någon betydelse för vilka resultat som uppstår. När en individ lärt sig att framgång eller misslyckanden är oberoende av den egna ansträngningen skapas passivitet och inläringssvårigheter. En högre känsla av kontroll leder därför till en högre nivå av inverkan, vilket Spreitzer (1995) menar har positiva effekter på graden av innovation. Detta beror på att medarbetaren då inte ser lika många begränsningar eller hinder, utan istället har ögon för möjligheterna.

Dessa fyra dimensioner som vi nyss presenterat visar på vikten av att uppmärksamma och stimulera medarbetarnas uppfattning om sig själva och organisationen. Spreitzer (1995) menar att det är otroligt viktigt för ledningen att vara medveten om den kognitiva delen av Empowerment för att organisationen ska kunna ha förmågan att stimulera sina medarbetare till en bidragande kraft i organisatoriska förändringar. Detta leder oss därför in på frågor som berör hur organisationen strategiskt kan arbeta i strävan mot ökad Empowerment på arbetsplatsen.

3.4 Det strategiska perspektivet

I kontrast eller som ett komplement till det kognitiva perspektivet håller många andra forskare, där bland annat Baird & Wang (2010), fast vid synsättet att Empowerment främst skapas genom de strategiska åtgärder och beslut som fattas inom organisationen. Spreitzer (1995) stödjer detta synsätt till viss del då han menar att Empowerment måste ses i relation till en specifik arbetsplats och kontext och inte som ett allmänt livstillstånd. Det skulle i så fall innebära att organisationens strategiska beslut är avgörande för den kognitiva upplevelse som uppstår inom individen istället för att exempelvis personlighet och tidigare erfarenheter har en mer övervägande betydelse för om och hur Empowerment uppstår.

3.4.1 Maktfördelning

Greasley et al. (2008) och Jagd (2012) menar att Empowerment uppstår genom en viss typ av organisatorisk struktur och politik. Högre nivå av Empowerment skapas när organisationen strategiskt ökar medarbetarnas auktoritet och inflytande över det egna arbetet. Genom sådana åtgärder får medarbetarna ökad kontroll eller makt över den egna arbetssituationen och de egna resurserna, vilket leder till ökad Empowerment. Detta skulle också kunna uppfattas som de strategiska åtgärderna för att öka exempelvis den kognitiva dimensionen *självbestämmande*. Makt definieras i detta sammanhang som den formella auktoriteten att utöva inflytande över organisationens resurser. Detta skulle i så fall kunna innebära att informell makt inte leder till ökad nivå av Empowerment.

Enligt Greasley et al. (2008) och Jagd (2012) är det av vikt att organisationsledningen ser över maktfördelningen, där en hierarkisk struktur inte är att föredra då decentralisering av makt teoretiskt skapar mer delaktighet bland medarbetarna. Genom att dessutom omfördela och delegera ansvar till medarbetarna kommer medarbetarna bli mer delaktiga då de känner ökat ansvar för uppgiften. Därför lägger det strategiska perspektiv fokus på hur omfördelningen av makt är strukturerad inom organisationen.

Yukl (2010) diskuterar innebörden av delegering och beskriver det som fördelning eller tilldelning av befogenheter och utökad auktoritet till medarbetare eller till ett specifikt team. Fördelarna med detta är bättre beslutsfattande, ökad motivation hos de underordnade, högre arbetstillfredsställelse, ökad kompetens och minskad arbetsbörda för den som delegerat. En medarbetare som befinner sig nära problemet har dessutom oftare mer relevant information än ledaren och kan därmed fatta ett mer effektivt beslut i den berörda situationen. Men bristande förtroende och bristande vilja att släppa på den kontroll som delegation innebär hindrar somliga chefer från att delegera så mycket som de enligt Yukl (2010) kanske borde.

Hur pass organisationen genom strategiska åtgärder kan öka graden av Empowerment beror därmed på ledarnas förmåga att släppa på kontrollen över medarbetarna och att våga delegera. Jagd (2012) menar att klara mål och förtroendefulla förhållanden har visat sig vara effektivt för att en decentraliserad maktfördelning ska fungera i praktiken. Greasley et al. (2008) menar precis som Jagd (2012) att det är viktigt att ledarna fördelar makt till medarbetarna och utgör utrymme för en högre nivå av engagemang och ansvar då en jämnare maktfördelning leder till ökat förtroende och samarbete mellan medarbetare och ledare och hela organisationen. Skillnaden mellan Jagd (2012) och Greasley et al. (2008) är att Jagd (2012) ser förtroendefulla relationer mellan ledare och medarbetare som en förutsättning för att en jämnare maktfördelning ska fungera i praktiken, medan Greasley et al. (2008) ser förtroendefulla förhållanden som en konsekvens av jämnare maktstrukturer.

Jagd (2012) belyser också att strategier som syftar till att öka medarbetarnas grad av Empowerment enligt ett kritiskt perspektiv kan leda till nya sociala konstruktioner som istället gör att makt och tryck kommer från annat håll. Exempelvis kan arbete i team leda till att auktoritet och kontroll utövas av arbetskamraterna gentemot övriga kollegor eller kan också uppstå som ett resultat av gruppträck.

3.4.2 Wilkinsons komponenter

Wilkinson (1998) menar att Empowerment ofta associeras till omfördelning av makt, men i praktiken handlar det om att göra medarbetarna mer involverade och delaktiga i arbetet. Det ligger på arbetsgivaren att involvera medarbetarna och ge dem utrymme att bli mer delaktiga för att skapa engagemang. Wilkinson (1998) kallar Empowerment för ett initiativ som kan innehålla olika typer av komponenter. Dessa komponenter kan finnas i olika utsträckning och kan överlappa varandra. Balansen av komponenterna påverkar den grad av Empowerment som uppstår inom organisationen. Dessa komponenter har vi valt att presentera nedan:

Kommunikation och informationsspridning

Informationsspridning till alla medarbetare på alla nivåer inom organisationen ökar medarbetarnas förståelse för organisationens syfte. En sådan förståelse kan enligt Wilkinson (1998) öka medarbetarnas motivation till att agera och handla i enlighet med organisationens mål. Wilkinson (1998) menar också att det är viktigt att medarbetarna har möjlighet att uttrycka åsikter och eventuella klagomål till högre nivåer inom organisationen. Denna komponent handlar därför om dubbelriktad kommunikation mellan medarbetare och ledare.

Även Spreitzer (1995) och Baird och Wang (2010) belyser vikten av informationsspridning. Om medarbetarna inte får ta del av information som berör de organisatoriska målen minskas medarbetarnas förståelse för vart organisationen är på väg. Detta i sin tur leder till att medarbetarna inte kommer att kunna ta egna initiativ. Genom att förmedla information kring de organisatoriska målen förbättras dessutom arbetsklimatet genom att medarbetarna känner

mening och syfte med sitt dagliga arbete. Detta skulle även kunna uppfattas som en strategisk åtgärd för att öka den kognitiva dimensionen *meningsfullhet*, men också dimensionen *inverkan* då ökad informationsspridning teoretiskt resulterar i att medarbetarna upplever ökade möjligheter att påverka organisationens resultat. Detta beror på att kontinuerlig informationsspridning som berör exempelvis organisationens prestationer och resultat kan leda till att medarbetarna vill och kan påverka kommande beslut samtidigt som det stärker individen tro på den egna förmågan. Detta får oss att dra kopplingar till den kognitiva dimensionen *kompetens*. Spreitzer (1995) menar också att information och kommunikation resulterar i att medarbetarna upplever sig viktiga och värdefulla för organisationen.

Uppåtriktad problemlösning

Denna komponent handlar om att medarbetarna bör få ökad autonomi och mer ansvar för produktion och service. Wilkinson (1998) tar upp två olika sätt som organisationen kan strukturera upp arbetet för att öka graden av Empowerment. Ett sätt är att låta medarbetarna uttrycka åsikter och komma med förslag till förbättringar, men i slutändan är det alltid cheferna på en högre nivå som tar de slutliga besluten. Ett annat sätt är tillåta medarbetarna att ha en viss grad av självständighet och självstyre genom att vissa arbetsrelaterade uppgifter ligger på individen eller teamet att lösa och utveckla.

Arbetsuppgiftens självständighet

På den mest basala nivån handlar denna komponent om att organisationen inte bör ha inspektörer på exempelvis produktionsgolvet då det resulterat i att medarbetarna får ta mindre ansvar. Wilkinson (1998) menar att nivån av självstyre, antingen individuellt eller i team, är avgörande för vilken grad av ansvar medarbetarna tar. Fördelarna med att medarbetarna har mer självständiga arbetsuppgifter har visat sig vara förbättrad kommunikation, ökad acceptans inför förändring och utveckling, samt bättre kontakt med kollegorna. Det minskar också behovet av styrning från högre nivåer inom organisationen då problemlösningar sker genom den kunskap som individen eller teamet har, vilket också ökar ledarnas handlingsutrymme för att kunna arbeta mer med strategiska frågor istället för operationella. Baird och Wang (2010) tillägger dessutom att det är viktigt att medarbetarna får ta ansvar för de resultat som uppstår inom organisationen då det ökar deras delaktighet.

Attitydpåverkan

Wilkinson (1998) tar även upp en strategisk komponent som behandlar Empowerment som en typ av kognitiv process. Själva organisationsstrukturen kan förbli oförändrad, men istället ökas graden av Empowerment genom internalisering av nya värderingar som i förlängningen leder till nya beteenden. Men kritisk forskning har riktats mot detta antagande då de menar att det är förändrat beteende som leder till förändrade attityder och inte tvärtom. Om kritiken stämmer är det istället av betydelse hur ledningen organiserar och skapar olika ansvarsområden, arbetsroller och bygger relationer. Sådana förändringar leder då till nya beteenden som tyder på ökad Empowerment inom organisationen. Därför kan Attitydpåverkan ses som en strategisk åtgärd inom organisationen.

3.4.3 Kompetensutveckling

En annan viktig del av Empowerment är den som berör kompetensutveckling. Vi har redan visat hur betydelsefull medarbetarnas uppfattning om den egna kompetensen är under den kognitiva dimensionen *kompetens*. Flera teoretiker visar därför just på vikten av att ge medarbetarna både information och kompetensutveckling i syfte att öka medarbetarnas nivå av self-efficacy (Baird & Wang, 2010; Jagd, 2012; Spreitzer, 1995). Även Storstadskommitténs (1996) utredning kring begreppet *Egenmakt* visar på vikten av att ge

individerna ökade kunskaper i syfte att öka den nivå av det fenomen som vi valt att benämna som Empowerment. Om individen inte förstår eller inte har verktyg att tolka sin omgivning, kan inte heller inflytande utövas. Därför är det viktigt att ge utrymme för ökad kompetens och information för att individen lättare ska kunna förstå, behärska och överblicka den miljö som denne ingår i.

Kock (2010) menar att organisationens förutsättningar inför en kompetensutvecklingsinsats, samt de strategier som används för att genomföra insatserna har betydelse för om insatserna leder till positiva effekter inom organisationen. Begreppet kompetensutveckling menar han också är en beteckning för de åtgärder som kan vidtas för att påverka utbudet av kompetens på en verksamhets interna arbetsmarknad.

Kocks (2010) forskning som är baserad på mindre företag har visat att organisationer som kännetecknas av stödjande lärmiljöer har bättre förutsättningar att utvecklas. En sådan lärmiljö kännetecknas av varierande och utmanande arbetsuppgifter, att det finns möjligheter till nya arbetsuppgifter och en ledning som är positivt inställd till kompetensutveckling. På så sätt uppstår ett utvecklingsstödjande klimat inom organisationen. En mer stödjande lärmiljö uppstår oftast när ledare och medarbetare upplever ökade kompetenskrav då branschen är starkt konkurrensutsatt. Kunderna har starka krav och förväntningar på service och produktkvalitet och det sker en snabb utveckling av teknik och arbetsmetoder inom branschen. Motsatsen till en stödjande lärmiljö kännetecknas istället av oförändrade eller lägre kompetenskrav i arbetet, det finns begränsade möjligheter att lära nytt och begränsad variation i arbetet. Branschen är begränsat konkurrensutsatt då kundkraven är mindre påtagliga. En sådan lärmiljö resulterar i ett lägre stöd inför kompetensutvecklingsinsatser och leder ofta till att formella lärstrategier används, vilket innebär att utbildningarna enbart består av interna eller externa kurser. Kock (2010) menar att utbildningsinsatser bör integreras med andra förändringar som exempelvis förändring av arbetsorganisationen. Även en stödjande lärmiljö har en positiv inverkan på effekter som kompetensutvecklings strategierna kan leda till. Kompetensutvecklingen bör bestå av lärande som är inriktad på både individuell och organisatorisk utveckling, samt kurser och utbildningar som har en tydlig koppling till verksamheten. En sådan strategi leder till att det skapas utrymme för öppna arenor inom organisationen som ökar erfarenhetsutbytet mellan medarbetarna, vilket i sin tur leder till ökat lärande på arbetsplatsen.

Ökad kompetens har enligt Byström (2010) visat sig ha positiva effekter på produktionsutvecklingen på grund av ett ökat kvalitetsmedvetande inom organisationen, samt genom ökad förmåga bland både ledare och medarbetare att tänka innovativt. Dessa positiva effekter ger organisationen ökad konkurrenskraft och förutsättningar för tillväxt. Arbetsmiljöer som tillåter och stimulerar lärande och kompetensutveckling har också visat sig ha positiva effekter på medarbetarnas hälsa, välbefinnande och personliga utveckling. Detta beror på att kompetensutvecklingsinsatser leder till ökade kunskaper i själva arbetet, vilket Spreitzer (1995) tidigare menat på leder till en ökad känsla av self-efficacy bland medarbetarna, vilket har positiva effekter på deltagarnas motivation i arbetet. Byström (2010) anser att positiva erfarenheter av kompetensutveckling också leder till ökat intresse och ökad motivation för att lära nytt bland medarbetarna. Positiva effekter på en verksamhetsnivå är ekonomiska på så sätt att organisationen lättare behåller personal och kunder, samt förbättrar kvalitetsmedvetandet och produktkvalitet genom nya arbetssätt. Detta kan i sin tur leda till att organisationen aktualiserar och börjar tänka mera långsiktigt vad gäller utvecklingsfrågor, vilket skapar bättre förutsättningar inför framtida kompetensutvecklingsinsatser.

Kock (2010) har genom forskning baserad på kompetensutvecklingsinsatser, liknande det projekt som Tillväxtskolan genomfört, konstaterat att de företag som använt mest tid för analys, samt delaktiggjort medarbetarna i denna, har fått störst effekter på organisationens utveckling efter genomförandet av kompetensutvecklingsinsatserna. Detta har berott på att medarbetarna fått större möjligheter att påverka vad som bör ingå i satsningen, vilket har visat sig ha positiva effekter för deltagarnas motivation under själva genomförandefasen. Genom detta konstateras det att tillgång till tid är en viktig del för en effektiv kompetensutvecklingsinsats.

4. Metod

Vi kommer i detta kapitel redovisa de metodologiska utgångspunkterna för denna studie. Därefter redovisas vårt tillvägagångssätt vilket innefattar dokumentstudier, urval, intervjuer genomförande och bearbetning av data och analys. Avslutningsvis diskuteras studiens kvalitet.

4.1 Metodologiska utgångspunkter

Vi valde att använda oss av en kvalitativ metod eftersom vi ville förstå djupet i vårt specifikt valda fall. Vi ämnar inte att vår undersökning ska vara generaliserbar utan unik till den specifika kontext som vi undersökt. Valet av kvalitativ metod har även påverkats av vår syn och förståelse av det hermeneutiska kunskapsintresset. Syftet med studien har varit att få en förståelse av fenomenet Empowerment, projektet Tillväxtskolan och det medverkande företaget Awimex och relationerna däremellan. Vi ansåg att en kvantitativ forskningsmetod inte hade passat vårt syfte, då Empowerment handlar om kognitiva uppfattningar hos de enskilda medarbetarna och organisatoriska strategier, vilket inte kan mätas genom statistik (Cohen, Manion & Morrison, 2010).

Som tidigare nämnt har vi valt att utgå ifrån det hermeneutiska kunskapsintresset. Detta syftar till att försöka förstå medmänniskorna, omvärlden och den livspraxis som sammanfaller med den förförståelse som vi har sedan tidigare. Hermeneutiken är därför användbar vid förmedling av individers upplevelser av ett visst fenomen, vilket sammanfaller med den studie som vi gjort. Hermeneutiken anser även att vi som forskare aldrig kan vara helt objektiva när fenomen studeras, då förståelsen av verkligheten sker utifrån det egna perspektivet (Frejers & Thornberg, 2009). Genom medvetenhet sker kunskapsbildning då tidigare kunskaper förändras i det nya sammanhanget (Ödman, 2007). Då Tillväxtskolan ofta pratar om att just medvetengöra sina deltagare och då vi ämnar undersöka vilken betydelse Empowerment verkligen har i det medverkande företaget Awimex, faller Hermeneutiken för oss som ett naturligt sätt att försöka betrakta verkligheten utifrån.

Då vi utgick från det hermeneutiska kunskapsintresset, samt genomförde en kvalitativ metod, föll det sig naturligt att genomföra en fallstudie. Fallstudien syftar till att avbilda, analysera och tolka det unika hos verkliga situationer och individer genom en öppen form av undersökning. En fallstudie har för avsikt att försöka förstå komplexiteten och olika perspektiv för att förstå verkligheten i situationen. Strategin syftar till att ge djupgående kunskaper om undersökningsområdet och dess verklighet. Det som kännetecknar en fallstudie är att den fokuserar på en enda eller några få undersökningsenheter, vilka undersöks på djupet för en mer detaljerad kunskap och förståelse (Cohen et al., 2010).

Trots att vår studie kan ses utifrån tre olika delar anser vi att de är i samspel och kan ses som olika skikt i vårt komplexa fall. Kvalitativa fallstudier går på djupet och ämnar att försöka förstå, analysera och beskriva ett visst fenomen (Merriam, 1994). En fallstudie behandlar även fenomenet med ett holistiskt synsätt där en förståelse för samband och helhet försöker skapas, vilket överensstämmer med vår studie. Varje fall är unikt och därför kan aldrig generaliseringar göras. Vårt resultat är viktigt för fallet i sig och för framtida liknande fall (Cohen et al., 2010).

Vi har använt en abduktiv ansats för denna studie. Detta kan ses som är en pendel mellan deduktivt och induktiv ansats. Deduktion handlar om att undersöka tidigare teoriers applicerbarhet mot verkligheten, medan induktion handlar om att gå ut i verkligheten, samla empiri och sedan hitta teorier som förklarar och problematiserar empirin (Ödman, 2007).

Abduktion är en växelverkan mellan observationer, tankar och idéer mellan olika delar och den framväxande helheten i teorin. Därför var en Abduktiv ansats mest lämplig då vi började undersökningen i empirin genom vårt intresse för projektet Tillväxtskolan. Det har därför kontinuerligt skett en växelverkan mellan teorier och empiri, som resulterat i de problemformuleringar vi haft och slutligen den analys vi gjort (Starrin & Svensson, 1994).

4.2 Tillvägagångssätt

I en hermeneutisk kvalitativ studie kan man samla in material på många olika sätt. Detta för att få ett så rikt material som möjligt inför den kvalitativa analysen. Utöver kvalitativa intervjuer och dokumentanalyser har vi valt att även delta och observera utbildningsinsatser som Tillväxtskolan hållit i. Detta material har vi valt att inte redovisa i empirin då det är sekretessbelagt, men det har ökat vår förståelse av projektet. Vi har därutöver använt oss av ett såkallat snöbollsurval, vilket innebär att en kontaktperson rekommenderar andra kontakter. För vår del har detta skett då Tillväxtskolans utbildningsledare Maria Hammenberg hjälpte oss med vilket företag som vi skulle ta kontakt med för vår undersökning (Starrin & Svensson, 1994).

4.2.1 Dokumentstudier

För att vi skulle kunna få en mer fördjupad förståelse för Tillväxtskolan som projekt, samt fenomenet Empowerment, genomförde vi dokumentstudier. Vi har läst och granskat dokument från Europeiska socialfonden, media, utvärderingar, rapporter och uppsatser om Tillväxtskolan. Dessa dokumentstudier har gett oss viktig information som redovisas i vårt bakgrundskapitel, men har även varit av stor vikt vid utformningen av intervjuguider. För att kunna förstå djupet av Empowerment ansåg vi att det var av vikt att skapa en förståelse av fenomenets bakgrund. För att förstå utvecklingen av Empowerment i Sverige så valde vi därför att granska publikationer från statens offentliga utredningar. Vi har även baserat vår teori på forskningsarbeten om Empowerment och lagt stor vikt vid urval av dessa teorier. Även dessa har legat till grund för vår utformning av intervjuguider.

Enligt Ödman (2007) är det i den Hermeneutiska forskningen vanligt med studier av texter och språk, genom vilka forskaren försöker finna möjliga innebörder av det som studeras. Texten anses vara något mer än vad författaren avsåg att säga. Därför blir inte författarens avsikt med texten det centrala, utan tolkningen av denna. Men för att kunna göra en sådan tolkning måste forskaren enligt Fejers & Thornberg (2009) kunna gå in med empati och inlevelse för att förstå vilka intentioner som finns bakom texten. För att kunna göra detta kan författarens psykiska liv i förhållande till texten bli en viktig källa till förståelse av vad som ligger bakom texten.

4.2.2 Urval

Som tidigare nämnt var det vårt intresse för projekt Tillväxtskolan som var utgångspunkten för denna studie. Vi har använt oss av dokumentstudier, deltagit i utbildningar, samt genomfört informativa och ostrukturerade intervjuer med Tillväxtskolans utbildningsledare för att få fördjupade kunskaper och förståelse för projektet. Vi började därefter diskutera olika intressanta problemställningar kring projektet där många av våra frågor visade sig ha en koppling till fenomenet Empowerment. I förhållande till arbetets storlek och den tidsram som vi haft, valde vi att endast undersöka ett företag som medverkat i Tillväxtskolan. Likt snöbollsurvalet bad vi utbildningsledaren Hammenberg, tillika vår nyckelperson, att rekommendera ett företag som medverkat i projektet och där en positiv förändring skett sedan

avslutad medverkan. Vi önskade göra en fallstudie på ett företag där tydliga förändringar kunde ses för att analysera dessa förändringar i relation till Tillväxtskolan. Cohen et al. (2010) betonar vikten av utformningen av informationsbrev för att väcka intresse. Vi lade därför stor vikt vid att utforma ett sådant, vilket vi sedan mailade till företag som medverkat och som vi blivit rekommenderade att kontakta. På grund av tidsramarna valde vi att genomföra vår fallstudie på det företag som först visade intresse. Vi kom på så sätt i kontakt med Awimex i Simrishamn.

4.2.3 Intervjuer

För att få en förståelse av Tillväxtskolan och relationen till fenomenet Empowerment har vi genomfört en kvalitativ semistrukturerad intervju med utbildningsledaren Hammenberg. Vi genomförde även en kvalitativ intervju med Awimex ena VD som också har fungerat som en av våra nyckelpersoner och har menat sig kunna tala för båda företagsledarna. Även Hammenberg har ibland fått tala för hela projekt Tillväxtskolan, vilket är något som hon själv anser sig ha information och förståelse för att kunna göra. Vi har dessutom genom våra observationer uppfattat Hammenberg som väldigt kunnig vad gäller projektets syften och mål, samt uppfattas i våra ögon som Tillväxtskolans viktigaste kulturbärare. Dessa två kvalitativa intervjuer gav oss därför ökad förståelse och kunskap, samt underlättade utformningen av intervjuguiderna inför intervjuerna med medarbetarna på Awimex. Därefter gjorde vi även ett strategiskt urval inför medarbetarintervjuerna då vi ville att alla skulle ha medverkat helt eller delvis i Tillväxtskolans utbildningar, samt inneha olika ansvarsområden eller positioner på Awimex.

När vi utformade våra intervjuguider är det av vikt att förstå att de skett i en strategisk vald ordning för att kunna öka förståelsen och öka omfånget av intervjuguiderna. Den första kvalitativa intervjun som vi genomförde var med utbildningsledaren för Tillväxtskolan. Vi funderade mycket kring utformningen av frågor, grad av standardisering och strukturering. Vårt att nämna är att vi innan denna kvalitativa intervju genomfördes hade haft mycket kontakt med utbildningsledaren och att denna intervjuguide därför skiljer sig från de andra två. Vi valde att genomföra semistrukturerade intervjuer eftersom de är fördelaktiga till vår metodologiska utgångspunkt. Frågorna formulerades på så sätt att svarsutrymmet var relativt stort för respondenterna. Graden av strukturering var som störst i vår intervju med utbildningsledaren. Vi valde medvetet att ha relativt öppna frågor i våra intervjuer med medarbetarna för att de själva skulle kunna uttrycka tankar och föreställningar som de ansåg vara viktiga. Dessa öppna frågor har därför gett oss information som vi annars inte skulle ha fått. I samtliga kvalitativa intervjuer valde vi att ha en låg grad av standardisering. En låg standardisering innebär att forskaren kan vara mer anpassningsbar efter respondenten då ordningsföljd och förklaringar kan variera från intervju till intervju. Många av våra frågor besvarades utan att den utskrivna frågan ställdes, vilket främjade det mänskliga samspelet i intervjusituationerna. Vi var även öppna för att ställa nya följdfrågor för att kunna gå djupare in på ett visst område. (Cohen et al., 2010; Kvale, 1997)

Vi utformningen av våra intervjuguider har vi utgått ifrån olika teman, vilket har skilt sig mellan de tre olika intervjuguider vi skrivit och genomfört. Intervjuguiderna till Awimex VD och till medarbetarna innehöll inledningsvis neutrala bakgrundsfrågor för att skapa förtroende och för att få respondenterna att vänja sig vid intervjusituationen. Vi hade inför våra intervjuer, likt Kvale (1997) rekommenderar, fördjupat vår förståelse och kunskap kring undersökningsområdet, vilket i vårt fall var Tillväxtskolan och Empowerment. Intervjuguiderna avslutades med en öppen fråga där respondenterna hade möjlighet att uttrycka något sådant de ansåg vara relevant för studien.

4.2.4 Genomförande

Kvale (1997) betonar vikten av att skapa tillit vid en intervjusituation, vilket är ett ansvar som ligger på intervjuaren. Intervjuaren måste även bygga en atmosfär där intervjupersonen känner sig tillräckligt säker för att tala om sina känslor och erfarenheter. Som tidigare nämnt inleddes intervjuerna med neutrala bakgrundsfrågor, varpå vi sedan gick in på frågor som krävde mer eftertanke och ställningstagande. Detta var av stor vikt då vi ville ta del av deras tankar, åsikter och upplevelser. Vi valde även att anpassa vårt språk i utformningen av intervjufrågor. Ett mer akademiskt språk var att föredra vid intervjun med utbildningsledaren, medan vi ansåg att ett enklare talspråk var fördelaktigare vid intervjuerna med medarbetarna på Awimex, samt deras VD. Vi valde att spela in samtliga intervjuer för att kunna närvara och lyssna bättre vid själva intervjutillfället, vilket också gav oss möjlighet att senare lyssna på materialet och transkribera. Vi var båda närvarande vid samtliga intervjuer men skiftade rollen som intervjuledare. Vi anser likt Cohen et al (2010) och Kvale (1997) att det är oerhört viktigt att intervjuledaren är aktiv, vänlig, empatisk och tolkande vid intervjusituationen, vilket var något vi eftersträvade. Det råder en bestämd maktasymmetri, där vi som intervjuare definierar situationen och är styrande under intervjuförloppet genom vårt val av frågor. Samtliga intervjuer genomfördes på arbetsplatsen i ett avskilt konferensrum och telefonerna stängdes av för att minska risken att bli störda och för att minimera distraherande faktorer. Innan intervjun genomfördes frågade vi om intervjupersonerna samtyckte att vi spelade in samtalet och försäkrade dem konfidentialitet. Vid intervjuerna med medarbetarna och företagsledaren valde vi att inte vara öppna om hela syftet, utan nämnde endast kopplingen till Tillväxtskolan. Vi valde att ha ett mer kringgående förhållningssätt till själva begreppet Empowerment och dess innebörd och avslöjade syftet och kopplingen till Empowerment först efter att intervjun var klar. Cohen et al (2010) nämner detta som ett sätt att öka studiens validitet då det minimerar risken för att respondenterna svarar utifrån en form av social önskvärdhet. Efter intervjun informerade vi respondenterna om att de kommer att få ta del av resultaten när studien är färdig och att de gärna fick ställa frågor.

4.2.5 Bearbetning och analys av data

Intervjumaterial

Bearbetningen och tolkningen av data började naturligt redan under intervjutillfällena där en av oss antecknade de tankar och funderingar som dök upp. Likt vår abduktiva ansats så skedde ett växelspel mellan empiri och teori. Vi valde att transkribera samtliga intervjuer för att få en detaljerad förståelse och för att kunna tolka materialet. Detta skedde som en förberedelse inför vår analys och en överföring från talspråk till skriftspråk. Vi valde att interbedöma intervjuerna då vi båda lyssnade igenom samtliga intervjuer för att stärka reliabiliteten i vår tolkning och analys. Efter att vi båda läst och varit uttolkare av det utskrivna intervjumaterialet började vi strukturera och kategorisera det stora och komplexa intervjumaterialet inför vår analys. Vi tog bort överflödigt material som upprepningar, avvikelser, oväsentliga sidospår och framförallt sådant som inte gick att koppla till studiens syfte och teoretiska ramverk. Under själva analysarbetet kategoriserades materialet efter det teoretiska ramverkets struktur och intervjupersonernas känslor och erfarenheter klargjordes. Detta gav oss nya kopplingar i form av en analys kopplat till vårt teoretiska ramverk (Cohen et al., 2010; Kvale, 1997).

Innehållsanalys

För att återgå till Hermeneutiken så behöver textbearbetning inte syfta till att finna den ”enda sanningen”, utan det kan även finnas flera innebörder i texter och var och en kan vara rimlig och intressant i sig (Lindén, Westlander & Karlsson, 1999). Detta är relevant då vi har gjort

dokumentstudier utifrån ett pedagogiskt perspektiv på Empowerment. Vi har även utgått ifrån en innehållsanalys som beskrivs av Lindén et al. (1999) vara särskilt lämplig för studier med starkt styrande teoretiskt ramverk. Innehållsanalys är även en samlingsbeteckning på bearbetningsprocedurer som syftar till att dra slutsatser om en skriven text. Exempelvis kan det handla om att kartlägga vad som är relevant och att identifiera olika kategorier och mönster.

Vi har genom bearbetning och analys av dokumentstudier och intervjuer försökt skapa förståelse och mening av en stor mängd teori och empiri. *“En god kvalitativ analys kännetecknas av att ha en god inre logik där olika delar kan relateras till en meningsfull helhet”* (Patel & Davidsson, 2003, p. 105). Vi har därför valt att kontinuerligt tolka vår empiri och identifierat teman för att i ständig växelverkan med vårt teoretiska ramverk se kopplingar. Vi har valt att presentera vårt resultat sammanvävt med analys då vi anser att det hade varit svåröversägligt med en separat resultatdel. Vi hoppas att detta val av presentation gör det lättare för läsaren att följa våra resonemang och tolkningar för att få en ökad förståelse. Detta bearbetningssätt och analysmetod är även relevant för den abduktiva forskningsansatsen och för våra problemställningar.

4.3 Kvalité

4.3.1 Validitet och reliabilitet

Begreppen validitet och reliabilitet används främst i kvantitativ forskning, men kan även appliceras i kvalitativ forskning men anses ibland som nästintill omöjligt. Cohen et al. (2010) menar dock att validitet och reliabilitet kan mätas i både kvalitativ och kvantitativ forskning. Med validitet menas att undersökningen mäter det som den är avsedd att mäta och reliabilitet handlar om undersökningens tillförlitlighet. Validitet är ett krav i kvalitativ forskning som den vi gjort. Exempelvis kan validitet i kvalitativ data ses som ärlighet, djup, omfång och mängd av insamlad data. Validitet är kriterium för all typ av pedagogisk forskning. Reliabilitet i naturalistisk forskning utifrån ett hermeneutiskt paradigm handlar om att båda versionerna av samma verklighet existerar samtidigt eftersom verkligheten är flerskiktig. Kvalitativ forskning är holistisk och strävar efter att granska olika uppfattningar och avsikter, samt pröva olika tolkningar av en situation. Därför kan reliabilitet i denna forskning ses som tillförlitlighet.

4.3.2 Etiska aspekter

Vi kommer nedan att redovisa forskningsetiska principer inom humanistisk- och samhällsvetenskaplig forskning. Dessa principer har som syfte att ge normer för förhållandet mellan deltagare i studien och forskare. De ämnar även vägleda oss som forskare vid planering av studien samt reflektera och medvetandegöra vårt ansvarstagande.

Informationskravet handlar om att informera kring studien syfte för de medverkande intervjupersonerna. Det ska även upplysas om att det är frivilligt och att de har rätt att avbryta sin medverkan eller välja att inte besvara en viss fråga. Vi har endast delvis följt informationskravet då vi inte berättade hela studiens syfte före intervjuerna utan informerade deltagarna mer detaljerat efteråt. Det var ett strategiskt val för att stärka validiteten i intervjumaterialet. Vi valde även att berätta hur studien kommer att genomföras i stora drag. Samtyckeskravet belyser att deltagarna har rätt att själva kunna bestämma över sin medverkan. Vid våra kvalitativa intervjuer utlovades deltagarna konfidentialitet för skydda deras personuppgifter. Intervjumaterialet som vi valt att använda i vårt empiriska material kan

därmed inte spåras till en specifik individ. Slutligen belyses nyttjandekravet som kräver att det insamlade empiriska materialet om enskilda personer endast får användas för forskningsändamål. Materialet kommer inte att användas eller utlånas för kommersiellt bruk eller icke vetenskapligt ändamål (Cohen et al., 2010; Vetenskapsrådet, 2011).

4.4 Källkritik

Det har varit en stor utmaning för oss, att trots vår stora variation i olika typer av källor, försökt inta ett kritiskt förhållningssätt. Vårt val av källor har påverkats av vår fallstudie där vi strategiskt och medvetet valt ut de källor och den teori som vi funnit mest relevant i förhållande till syfte och forskningsfrågor. I vår teori kring kognitiv och strategisk Empowerment har vi gjort ett medvetet val att till så stor utsträckning som möjligt främst använda oss av forskningsarbeten (research papers). Det förekommer ett flertal äldre källor i vårt bakgrundsmaterial och teoretiska ramverk. Detta eftersom vi har haft en önskan att utgå ifrån primärkällor till så stor utsträckning som möjligt samt att ha en mångsidighet i denna teori. Vi är medvetna om att källan från Statens offentliga utredningar delvis har ett politiskt intresse. Vi har därför intagit ett kritiskt förhållningssätt till sådan information som vi upplevt ha alltför starka politiska kopplingar. Slutligen vill vi motivera vårt val av Kock (2010), då vi är väl medvetna om att Per-Erik Ellström är den mest erkända inom svensk forskning kring arbetsplatslärande och kompetensutveckling. Vi har ändå valt att använda oss av Kock (2010) då han genomfört forskning på tidigare kompetensutvecklingsinsatser liknande Tillväxtskolan. Mycket av vårt material om Tillväxtskolan är insamlat genom personlig kommunikation i form av kvalitativ intervju med utbildningsledaren för Tillväxtskolan. Vårt att nämna är att denna ledare är projektets ansikte utåt och benämner sig själv som kulturbärare. Därför anser vi att denna ledare är projektets nyckelperson och kan tala för hela Tillväxtskolan.

4.5 Metoddiskussion

I tidigt ett tidigt skede av denna kandidatuppsats så diskuterade och resonerade vi kring möjligheten att utforma en enkät som skulle fungera som ett mätinstrument. Detta eftersom vi ville nå ut till flera av de företag som medverkat i Tillväxtskolan och dess medarbetare för att kunna mäta den upplevda graden av Empowerment. Dessa tankar var inspirerade av Baird och Wangs (2010) forskningsstudie där de använder sig av en reviderad version av Pardo del Val and Lloyd mätinstrument av Empowerments olika dimensioner. Efter att ha skapat oss en djupare förståelse av både Tillväxtskolan som projekt och Empowerment valde vi dock att använda oss av kvalitativa intervjuer. Detta eftersom vi på ett mer kvalitativt tillvägagångssätt ville ta reda på medarbetarnas tankar och upplevelser. Denna metod ansåg vi stämma bättre överens med vårt syfte.

Som tidigare nämnt i metodkapitlet har vi använt oss av en abduktiv ansats. Vi har haft en kontinuerlig växelverkan mellan teori och empiri. Våra kunskaper har under uppsatsprocessens gång därmed fördjupats. Utformandet av vår intervjuguide till utbildningsledaren för Tillväxtskolan (se bilaga 1) grundade sig på vår kunskap om Empowerment och om Tillväxtskolan. Intervjuguiden till företagsledaren för Awimex (se bilaga 2) formades efter den kunskap föregående intervju med utbildningsledaren gett och teori om Empowerment. Slutligen utformades intervjuguiden till medarbetarna (se bilaga 3) med hänsyn till de två föregående intervjuerna i kombination med kunskap om Empowerment.

I vårt urval av företag så bad vi utbildningsledaren för Tillväxtskolan om kontakt med ett företag som medverkat där en tydlig förändring skett. Detta då vi ville analysera relationen mellan ett av de medverkande företag och Tillväxtskolan som kompetensutvecklingsinsatts samt hur medarbetarna och företagsledarna, på valt företag, påverkats av detta. Om inte en förändring har skett hade det varit svårt att se hur Tillväxtskolan haft en påverkan. Detta har påverkat både vårt val av teori samt vårt empiriska material.

Något vi vill belysa som en brist i vårt insamlade empiriska intervjumaterial är saknaden av en medarbetare på Awimex som arbetar med sälj. Detta eftersom vårt strategiska urval av medarbetare på Awimex innefattade de personer som varit anställda på företaget innan de gick med i projektet 2008. Medarbetare som arbetade med sälj jobbade inte när vi samlade in vårt empiriska material, vilket kan ha påverkat resultatet. Vi hade även inte möjlighet att prata med Awimex andra företagsledare, men vi frågade om samtycke att den intervjuade företagsledaren talade för dem båda. Detta kan såklart ha påverkat vårt resultat.

Vi genomförde endast ett muntligt avtal med intervjupersonerna där vi informerade om oss som intervjuare, konfidentialitet och efteråt syftet med studien och den kommande processen. Vi valde detta trots att Kvale (1997) belyser vikten av ett skriftligt avtal. Detta eftersom vi ansåg att ett skriftligt avtal skulle påverka stämningen av samtalet negativt. Detta var något som vi var mycket måna om inte skulle ske eftersom många av frågorna förutsätter en god förtroendefull stämning mellan intervjuledare och intervjuperson.

Även om det var tidskrävande så valde vi att båda skulle lyssna igenom det inspelade intervjumaterialet. Vi valde att inte transkribera i talspråk utan istället direkt i skriftspråk. Vi anser dock inte att denna metod kan ha påverkat vårt resultat negativt utan endast positivt då vi båda fick möjlighet att göra analyser av det empiriska materialet för att sedan interbedöma dessa.

Vi har valt att inte följa den traditionella uppsatsmallen där resultat redovisas i ett enskilt kapitel eftersom vi medvetet valt att väva samman vårt resultat och analys. Detta eftersom vår huvudsakliga empiri kommer ifrån kvalitativa intervjuer och det hade därför varit svårt för läsaren att förstå dessa citat utan ett sammanhang. Vårt resultat och analyskapitel redovisas i olika tematiserade delar som har uppkommit genom ett angreppsätt som är ad hoc för att skapa mening och förståelse av teori och empiri för läsaren. Detta överensstämmer även med vår abduktiva ansats då vi utgår växelvis utifrån empiri och teori i detta kapitel. Genom att redovisa vårt resultat och analys på valt sätt anser vi att läsaren kan se tydligare kopplingar till uppsatsen syfte och frågeställningar.

Vi vill här även passa på att nämna att vi deltog och observerade olika former av utbildningsinsatser som Tillväxtskolan genomförde. Dessa bestod av två ledarskapsutbildningsdagar samt en kurs i affärsmannaskap som alla medarbetare får gå. De två ledarskapsutbildningarna genomfördes nu på våren, medan den deltagande observationen av affärsmannaskapsutbildningen genomfördes i höstas inom ramen för en annan studie. Vi har inte kunnat använda oss av denna information och resultat då det är uttalat ha sekretess. Vi vill dock belysa att vår medverkan i dessa utbildningsinsatser har påverkat vår förståelse och insyn i Tillväxtskolan som projekt. Vi vill även belysa att denna insyn i projektet eventuellt kan vara på bekostnad av att vårt objektiva perspektiv utifrån. Vi är medvetna om detta och har övervägd vårt tillvägagångssätt och anser därmed att en ökad förståelse och insyn i Tillväxtskolan var nödvändig i denna fallstudie.

5. Resultat och analys

I detta kapitel presenteras våra resultat från de kvalitativa intervjuerna och dokumentstudierna. Detta vävs samman med den teori som tidigare presenteras. Vi har valt att väva samman resultat och analys med teori då våra forskningsfrågor innebär att vi söker efter ett sammanhang mellan Tillväxtskolan, Awimex och Empowerment. I detta kapitel utgår vi ibland från empiri och ibland från teori för att beskriva de relationer som vi funnit. Vi har valt att använda ett angreppssätt som är ad hoc då vi ansåg att detta skapade en ökad mening och förståelse för läsaren.

5.1 Delaktighet

En viktig del av begreppet Empowerment behandlar hur delaktighet skapas genom mer involverade medarbetare. Enligt Wilkinson (1998) är det ledarens uppgift att se till så att medarbetarna blir mer delaktiga genom att ge utrymme för detta. Ökad Empowerment kan därför uppstå genom olika strategier som Wilkinson (1998) tar upp som olika organisationskomponenter som kan finnas i olika utsträckning och kan överlappa varandra. Hela grunden till projektet Tillväxtskolan syftar just till att skapa delaktighet bland medarbetarna på de medverkande företagen, vilket enligt Tillväxtskolans utbildningsledare normalt återkommer i de medverkande företagens tillväxtplaner. Utbildningsledaren berättar för oss i en intervju:

”Grunden i projektet är att medarbetarna ska vara delaktiga, så vi har haft många aktiviteter för att se till så att medarbetarna faktiskt blir delaktiga. Det har gjort att många medarbetare känner sig mer delaktiga, blir mer motiverade och tydligare också förstår på vilket sätt de kan bidra till företagets utveckling. När den biten kommer på plats sker en utveckling”

En förändring som gjordes inför den andra projektomgången av Tillväxtskolan var att medarbetarna skulle vara mer delaktiga redan vid den första analysen av företaget innan tillväxtplanerna utformades. Förändringarna berodde på att det visat sig att medarbetarna haft för liten insikt i de kompetensutvecklingsinsatser som deras företagsledare i samarbete med Tillväxtskolan planerat inför. Detta kan enligt Kock (2010) haft negativa effekter på själva resultatet av kompetensutvecklingsinsatserna då det leder till att medarbetarna får minskade möjligheter att påverka de aktiviteter som de är tänkta att delta i. Detta kan därför ses som en bristande del av Tillväxtskolans första projektomgång då medarbetarna inte var med i förprojekteringen. Istället var det främst företagsledarna som genomförde en analys av företaget för att därefter upprätta en tillväxt- och kompetensutvecklingsplan.

5.2 Ansvarsfördelning och delegation

Yukl (2010) betonar att ansvarsfördelning eller delegation kan leda till en högre arbetstillfredsställelse, vilket verkar vara fallet på Awimex. Vi har genom vårt insamlade empiriska material fått en uppfattning om vikten av ansvarsfördelning på arbetsplatsen. Samtliga medarbetare berättar i intervjuerna om den nyligen genomförda omstruktureringen av ansvarsområden på Awimex, vilken har visat sig ha en tydlig koppling till deras medverkan i Tillväxtskolan. Medarbetarna uttrycker att deras arbetsroller och ansvarsområden tidigare varit mer flytande, men att detta i takt med ökad tillväxt på Awimex inte fungerat längre. De framhåller att det nu är tydligare vem som bär ansvaret för olika arbetsrelaterade uppgifter. Intervjuperson A framhåller:

”Folk vet vad de ska göra nu // Det går inte att slita i alla...”vem är det som har detta?”

Företagsledningen förklarar att ansvarsfördelningen genomfördes efter önskemål från medarbetarna, då många upplevde den tidigare situationen som en stressfaktor. Medarbetarna fick genom medarbetarsamtal ge önskemål om ansvarsområde som de önskade ha. En av företagsledarna motiverar också detta med att det är viktigt att:

”Se allas kompetenser och att se dem till fullo var ett av målen i tillväxtplanen som ledde till att man ändrade i arbetsuppgifterna”

Att skapa medvetenhet om vikten av ansvarsfördelning och delegering är något som Tillväxtskolan ägnat stort fokus på under projektet. Utbildningsledaren för Tillväxtskolan menar att tydliga ansvarområden och delegation främjar motivation bland medarbetarna, vilket i sin tur har positiva effekter på organisationens effektivitet. Utbildningsledaren framhöll:

”Man kan ha världens kompetens inom ett område men är du inte motiverad så spelar det ingen roll. Så vad gör att man känner sig motiverad? Jag utgår ifrån att alla människor vill göra ett bra jobb men om alla vill göra ett bra jobb så får man titta på om man har alla förutsättningar för att göra ett bra jobb... och då är det just det här med tydlighet i organisationerna ansvar och befogenheter”

Samtliga medarbetare uttrycker att de trivs väldigt bra på Awimex och att de är motiverade att utföra ett bra jobb. Detta kan tänkas bland annat ha uppstått som ett resultat av att de är nöjda med de nya strukturerna för ansvarsfördelning, vilket kan ha lett till att nivån av den kognitiva dimensionen *meningsfullhet* har ökat. Som ett resultat av ansvarsfördelningen upplever också samtliga medarbetare en högre grad av den kognitiva dimensionen *självbestämmande*, vilket innefattar medarbetarnas valmöjligheter på arbetsplatsen. Samtliga medarbetare beskriver att de arbetar efter mottot ”frihet under ansvar” och att hur de spenderar sin tid är upp till dem själva så länge arbetet blir gjort.

I medarbetarsamtalen diskuterades vilka områden som medarbetarna upplevde sig ha förmåga, samt vilja att ta ansvar över. Ingen av medarbetarna rapporterar missnöje mot den struktur av ansvarsfördelning som upprättats, vilket vi ser som ett resultat av en väl strukturerad arbetsfördelning som matchar medarbetarnas kompetens och önskemål. Detta kan därmed ha haft positiva effekter på den kognitiva dimensionen *kompetens* där Spreitzer (1995) talar om self-efficacy som en effekt av att medarbetarna upplever sig ha resurser att handskas med de krav och påfrestningar som de ställs inför. Samtliga medarbetare upplevde också att det var positivt att de fick vara med och påverka ansvarsfördelningen. Detta kan ha ökat medarbetarnas nivå av den kognitiva dimensionen *inverkan* som enligt Spreitzer (1995) bland annat handlar om att ha möjlighet att påverka de strategiska besluten.

Genom den nya ansvarsfördelning som implementerats efter Awimex medverkan i Tillväxtskolan har vi alltså kunnat konstatera att de kognitiva dimensionerna av Empowerment ökat. Men en koppling kan även dras till Wilkinsons (1998) teori om uppåtriktad problemlösning som en strategisk komponent av införlivandet av Empowerment. Problemlösning beskrivs av samtliga medarbetarna vara av viktig del i deras dagliga arbeten genom de ansvarsområden som de fått tilldelat.

Jagd (2012) ställer sig kritisk mot de Empowerment strategier som berör delegation och ansvarsfördelning då han menar på att dessa kan leda till nya sociala konstruktioner som gör att makt istället kommer ifrån annat håll. När vi frågade om ansvarsfördelning i den dagliga verksamheten framhöll intervjupersonen C att: *”Där är vi mer jämställda än att vi har chef och*

anställda roller”. Dock delas inte denna uppfattning av alla medarbetare då det framgår att någon eller några medarbetare upplevs ha högre inflytande över de övriga kollegorna. Dock anses vi det viktigt att nämna här att ingen av medarbetarna på Awimex rapporterar om att detta lett till dålig stämning på arbetsplatsen, utan tvärtom visar resultaten på god sammanhållning och ett bra samarbete.

5.3 Förtroendefulla förhållanden

Yukl (2010) påpekar att bristande förmåga att delegera kan leda till mindre förtroendefulla förhållanden på arbetsplatsen. Detta betonas även av Greasley et al. (2008) och Jagd (2012) som diskuterar relationen mellan jämnare ansvars- eller maktfördelning och förtroendefulla relationer mellan medarbetarna, samt mellan medarbetare och företagsledning. Samtliga medarbetare uttryckte sitt starka förtroende till Awimex företagsledning, vilket skulle kunna vara ett resultat av den förändrade och utökade ansvarsfördelningen som skett på Awimex. Företagsledningen påpekar också att medarbetarna vet om att de alltid kan komma och diskutera problem eller annat som uppstått i arbetet eller i deras privatliv. När vi frågade en av företagsledarna vad det bästa med hans jobb är svarade han:

”Att få leda människor och se resultat både på känslomässiga och företagsmässiga siffror. Det hänger ihop med. En nöjd och glad medarbetare presterar bättre”

Upplevelse av att medarbetarna kan komma till företagsledarna med sina bekymmer delas av samtliga medarbetare som vi har intervjuat där intervjuperson B dessutom uttrycker:

”de låter oss vara delaktiga, de har blivit rätt så mycket bättre på att strukturera upp våra arbetsuppgifter och de är bra kompisar...visst jag ser dem som chefer, men vi kan skoja rätt så friskt och så...de är bra”

Jagd (2012) ser förtroendefulla relationer mellan ledare och medarbetare som en förutsättning för att en jämnare ansvars- och maktfördelning ska fungera i praktiken, medan Greasley et al. (2008) ser förtroendefulla förhållanden som ett resultat av en jämnare ansvarsfördelning. Samtliga medarbetare har menat på att deras relation till företagsledningen bygger på förtroende, vilket det gjorde redan innan deras medverkan i Tillväxtskolan. Däremot verkar det som att förtroendet har förstärkts genom den nya organisationsstrukturen präglad av tydligare ansvarsområden. En av företagsledarna uttrycker dessutom: *”Vi har alltid varit öppna, men nu är det öppnare”*. Detta förstärks även av intervjuperson A som fick frågan om hur företagsledningen utvecklats sedan medverkan i tillväxtskolan och vi fick som svar: *”Det är samma ledarskap idag som när jag började rent generellt. Men det är möjligt att öppenheten har blivit lite annorlunda”*. Vi kan därmed konstatera att det empiriska materialet stödjer Jagds (2012) teori om att förtroendefulla förhållanden är en förutsättning för att en jämnare ansvars- och maktfördelning ska fungera i praktiken.

5.4 Arbetsuppgiftens självständighet

Wilkinson (1998) menar även att arbetsuppgiftens grad av självständighet kan ses som en komponent inom strategiskt Empowerment. Denna strategi belyser både graden av självstyre hos den enskilda medarbetaren eller i teamet. Utbildningsledaren för Tillväxtskolan betonar också vikten av att arbeta i team:

”Det är lätt att säga att det är chefens fel om något inte funkar men ni på avdelningen har ju också ett ansvar att få fram information och hitta lösningar. Sen är det upp till ledaren att kunna ta emot det och kunna ta tag i det”

Detta stöds även av företagsledarna på Awimex som uttrycker:

”Vi jobbar i team. Vi sätter oss varje vecka och analyserar tillsammans var vi är och vart vi ska och hur vi ska göra”

Enligt Wilkinson (1998) leder en ökad nivå av självständighet till både förbättrad kommunikation och förbättrat samarbete mellan kollegor, vilket både medarbetare och företagsledning menar är tillfredsställande på Awimex. Baird och Wang (2010) uttrycker också hur detta påverkar graden av delaktighet då samtliga får ta ansvar för de resultat som uppstår i företaget. Relationen till Tillväxtskolan kan här belysas då Tillväxtskolan till stor del handlar om att skapa just delaktighet.

5.5 Kommunikation och informationsspridning

Tillväxtskolan har haft både föreläsningar och utbildningsinsatser som tagit upp vikten av informationsspridning inom organisationen. Exempelvis har ledarna för respektive företag fått lyssna på föreläsare som beskrivit hur dem byggt upp sin organisationsstruktur och det har även förts diskussioner kring hur mycket information medarbetarna egentligen bör få. Utbildningsledaren för Tillväxtskolans personliga uppfattning är att:

”de deltagande företagen har generellt gått från att vara väldigt rädda för att berätta och dela med sig av information till att man förstått att det faktiskt är en hjälp och att det är positivt att involvera medarbetarna...det skapar även trygghet”

För Awimex del har nya strukturer för informationsdelning också varit viktigt då de växt förhållandevis mycket sedan de nuvarande företagsledarna tog över. Detta är även något som generellt varit en viktig del för många av de deltagande företagen i Tillväxtskolan som haft samma utveckling:

”Sen har ju vissa företag under en period vuxit ganska mycket så från att ha gått från att alla sitter vid samma fikabord och alla vet allt har man gått till att det kommer in folk, man vet inte allt, nyanställda som vet saker som jag inte fått reda på ännu. Sådant leder till att man tittar på... hur informerar vi alla?”

Företagsledarna för Awimex menar att deras medarbetare generellt har vuxit genom att medarbetarna idag får mer information. Detta menar de främst beror på att medarbetarna efter medverkan i Tillväxtskolans utbildningar, samt genom ökad information om hur det går för företaget fått en större förståelse för företagets ekonomiska situation. Företagsledarna menar att:

” Information leder till delad ansvarskänsla // ser man att det går bra kanske man kan komma med idéer och önskemål på investeringar som långsiktigt genererar ännu mer. Men finns det inte pengar är det inte lönt att investera kanske. Öppenhet gör folk kreativa“

Medarbetarna instämmer i att förändrade strukturer har gjort att de idag får mer information framförallt genom det fasta morgonmöte som de har varje vecka, vilket är infört sedan

medverkan i Tillväxtskolan. Alla medarbetare uttrycker att de under mötena får möjlighet att uttrycka sina åsikter, ifrågasätta och komma med förslag på förbättringar, vilket enligt Wilkinson (1998) är viktigt för en ökad grad av Empowerment ska uppstå. Tidigare hade Awimex också möten men de var mer oregelbundna och mer spontant planerade. Det finns en positiv inställning till de idag mer strukturerade mötena. Intervjuperson B framhöll:

”De möten som vi har, har kommit efter Tillväxtskolan... att vi verkligen sätter oss ner. Förr var det ”nu sätter vi oss” men nu är det varje tisdag klockan nio. Förr var det ostrukturerat och det kunde vara en stressfaktor och sen kände jag att jag ville vara med på dessa möten för de rör ju även mig”

Vi frågade Intervjuperson A om vilka förändringar han kunde se efter medverkan i Tillväxtskolan och han menade att:

”Det är möjligt att öppenheten har blivit lite annorlunda, att man vill att vi ska veta med ett hum vad de andra syslar med. En kan inte sticka iväg en vecka om tre man redan är borta för det påverkar dem som är kvar för de får dra lasset medan de andra är borta. Sådana saker har blivit bättre. Man bestämmer inte bara saker utan att se vad det innebär för dem andra och i längden”

Detta visar att ökad informationsspridning har lett till en ökad känsla av bland annat delaktighet, men också en känsla av att alla är en del av Awimex resultat. Intervjuperson Bs uttalande tyder på att denne idag känner sig mer delaktig och att det därigenom uppstått en ökad känsla av att kunna påverka organisationens prestationer och resultat, vilket enligt Spreitzer (1995) ökar den kognitiva dimensionen *inverkan*. Det leder även till ökad *meningsfullhet* i enlighet med det kognitiva perspektivet förutsatt att medarbetarna värderingar överensstämmer med organisationens mål.

Awimex mål är att utvecklas och växa ytterligare och överlag är detta ett mål som medarbetarna på Awimex är införstådda i. Målen uttrycks generellt som självklara att de ska arbeta för att uppnå, men det visar sig också finnas en del motsättningar i form av rädsla inför vad förändringarna kommer att innebära för arbetsklimatet då medarbetarna idag trivs väldigt bra med hur det är. Dessa rädslor kan därför ha negativa effekter på den kognitiva dimensionen *meningsfullhet*. Intervjuperson B uttrycker:

”Sen får man hoppas att även om vi blir större att de inte förändras för mycket... tycker det är bra med förändringarna men vill samtidigt inte att vi blir för stora // då blir det mer grupperat. Men sen det är väl klart att vi ska växa och bli stora”

Intervjuperson A fortsätter:

”Vi hade behövt vara några till för att kunna uppnå målen // det är ju ett par som arbetar stenhårt och är här väldigt tidigt och jobbar helger”

Intervjuperson As uttalande tyder på att företagsledningen måste vara uppmärksamma på eventuella stressfaktorer ifall företaget ökar i försäljning. Sättet att informera om tillväxtmålen och hur det har gått för företaget den senaste tiden har visat sig kunna vara en stressfaktor för en del av medarbetarna när det inte gått som förväntat, medan de kan ses som en drivande faktor för andra. Detta pekar emot teorin som enbart tyder på att informationsspridning är positivt. Även utbildningsansvariga för Tillväxtskolan pekar på

vikten av positiv information: *”Informationen ska ges på ett sätt så att mottagaren kan ta den till sig”*. En minskad nivå av Empowerment kan enligt Spreitzer (1995) uppstå bland de medarbetare som ibland upplever att information leder till stress. Detta visar på vikten av att, i enlighet med det kognitiva perspektivet på Empowerment, ta hänsyn till medarbetarnas olika behov och livssituationer då det spelar roll för vad som gör dem Empowered.

5.6 Kompetensutveckling

Utbildningsledaren för Tillväxtskolan menar att kompetensutveckling måste ses som en investering, precis som nya maskiner då förbättrade arbetsprocesser och sätt att tänka skapar effektivitet och lönsamhet. Kompetensutveckling kan även vara en viktig del för att skapa motivation och engagemang inom organisationen:

”Det där med motivation och engagemang är ju något som alla människor har naturligt men det märks inte alltid. Men ibland måste man tillföra något så att det får kraft och bubblar upp och kan spira och växa eller så måste man ta bort någonting som stör. Då är det ofta otydligt ledarskap, konflikter på jobbet... sådant som suger kraft ur en”

Self-efficacy är en viktig del av Empowerment då det enligt Spreitzer (1995) leder till ökad motivation att utföra en uppgift, samt ökad ansträngning och uthållighet. För att stärka medarbetarens uppfattning om den egna förmågan är information och kompetensutveckling en viktig strategi som ökar den kognitiva dimensionen *kompetens*. (Baird & Wang, 2010; Jagd, 2012; Spreitzer, 1995). Storstadskommittén (1996) trycker också på vikten av ökad kompetens då inflytande inte kan ske utan förståelse och överblick av helheten. Byström (2010) tillägger också att ökad kompetens har positiva effekter på produktionsutvecklingen genom ökat kvalitetsmedvetande, samt ökad förmåga att tänka innovativt. Kompetensutvecklingsinsatser har därmed positiva effekter på organisationens tillväxt genom ökad konkurrenskraft.

5.6.1 Integrerad lärstrategi

Tillväxtskolan kan främst ses som en kompetensutvecklingsinsats där insatserna enligt utbildningsledaren inte enbart ska uppfattas som formella lärstrategier. Genom att informera medarbetarna om vilken nytta utbildningarna har för både organisation, team och individ skapas ökad motivation bland deltagarna inför genomförandet av utbildningarna. Detta är något som bland annat diskuteras i Tillväxtskolans affärsmannaskapsutbildning, vilken var den första utbildningsinsats som medarbetarna fick delta i.

Företagsledarnas inställning till Tillväxtskolans kompetensutvecklingsinsatser är överlag mer positiva än medarbetarnas. Dock inte sagt att medarbetarna inte är positivt inställda. Medarbetarnas åsikter om Tillväxtskolan löd:

”Det hade varit bra om det hade varit kortare, men kanske mer fokuserat till varje firma. Varje firma behöver inte vara med på alla för det är så små delar som rör just det företaget. Istället ha det mer specialiserat // Men det gav ju något absolut. Själva grunden är drivenhet, komma framåt, prestera bättre // även om allt inte träffar rätt är där saker som får en att tänka till...och att man kanske kan anpassa sig som person och företag”

Intervjuperson C uttryckte fördelarna ur ett organisationsperspektiv:

”Huvudsakligen har ju Tillväxtskola varit positivt för Awimex som företag och då blir det positivt för mig personligen också. Det blir ett positivare företagsklimat och på det viset blir det ju positivt för mig som individ // det fanns som sagt alltid någonting man kunde plocka upp och ta nytta av // men är man bara med lite själv och är öppen för att hitta något så finns det alltid något att fundera på eller använda på något vis”

Kock (2010) trycker på vikten av att kompetensutvecklingsinsatserna har en tydlig koppling till verksamheten, vilket också är något som bekräftas av Tillväxtskolan att de strävar efter. Detta stärker vår uppfattning om att Tillväxtskolan arbetar med en integrerad lärstrategi, vilket innebär att utbildningsinsatserna integreras med andra förändringar som exempelvis förändring av arbetsorganisationen. Utbildningssamordnaren för Tillväxtskolan menar att en bit av Tillväxtskolans kompetensutvecklingsinsatser innebär att deltagarna ska bli bättre på något som de kanske redan är bra på, vilket enligt Kock (2010) kan ses som en formell lärstrategi. Men den andra biten handlar bland annat om attitydförändringar som syftar till en förändring av arbetsorganisationen, vilket visar på att Tillväxtskolan använder sig av en integrerad lärstrategi. Kock (2010) menar att en integrerad lärstrategi öppnar upp arenor för erfarenhetsutbyte inom organisationen, vilket leder till kontinuerligt lärande på arbetsplatsen och skapar förutsättningar för att en stödjande lärmiljö utvecklas.

5.6.2 Stödjande lärmiljö

Företagsledarna och till viss del även medarbetarna på Awimex rapporterar om att deras bransch innebär snabb teknisk utveckling som kräver innovation och ständig kompetensutveckling för att få marknadsfördelar gentemot konkurrenterna. Kunderna har också påtagliga krav på service och kvalitet, vilket är en stor del av Awimex dagliga arbete. En organisation som Awimex utsätts därmed för yttre krav som gör att de enligt Kock (2010) bör ha ett intresse för kompetensutveckling då en stödjande lärmiljö har bättre förutsättningar att utvecklas. Företagsledarnas inställning gentemot kompetensutveckling har stärkts efter deras medverkan i Tillväxtskolan, vilket är en slutsats som vi drar utifrån följande citat:

”vi fick ju hela verktygslådan på en gång istället för en varje år i julklapp // vi hade inte varit där vi är idag utan Tillväxtskolan”

Byström (2010) menar att positiva erfarenheter av lyckade kompetensutvecklingsinsatser leder till ökat intresse för framtida utvecklingsinsatser. En av medarbetarna berättar att de fått delta i utbildningar även innan Tillväxtskolan, men inte i samma utsträckning. Inställningen inför framtida kompetensutvecklingsinsatser på Awimex är väldigt positiv, vilket är något vi kan se hos både företagsledare och medarbetare. En av medarbetarna uttrycker:

”ja alltså man blir ju aldrig fullärd. Man kan ju alltid utvecklas på många sätt // så man ska ju aldrig tacka nej till någon utbildning egentligen eller så”

De yttre krav som ställs på Awimex, samt den positiva inställning som finns bland företagsledarna till kompetensutveckling stödjer ett antagande om att Awimex mer eller mindre består av en stödjande lärmiljö. Byström (2010) menar att en stödjande lärmiljö har positiva effekter på medarbetarnas hälsa, välbefinnande och personliga utveckling, samt ökar graden av self-efficacy. Medarbetarna rapporterat att de trivs på Awimex och överlag har en tro på den egna förmågan att klara av de krav som företaget ställer på dem. Spreitzer (1995) menar att en ökad nivå av kompetens eller self-efficacy leder till ökad motivation bland medarbetarna, vilket visar sig i ökad ansträngning och uthållighet då medarbetarna upplever

sig ha de resurser som krävs. Då resultaten visar att Tillväxtskolan sammantaget haft en positiv påverkan på framförallt företagsledningens inställning till kompetensutveckling, men också på medarbetarna, kan Awimex tänkas ha gått mot en mer stödjande lärmiljö genom sitt deltagande i Tillväxtskolan. Då detta enligt Byström (2010) ökar medarbetarnas nivå av self-efficacy drar vi slutsatsen att Tillväxtskolan haft positiva effekter på nivån av Empowerment genom den kognitiva dimensionen *kompetens*.

5.6.3 Attitydpåverkan

Wilkinson (1998) diskuterar hur organisationen strategiskt kan påverka attityder under komponenten *Attitydpåverkan*. Där ifrågasätts huruvida det är så att nya värderingar leder till nytt beteende eller om det är förändrat beteende som leder till nya attityder. Utbildningsledaren för Tillväxtskolan menar att:

”om man underlättar att alla medarbetare ska vara delaktiga i det som händer på arbetsplatsen så ändras ju beteendet och i och med att beteendet ändras så blir det på sikt en attitydförändring. Enn handling skapar ett nytt beteende som på sikt leder till en förändring som löper över tiden. Vad man kan säga generellt är att vi försöker vara rätt konkreta. Att diskutera något teoretiskt kan vara svårt att applicera på sin vardag. I de olika insatserna ges något litet konkret som man faktiskt kan göra för då är det ett första steg”

Enligt Wilkinson (1998) är det för en organisation som strävar efter förändrade attityder genom nya beteenden viktigt att se över hur ledningen organiserar och skapar olika ansvarsområden, arbetsroller och positiva relationer. Detta är något som vi tidigare konstaterat att Awimex med hjälp av Tillväxtskolan gjort, vilket förstärker tron om att Tillväxtskolans kompetensutvecklingsinsatser lett till attitydförändringar på Awimex.

5.6.4 Ledarskap

Genom Tillväxtskolans kompetensutvecklingsinsatser har framförallt företagsledningarna fått ökad kontroll och medvetenhet om hur de kan påverka företagets utveckling, samt hur de kan agera för att få ut all den kapacitet som medarbetarna har. Detta kan vara en förklaring till varför företagsledningarna på Awimex är mest positivt inställda till Tillväxtskolans insatser och varför medarbetarna inte har samma förståelse för helheten av projektet och dess syfte.

Den ökade nivån av kontroll som företagsledningarna på Awimex rapporterar om efter medverkan i Tillväxtskolan visar på att kompetensutvecklingsinsatserna haft en positiv inverkan på företagskulturen. En av företagsledningarna uttrycker,

”Vi såg vad som hänt med vårt företag och det kommer vissa trösklar på resans gång som kräver massiv förändring av organisationen. Helt plötsligt var vi tvungna att släppa på ansvarsområden...”

Seligman (1975) definierar inlärningshjälp som en känsla av minskad kontroll över bland annat den egna arbetssituationen, vilket kan skapa passivitet och inlärningssvårigheter. Företagsledningarna insåg att de hade bristande kontroll över de förändringar som uppstått inom företaget som ett resultat av tillväxten. Utan kunskap om hur man som företagsledare strategiskt handskas med organisatoriska förändringar kan en känsla av minskad kontroll uppstå. Företagsledningarna är kulturbärarna och det kan tänkas att en minskad känsla av kontroll bland dessa även sprids ner till medarbetarna. Detta är även något medarbetarna bekräftat då det innan deras medverkan i Tillväxtskolan inte fanns klara riktlinjer för vad varje medarbetares arbetsuppgifter bestod av, samt vem som hade ansvar för vad. Att fortsätta i en

känsla av minskad kontroll i takt med tillväxten skulle ha kunnat innebära att både chefer, ledare och medarbetare med tiden upplevt minskad känsla av att kunna påverka strategiska, administrativa och operationella resultat, vilket skulle ha haft en negativ inverkan på den kognitiva dimensionen *inverkan*. Det skulle också kunna ha lett till en känsla av inlär hjälplöshet, vilket enligt Seligman (1975) innebär att individen känner att den egna viljan och handlingarna inte har någon betydelse för vad som sker.

6. Diskussion

I detta kapitel för vi en diskussion kring sådant som vi funderat över under vår studie men som vi inte kunnat hitta tillräckligt starkt stöd för våra valda teorier, men som vi ändå tycker är viktigt att ta upp till diskussion. Detta kapitel kan även ses som inspiration till fortsatt forskning på Empowerment, samt fortsatt utveckling av Tillväxtskolan och Awimex.

Tillväxtskolans syfte är ge både chefer, ledare och medarbetarna på de medverkande företagen kompetensutveckling. Fokus ligger dock på att utveckla chefer och ledare genom att de fått ta del av flest utbildningsinsatser. Vi har uppfattat att Tillväxtskolan betoning på att kompetensutveckla chefer och ledare berott på att det är ledarna som både kulturbärare samt har det yttersta ansvaret att utveckla organisationen och medarbetarna inom denna. Något som stärker detta antagande är att Tillväxtskolan avslutade första projektomgången genom att ha ytterligare en ledarskapsutbildning för dem som under projektets gång visat sig ha potential att blir någon form av ledare. Detta visar på att Tillväxtskolan är ett projekt som präglas av flexibilitet då de kontinuerligt anpassar sig efter de deltagande företagens behov, samt bedrivs i nära samverkan med de deltagande företagen.

Dock har det genom intervjuerna med medarbetarna på Awimex tydligt visat sig finnas en generell bristande helhets förståelse för Tillväxtskolans syfte som projekt och förståelse för *varför* de fått delta i vissa utbildningsinsatser. Denna bristande förståelse är inget vi funnit hos företagsledaren på Awimex, vilket vi tror kan bero på att ledarna fått en helt annan insyn genom sin höga delaktighet i projektet. Kock (2010) har genom sin forskning visat på att de företag som bland annat delaktiggjort medarbetarna redan från början har fått störst effekter på organisationens utveckling efter genomförandet av kompetensutvecklingsinsatserna. Detta har berott på att medarbetarna då fått större möjligheter att påverka vad som bör ingå i satsningen, vilket har visat sig ha positiva effekter för deltagarnas motivation under själva genomförandefasen. Vi tror även att de positiva effekter som ett en högre delaktighet visat på, kan bero på att medarbetarnas förståelse för *varför* de medverkar i projektet ökat. Av egen erfarenhet menar vi att det för motivationens skull alltid är viktigt att veta *varför* man gör någonting. Vi tror också att ett ökat delaktiggörande redan i den första fasen av deras medverkan, analysfasen, ökar medarbetarnas förmåga att ta till sig även sådan typ av kunskap som inte har en direkt koppling det specifika företaget eller de specifika arbetsuppgifterna. Vi tror därför att Awimex hade kunnat få ut mer av Tillväxtskolan om samtliga medarbetarna varit med mer från början eller om det skett fler diskussioner kring deras medverkan i Tillväxtskolan och hur de kunde dra nytta av varje utbildningsinsats i den dagliga verksamheten. Tillväxtskolan har som vi tidigare nämnt förändrat projektets upplägg inför den andra projektomgången i syfte att göra medarbetarna mer delaktiga. Vi frågar oss om dessa förändringar bland annat kan delvis vara baserade på Kocks forskning som publicerades 2010 och som bygger på ett liknande projekt som bedrivits i Sverige?

Vi vill också tillägga att det hade varit positivt om både medarbetare och ledare även efter avslutat projekt fått möjlighet att påminnas om sådant som tidigare diskuterats under utbildningarna. Detta för att kunskaperna lättare ska få fäste i verksamheten genom att de hela tiden återupprepas. Detta var även något som medarbetare från Awimex föreslog som en förbättringsåtgärd inför Awimex fortsatta arbete.

Awimex köpte upp en tidigare samarbetspartner strax efter att de avslutat sin medverkan i projekt Tillväxtskolan. Detta visar på att de vågar ta risker för att kunna växa och bli ännu större, vilket är en tendens som utbildningsledaren för Tillväxtskolan uppfattat vara en generell effekt efter de deltagande företagens medverkan i projektet. Vi skulle därför kunna

påstå att Awimex är ett av dessa företag då de tagit en risk genom att köpa upp en tidigare samarbetspartner. Men då företagsledarna tror sig ha gjort detta även om de inte medverkat i Tillväxtskolan, är detta ingen koppling vi med säkerhet kan dra. Dock tror vi att Tillväxtskolan skapat en större trygghet hos företagsledarna i den nya investeringen genom ökad känsla av kontroll, vilket vi tidigare påpekat är viktigt för en ökad nivå av Empowerment.

Den teori som menar att det inte är självklart att en viss organisationsstruktur leder till ökad Empowerment har vi uppfattats till viss del bekräftad genom vår studie på Awimex. För oss kompletterar därmed det kognitiva och strategiska perspektivet varandra. Vi menar att en förändring i organisationen inte kan ske utan handling och därför blir de strategiska besluten och handlingarna avgörande för att en förändring mot ökad Empowerment ska kunna ske. Men samtidigt anser vi att dessa strategier måste anpassas till varje enskild medarbetare då individer skiljer sig från varandra och har olika behov. Vi tror på högt i tak och öppen kommunikation där medarbetare och ledare kan diskutera organisationens strategier och hur de påverkar deras känsla av Empowerment. För Awimex del så har exempelvis tillgången till information inte alltid uppfattats som en Empowerment ökande effekt bland medarbetarna, utan tvärtom ibland visat sig leda till stress eller andra negativa effekter. Vi frågar oss därför om det kan vara så att organisationen bör ge medarbetarna resurser och verktyg i enlighet med det som beskrivs under det strategiska perspektivet, men i den grad eller på den nivå som passar den enskilda medarbetaren? För Awimex del tror vi därför att det vore positivt om de med ett perspektiv på Empowerment analyserade och diskuterade med varje enskild medarbetare hur de på ett ännu bättre sätt kan anpassa det strategiska arbetet för att möta varje medarbetares individuella behov.

Vill vi också här tillägga att det finns ett kritiskt perspektiv på Empowerment som menar att nya sociala konstruktioner kan skapas vid omstruktureringar, vilket gör att makt och tryck istället kan komma från annat håll. Exempelvis kan arbete i team leda till att auktoritet och kontroll utövas av arbetskamraterna gentemot övriga kollegor eller kan också uppstå som ett resultat av grupptryck. Detta är något som vi haft svårt att finna fullt stöd för i vår fallstudie på Awimex. Dock misstänker vi en viss tendens till att en del medarbetare har mer inflytande över arbetet och de övriga medarbetarna, vilket eventuellt kan vara något som skulle kunna undersökas med ett kritiskt perspektiv på Empowerment? Dock vill vi tillägga att det är naturligt att det inom arbetsgruppen finns informella ledare, men kanske kan denna antydning visa på att Awimex bör fundera ytterligare över om det inom organisationen finns informella auktoriteter som genom mer formella ledarroller skulle kunna tillföra organisationen något mer?

Vårt resultat från Awimex har också visat på en viss antydning om att det vore positivt för en del medarbetare med ökad kompetens inom en sådant som de normalt inte arbetar med, men som kanske ingår i kollegornas arbetsuppgifter. Vi tror att ökad kompetens skulle kunna leda till en högre vilja och mod att anta arbetsuppgifter som idag inte ligger på den berörda medarbetaren. Detta skulle kunna leda till både utveckling för verksamheten, men också till ökad personlig utveckling på medarbetaren. Men vi frågar oss samtidigt om det kan vara så att för hög grad av exempelvis ansvar kan leda till att medarbetarens nivå av Empowerment minskar, medan det för en annan leder till ökat självförtroende i form av self-efficacy? För de medarbetare som inte trivs med ökat ansvar kan eventuellt ökad kompetens leda till en negativ effekt på nivån av Empowerment då organisationens krav på individen ökar i takt med den ökade kompetensen. Dock tror vi att self-efficacy har stor inverkan på den upplevelse som medarbetaren har om den egna kompetensen och viljan till utökade eller förändrade

arbetsuppgifter. Därför måste kompetensutvecklingsinsatser ske i nära samverkan med varje individuell medarbetare. Detta visar också på vikten av att göra medarbetarna delaktiga i planeringsfasen.

Generellt har vi uppfattat att Tillväxtskolan är ett projekt som till väldigt stor del bygger på den arbetslivspedagogiska definition av Empowerment som vi diskuterat i denna uppsats. Vi har också uppfattat att Awimex medverkan i projektet varit väldigt positivt för organisationen, företagsledarnas och medarbetarnas utveckling även om vi kan se förbättringsområden. Men vi tror inte att Awimex hade kunnat utvecklas så pass mycket som de gjort utan Tillväxtskolan, vilket företagsledarna för Awimex också håller med oss om. Vi är väldigt positivt inställda till både Tillväxtskolan som projekt och Awimex som företag. Vi väl här passa på att önska Tillväxtskolan och Awimex lycka till i framtiden och hoppas på att denna uppsats har tillfört ökad kunskap och nya perspektiv.

7. Slutsats

I detta kapitel gör vi en sammanställning av de resultat som uppkommit i den del som behandlar resultat och analys. Denna sammanställning syftar till att ge en ännu klarare bild av hur Tillväxtskolans kompetensutvecklingsinsatser påverkat Awimex utifrån ett perspektiv på Empowerment. Vi avslutar också med några sammanfattande ord för att ytterligare förstärka vårt svar på de forskningsfrågor som vi ställde i inledningen.

En viktig del av begreppet Empowerment behandlar hur delaktighet skapas genom att involvera medarbetarna. Ökad Empowerment kan uppstå genom olika strategier. Hela grunden till projektet Tillväxtskolan syftar till att skapa delaktighet bland medarbetarna på de medverkande företagen genom nya strukturer och verktyg som förmedlas till de deltagande företagen. Tillväxtskolan kan därmed ses som ett strategiskt verktyg för att skapa ökad delaktighet. Vi uppfattar det som att medarbetarna på Awimex har blivit mer involverade i verksamheten sedan deras medverkan i Tillväxtskolan.

Kritik har dock riktats mot Tillväxtskolans första projektomgång där medarbetarna haft för lite insikt i de kompetensutvecklingsinsatser som deras företagsledare i samarbete med Tillväxtskolan planerat inför. Detta minskar de positiva effekterna av genomförandet av kompetensutvecklingsinsatserna och kan vara en förklaring till varför medarbetarna haft svårare för att se hela syftet bakom kompetensutvecklingsinsatserna.

Den tydligare ansvarsfördelningen har en tydlig koppling till Awimex medverkan i Tillväxtskolan. De framhåller att det nu är tydligare vem som bär ansvaret för olika arbetsrelaterade uppgifter. Förbättrad struktur vad gäller ansvarsfördelningen har visat sig ha positiv inverkan på medarbetarnas nivå av Empowerment.

Samtliga medarbetare uttryckte sitt starka förtroende till Awimex företagsledning, vilket skulle kunna vara ett resultat av den förändrade och utökade ansvarsfördelningen som skett på Awimex efter deras medverkan i Tillväxtskolan. Förtroendefulla förhållanden är en förutsättning för att en jämnare ansvars- och maktfördelning ska fungera i praktiken.

Ökad nivå av självständighet i arbetsuppgifterna har också lett till förbättrad kommunikation och förbättrat samarbete mellan kollegor, vilket både medarbetare och företagsledning menar är tillfredsställande på Awimex, vilket har en positiv inverkan på Empowerment.

Tillväxtskolan har haft både föreläsningar och utbildningsinsatser som tagit upp vikten av informationsspridning inom organisationen. För Awimex del har nya strukturer för informationsdelning varit viktigt då de växt förhållandevis mycket sedan de nuvarande företagsledarna tog över. Den ökade informationen är bra till viss del, men det har också visat sig leda till ökad stress, vilket har en negativ inverkan på Empowerment. Awimex mål är att utvecklas och växa ytterligare och överlag är detta ett mål som medarbetarna är införstådda i. Målen uttrycks generellt som självklara för medarbetarna att de ska kämpa för att uppnå, men det har också visat sig finnas en del motsättningar i form av rädsla inför vad förändringarna kommer att innebära för arbetsklimatet då medarbetarna idag trivs väldigt bra med hur det är. Awimex skulle med tanke på informationsspridningen och målbilden behöva titta mer på hur medarbetarnas olika behov påverkar deras uppfattning av detta och hur det påverkar deras nivå av Empowerment.

Tillväxtskolan använder sig av en integrerad lärstrategi och detta öppnar upp arenor för erfarenhetsutbyte inom de deltagande företagen, vilket leder till kontinuerligt lärande på

arbetsplatsen och skapar förutsättningar för en stödjande lärmiljö. Awimex som organisation kan mer eller mindre anses vara en stödjande lärmiljö och en sådan organisation har bättre förutsättningar för att utvecklas och lära nytt. Ökad kompetens leder till ökad Empowerment.

Tillväxtskolans kompetensutvecklingsinsatser har dessutom lett till attitydförändringar på Awimex som orsakats av handlingar som lett till nya beteenden. Attitydförändringar kan ha en positiv inverkan på nivån av Empowerment, vilket vi kan se genom att både ledare och medarbetare generellt är mer positivt inställda till fortsatt kompetensutveckling.

Det unika med denna uppsats är att vi gått ut i den praktiska verkligheten med pedagogiska och teoretiska glasögon för att titta på hur teorin möter praktiken. Det intressanta med denna studie är att vi visar på ett samband mellan Tillväxtskolans kompetensutvecklingsstrategier och Empowerment, men själva begreppet Empowerment har varken uttalats av Tillväxtskolan eller Awimex. Trots detta kan vi konstatera att Tillväxtskolan är en kompetensutvecklingsinsats som till stor del bygger på arbetslivspedagogisk forskning och som arbetar med olika typer av strategier som återkommer i vår teori och som syftar till att öka nivån av Empowerment i de deltagande organisationerna.

Medarbetarnas och företagsledarnas grad av Empowerment kan sägas ha ökat till stor del efter deras medverkan i Tillväxtskolan, men det som framförallt sänker nivån av Empowerment är den eventuellt negativa inverkan informationsspridningen kan ha på medarbetarnas stressnivå. Men detta har vi tyvärr inte kunnat gå djupare in på då tidsramarna satt gränser för detta. Men generellt har våra resultat visat på att Awimex deltagande i Tillväxtskolan har haft en positiv inverkan på företaget och lett till en ökad nivå av Empowerment. Genom detta drar vi därför en avslutande slutsats om att teorin möter verklighet i fallet Tillväxtskolan och Awimex.

Referenser

- Baird, K., & Wang, H. (2010), "Employee empowerment: extent of adoption and influential factors", *Personnel Review*, 39 (5), 574-599
- Byström, E. (2010). Effekter av kompetensutveckling. I H. Kock (Red.), *Arbetsplats lärande - att leda och organisera kompetensutveckling* (pp.117-140). Lund: Studentlitteratur.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education*. (7nd rev. ed.). London & New York: Routledge.
- Europeiska socialfonden (2010a). *Tillväxt i mogna företag*. Hämtat 5 april 2012 från Europeiska socialfonden: <http://www.esf.se/sv/Projektbank/Behallare-for-projekt/Sydsverige/Tillvaxt-i-mogna-foretag-TMF/>
- Europeiska socialfonden (2010b) *Tillväxtskola för mogna företag*. Hämtat 5 april 2012 från Europeiska socialfonden: <http://www.esf.se/sv/Projektbank/Behallare-for-projekt/Sydsverige/Tillvaxtskola-for-mogna-foretag/>
- Europeiska socialfonden (2011) *Tillväxtskola 2 SÖ Skåne*. Hämtat 5 april 2012 från Europeiska socialfonden: <http://www.esf.se/sv/Projektbank/Behallare-for-projekt/Sydsverige/Tillvaxtskola-2-SO-Skane/>
- Europeiska socialfonden (2012) *Programområde 1 Främja kompetensutveckling*. Hämtat 5 april 2012 från Europeiska socialfonden: <http://www.esf.se/sv/vara-program/Socialfonden/Om-Socialfonden/Programomrade-1-Kompetensforsojning/>
- Kay, G., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N., & Soetanto, R (2008), "Understanding empowerment from an employee perspective: What does it mean and do they want it?", *Team Performance Management*, 14 (1), 39 - 55
- Kock, H (Red.). (2010). *Arbetsplats lärande -att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Jagd, S. "Empowerment." *Encyclopedia of Business In Today's World*. Ed. Charles Wankel. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2009. 592-94. *SAGE Reference Online*. Web. 4 May. 2012.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindén, J., Westlander, G. & Karlsson, G (Red.). (1999). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*. Uppsala: Rådet för arbetslivsforskning.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Starrin, B. & Svensson, P-E. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Seligman, M. (1975). *Learned Helplessness-on Depression, Development and Death*. San Francisco: W.H. Freeman and Company.

Patel, R & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3:e uppl. Lund: Studentlitteratur.

Tillväxtskolan. (2011, 4 Januari). Tillväxtskolan-Framtidstro bland alla Tillväxtskolan. *Ystad Allehanda*, Annonssbilaga.

Spreitzer, M, Gretchen. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, measurement and validation" *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465

Storstadskommittén (1996). *Egenmakt: att återerövra vardagen : delbetänkande*. Stockholm: Fritze.

Thornberg, R. & Fejes, A. (2009). *Kvalitet och generaliserbarhet i kvalitativa studier*. I Fejes, A. & Thornberg, R. (red.), *Handbok i kvalitativ analys* (s. 216-235). Stockholm: Liber.

Vetenskapsrådet. (2011). *God forskningssed*. Hämtat 10 maj från Vetenskapsrådet:
<http://www.vr.se/etik/publikationerochriktlinjer.4.45a6e939122880e7d8e80001820.html>

Wilkinson, A., (1998). "Empowerment: theory and practice", *Personnel Review*, 27 (1), 40-56

Yukl, G.A. (2010). *Leadership in organizations*. (7nd. ed.) Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.

Ystad Allehanda-bilaga om Tillväxtskolan

Ödman, P. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik*. (2., [omarb.] uppl.) Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

Bilagor

Bilaga 1.

Intervjuguide- Utbildningsledare för Tillväxtskolan

- Vi har uppgifter om att Tillväxtskolan 1 hade förprojektering under 2008, men i en uppsats från Malmö Högskola står det 2007. Vilket ska det vara?
- Tillväxtskolan finansieras av Europeiska Socialfonden programområde 1. Men det finns även ett programområde 2. Finansieras Tillväxtskolan även av detta?
- Vem var projektledare för Tillväxtskolan 1 och tog fram de individuella tillväxtplanerna samt kompetensutvecklingsplanerna?
- Vi hade gärna velat ha lite mer information kring de olika utbildningarna som ges genom Tillväxtskolan. Vill du utveckla och berätta mer om innehållet och syftet i;
 - Ledarskapsutbildningen
 - Chefsutbildningen
 - Säljutbildningen, (vilka får gå, har Awimex gått?)
 - Utbildning i merförsäljning (vilka får gå, har Awimex gått?)
 - Affärsmannaskapsutbildningen
- Vi läst om de seminarier som hålls genom Tillväxtskolan som handlar om entreprenörskap, marknad, nya affärsmöjligheter, lönsamhet och framtid. (Utvärderingsrapporten)
 - Vilka har deltagit i dessa seminarier?
 - Vad var syftet?
- Vill du berätta om den individuella coachningen och stödet som ges genom Tillväxtskolan? (Berör marknadsföring, personalfrågor, produktutveckling, affärsutveckling och PR)
 - Vilka får stödet och hur har det gått till?
- ”Tillväxtskolan vänder sig till mogna företag”
 - Vad är kriterierna för att ett företag ska anses vara ”moget”?
- ”I ett inledningsskede av Tillväxtskolan gör ni konkreta tillväxtplaner för varje företag med mätbara mål.”
 - Men vilka mål är det som är mätbara och hur mäter ni detta?
- ”Tillväxtskolan skapar ett ökat värde i ditt företag”
 - Vad är det för värde ni tänker på?
- ”I Tillväxtskolan 2 ska alla medarbetare vara med mer från början i bland annat den inledande företagsanalysen”
 - Hur går detta till?

- Hur var det i Tillväxtskolan 1 jämfört med Tillväxtskolan 2?
- Varför valde ni att införa en förändring?
- ”Målet är att respektive företag ska ha bättre tillväxt än genomsnittligt branschsnitt.”
 - Varför har man valt att ha detta som ett mål istället för att fokusera på mer sociala värden?
- ”I en bilaga för Ystads Allehanda står det att Sparbanken Syd vill ta ett socialt ansvar och inte enbart fungera som en ekonomisk motor.”
 - Om målet är att öka tillväxten, vad består det sociala ansvaret då av?
 - Hur mäts detta?

Ledarskap

- ”I en av era rapporter står det att ledaren (eller kontaktpersonen) för respektive företag genom sin medverkan ska ha fått en ny roll inom företaget.
 - Vad tänker sig Tillväxtskolan att denna roll består av?
- ”I ett av era informationspapper står det att ni hjälper företagsledarna att kontinuerligt lyfta blicken under hela projektet och inte enbart i planeringsfasen”
 - Hur går ni tillväga för att göra detta?
- Hur hjälper ni ledarna att lägga större fokus på strategiska frågor istället för operationella?

Motivation/Engagemang/Delaktighet

- ”Tillväxtskolan har som mål att stärka företagets medarbetares motivation och engagemang”
 - Vad är motivation för er och hur skapar ni motivation?
 - Vad är engagemang för er och hur skapar ni engagemang?
- ”Ni arbetar med att försöka göra medarbetarna mer delaktiga”
 - Vad är delaktighet för er och hur skapas delaktighet?

Organisation

- Tror du att de medverkande företagets struktur och kultur generellt har förändrats efter Tillväxtskolan 1?
 - Om ja, i så fall hur?
- Kan du berätta lite om hur Tillväxtskolan jobbar med frågor som rör kommunikation och informationsspridning?

Kompetens

- Upplever du att medarbetarnas resurser generellt inom företagen används på något annorlunda sätt efter medverkan i Tillväxtskolan?
- Hur bidrar Tillväxtskolan till att skapa förståelse för vikten av kontinuerlig kompetensutveckling även efter avslutat projekt?

Självbestämmande

- Upplever du att några förändringar generellt skett inom företagen vad gäller ansvarsfördelning och medbestämmande?

Attityd/Beteende

- På vilket sätt tror du att Tillväxtskolan kan leda till förändrat beteenden hos medarbetarna?
- Hur ställer ni er till denna frågan: Är det attityden som leder till ett visst beteende eller är det beteendet som leder till en viss attityd?
- Diskuteras för- och nackdelar med Teamarbete under Tillväxtskolan?

Bilaga 2.

Intervjuguide- Företagsledaren på Awimex

Awimex

- Vad är Awimex affärsidé?

- Vilka olika arbetsroller har ni på företaget?
 - Olika kompetenser?
 - Samarbetar några mer än andra? (Grupper?)

- Hur ser en vanlig dag ut för dina olika anställda?
 - Vad krävs det för att man ska kunna arbeta på Awimex?
 - Hur stressigt skulle du säga att arbetet är på Awimex?

- Hur ser ansvarsfördelningen ut? (Ex. chefer/medarbetare/olika affärsområden)
 - Förändrades ansvarsfördelningen efter er medverkan i Tillväxtskolan?

- Ni har öppnat ett nytt kontor. Kan du berätta lite mer om detta?
 - Var det ett beslut ni tog innan er medverkan i Tillväxtskolan eller en följd av medverkan?
 - Var tillväxtskolan ett stöd i detta? Om ja, på vilket sätt?

Tillväxtskolan

- Hur kom ni i kontakt med Tillväxtskolan?
 - Varför valde ni att delta?
 - Vilka förväntningar hade du?

- Vilka utbildningar har ni tagit del av?

- Hur såg er tillväxtplan ut inför ert deltagande i Tillväxtskolan?
 - Vem utformade denna?
 - Hur upplevde du arbetet med denna?

- Hur såg er kompetensutvecklingsplan ut inför ert deltagande?
 - Vem utformade denna?
 - Hur upplevde du arbetet med denna?

- Har Tillväxten i Awimex förändrats sedan ert deltagande i Tillväxtskolan?
 - Om till det bättre, tror du det beror på Tillväxtskolan?
 - Vilka delar av Tillväxtskolan tror du i så fall kan ha påverkat?

- Vad bestod ert processtöd av?

- Upplevde du något som kändes extra svårt under projektet?
 - Vilka problemställningar hade du/ni?

- ”Tillväxtskolan handlar bland annat om att företagsledarna ska arbeta mer med strategiska frågor än tidigare”. Men vilka möjligheter eller hinder har du sett i detta?
- Överlag, vad tyckte du om Tillväxtskolan?

Idag

- Hur upplever du att er medverkan i Tillväxtskolan har påverkat dina medarbetare?
 - Och hur har det påverkat sammanhållningen?

Övrigt

- Vad är det bästa med ditt jobb?
- Vilken typ av ledare skulle du säga att du är?
 - Har din roll som ledare förändrats sedan er medverkan?
- Vad motiverar dig i ditt arbete?
- Tycker du att ni har nytta av de kunskaper som tillväxtskolan har förmedlat?
 - Under projektet?
 - Även efter avslutat projektet?
- Vad har du främst tagit med dig från Tillväxtskolan?
- ”Tillväxtskolan pratar mycket om delaktighet”
 - Tycker du att medarbetarna blivit mer delaktiga i företaget sedan er medverkan?
 - Om ja, på vilket sätt och hur gick ni tillväga?

Bilaga 3.

Intervjuguide-Medarbetarna på Awimex

- Hur länge har du arbetat på Awimex?
 - Vill du berätta lite kort om vad du gjorde innan du började på Awimex?
- Vad består dina arbetsuppgifter av?
 - Skulle du kunna beskriva en helt vanlig dag på jobbet?
- Vad tycker du om med ditt jobb?
 - Finns det något som du skulle vilja utveckla?
- Skulle du vilja beskriva dina starka sidor?
 - Finns det något du känner att du skulle vilja utvecklas inom?
- Vad har du för framtidsvisioner?

Tillväxtskolan

- Vad tyckte du om Tillväxtskolan?
 - Var det något du tyckte var speciellt givande?
 - Var det något du upplevde var orelevant för ditt arbete på Awimex?
- Finns det något område som speciellt du har ansvar över på Awimex?
 - Förändrades ditt ansvarsområde efter er medverkan i Tillväxtskolan?
 - Vad tycker du om dina ansvarsområden?
 - Något du skulle vilja förändra?
- Hur pass känner du att du får vara delaktig i beslut som tas på Awimex?
 - Har detta förändrats sedan medverkan i Tillväxtskolan?
- Hur pass känner du att du kan ta beslut vad gäller dina arbetsuppgifter och hur de ska utföras?
 - Har detta förändrats sedan medverkan i Tillväxtskolan?
 - Uppmuntras du till att ta ännu mer ansvar och egna beslut?
- Känner du att du kan påverka Awimex resultat?
 - Hur mycket inflytande skulle du säga att du har generellt?
 - Har detta förändrats sedan medverkan i Tillväxtskolan?
- Hur pass känner du att du får ta del av information som rör Awimex?
 - Har detta förändrats sedan medverkan i Tillväxtskolan?
 - Vad tycker du om detta? (Bra eller dåligt?)
- Hur pass känner du att du är införstådd i de mål Awimex har (kortsiktigt och långsiktigt)?

- Känner du att du kan påverka målen?
- Har du några individuella mål?
 - Vem har satt dem?
- ”Avimex har ju växt de senaste åren både vad gäller omsättning och antalet anställda”. Har din arbetsroll förändrats med följd av detta?
 - Om ja, vill du beskriva lite mer din syn på detta?
- Hur fungerar samarbetet mellan dig och dina kollegor?
- Hur tycker du sammanhållningen är?
- Hur känner du att samarbetet är med Stefan och Henrik?
 - Vad är en bra chef eller ledare för dig?
- Finns det något du upplevt utvecklats vad gäller Stefan och Henriks ledarskap efter er medverkan i Tillväxtskolan?
 - Vem är det du främst väljer att gå till om det är något du känner att du behöva ta upp och prata om?
- ”Ni fick ju göra individuella personlighetstester under Tillväxtskolan.” Vad tyckte du om dessa?
 - Tyckte du att det gav dig något och i så fall vad?
- Vad tycker du generellt att Tillväxtskolan har gett både dig personligen och Avimex?