



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Vårtermin 2014

”Upplevd frihet och skapandet av osäkerhet ”

- En studie om vad empowerment som styrsätt kan skapa och att frihet inte nödvändigtvis behöver vara positivt

Författare:

Andræ, Eleonor (910322-0142)

Munksgaard, Pontus (890919-2471)

Spinnars, Anton (890611-0393)

Willoughby, Malena (860629-5502)

Handledare:

Nadja Sörgärde

Sammanfattning

Titel: Upplevd frihet och skapandet av osäkerhet: en studie om vad empowerment som styrsätt kan skapa och att frihet inte nödvändigtvis behöver vara positivt.

Seminariedatum: 5 juni 2014

Kurs: FEKH49, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Andræ, Eleonor. Munksgaard, Pontus. Spinnars, Anton. Willoughby, Malena.

Handledare: Nadja Sörgärde

Nyckelord: Empowerment, bemyndigande, social identitet, grupper, frihet, osäkerhet, styrning

Syfte: Vi har valt att studera effekter uppkomna ur den frihet empowerment ämnar skapa i medarbetares dagliga arbete. Detta i syfte att undersöka om det skulle kunna riktas mer kritik mot de teorier som finns kring empowerment, och vilken form av kritik detta månde vara.

Metod: Denna studie har ontologiskt ett konstruktionistiskt perspektiv och bygger på ett interpretivistiskt synsätt d.v.s. ett tolkningsperspektiv. Allt detta mynnar ut i en kvalitativ undersökning med ett induktivt angreppssätt. Materialet har uppkommit utifrån semistrukturerade intervjuer vilket sedan analyserats med de, för studien valda, teoretiska begreppen.

Teoretiska perspektiv: För att underbygga denna studies analys har vi studerat empowerment, normativ styrning och social identitetsteori. Med dessa teorier som verktyg har analysen arbetats fram utifrån den insamlade empirin.

Empiri: Studiens empiriska material bygger på intervjuer med sex anställda på företaget Adecco. Fyra av dem är konsultchefer, vilket är den lägsta hierarkiska nivån på företaget, och två av dem sitter i organisationens ledningsgrupp.

Resultat: Vi har sett grupperingar på kontornivå och en upplevd frihet och ansvarskänsla i chefernas arbete. Detta har vi tolkat som en effekt av företagets användning av empowerment som styrsätt. Vi har även upplevt en osäkerhet hos cheferna som vi kopplat ihop med känslan av frihet. Vi kan därför föreslå att empowerment resulterat i en grupperingseffekt i stället för självgående individer, vilket är vad empowerment vanligtvis syftar skapa.

Abstract

Title: Perceived freedom and the creation of insecurity: a study of what empowerment as a steering mechanism can create and that freedom is not necessarily a positive occurrence.

Seminar date: 5 June 2014

Course: FEKH49, Degree Project Undergraduate level, Business Administration,
Undergraduate Level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

Authors: Andræ, Eleonor. Munksgaard, Pontus. Spinnars, Anton. Willoughby, Malena.

Advisor: Nadja Sörgärde

Key words: Empowerment, social identity, groups, freedom, insecurity, governance

Purpose: We have chosen to study the feeling of freedom empowerment is said to create for employees in their day to day business. The purpose of this paper is to investigate if a more critical aspect could be explored in regards to the theory's surrounding empowerment today, and what form that aspect might take.

Methodology: This study has a constructionist view and is interpretation oriented. Therefore it is a qualitative study with an inductive approach. The empirical material has been collected through semi-structured interviews and then analysed with the, for the study chosen, theoretical concepts.

Theoretical perspectives: To substantiate the study's analysis we have studied Empowerment, Normative control, Social identity theory. With these theories as tools the empirical data has been analysed.

Empirical foundation: The empirical material is based on interviews with six employees at Adecco. Four of them are consultant managers, who are at the bottom of the hierarchy at Adecco, the other two are a part of the board of directors.

Conclusions: In our study we have seen people clustering at office level, and at the same time we have seen a perceived freedom and a feeling of responsibility in the manager's duties. We have interpreted this as an effect of the companies' use of empowerment. We have also experienced that the managers have an inherent insecurity that we connect to the feeling of freedom. Through this we interpret that empowerment can result in a grouping effect instead of self-independent individuals, which is the effect that empowerment usually aims to achieve.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Abstract	3
1. Inledning.....	6
1.1. Problematisering	6
1.2. Problemformulering	7
1.3. Syfte.....	7
1.4. Företagsbakgrund: Adecco.....	7
2. Metod	8
2.1. Ett konstruktionistiskt synsätt – en social verklighet	8
2.2. En kvalitativ undersökning	10
2.3. Intervjuer	11
2.4. Genomförande av analys.....	14
3. Teori.....	15
3.1. Empowerment.....	15
3.2. Teoretiska perspektiv	18
3.2.1. Normativ styrning.....	18
3.2.2. Social Identitetsteori	19
4. Analys	24
4.1. Hur upplevs empowerment på Adecco?.....	24
4.2. Frihet, ansvar och skapandet av osäkerhet.....	26
4.2.1. Upplevelsen av frihet.....	26
4.2.2. Upplevelsen av ansvar	29
4.2.3. Frihet innanför ramverket	32
4.2.4. Upplevd frihet skapar osäkerhet	41
4.3. Grupperingar på kontoren	44
4.3.1. Social identitet på kontorsnivå.....	44
4.3.2. Identitetsreglering och organisationen	47
4.4. Den upplevda osäkerheten – en faktor till de starka grupperingarna	57
5. Resultat.....	62
6. Slutsats	64
Källförteckning.....	66
Böcker.....	66
Artiklar	67

Internetkällor.....	68
Bilaga 1, Intervjuguide för konsultcheferna	69
Bilaga 2, Intervjuguide för ledningsgruppsmedlemmarna	70

1. Inledning

1.1. Problematisering

Empowerment är ett begrepp som handlar om att ge organisationens medlemmar möjligheten att styra mer över sitt arbete. Vanligtvis brukar man använda empowerment som en form för att öka motivationen och därigenom effektiviteten hos individer på ett företag, men tankesättet och begreppet kan också mer utpräglat användas som en strategi och ett styrningsförsök. Empowerment handlar om att bemyndiga medarbetare men det betyder inte att ledningen släpper all beslutsförmåga fri, vilket skulle kunna få förödande konsekvenser i en stor organisation. (Lashley, 2001, sid. 2ff)

Mycket av forskningen kring empowerment, som begrepp liksom tankesätt, fokuserar traditionellt sett inom forskning på individer och på relationen mellan arbetstagare och ledning. Man kan se det som att det är denna relation ledningen kan påverka för att försöka få ett mer positivt tankesätt och en bra stämning inom organisationen. Arbetstagaren kan bli mer tillfreds i sitt arbete och mer motiverad om denne känner inflytande över sin situation med möjlighet att bestämma och ta beslut själv. Ledningen kan genom motiverad personal förhoppningsvis få ut en mer effektiv insats och arbetsprocess från medarbetarna. (Lashley, 2001, sid. 2ff)

Om man sammanfattar empowerment som begrepp så är det några punkter som lyfts fram mer frekvent i litteraturen. Empowerment kan ses som ett styrningssätt, alternativt ett verktyg för att skapa motivation och tillfredsställelse hos personalen. Denna skall skapas genom bemyndigande, där individen lämnas friheten att hantera uppkomna situationer. För att ge individen dessa förutsättningar bör man sträva efter att bygga upp en känsla av trygghet, där chef och kollegor skall finnas till stöd under en upplärningsprocess. Därefter skall individen bli alltmer självgående. Personalen skall gärna involveras i organisationens arbete, för att ytterligare skapa motivation genom delaktighet. Vår upplevelse är att man ofta talar om empowerment som någonting positivt, mycket på grund av att styrningen ämnar skapa frihet. Begreppet frihet i sig är också ofta kopplat till någonting positivt. Ingen kritik, som vi hittat, är riktad mot de negativa effekterna som den upplevda friheten kan skapa. Detta leder till en fråga rörande huruvida frihet och empowerment enbart är positivt, eller om det kan granskas kritiskt för att upptäcka om friheten skulle kunna leda till någonting annat.

1.2. Problemformulering

Vilka effekter kan vi se av den frihet Adecco ämnar skapa genom empowerment i medarbetarnas dagliga arbete?

1.3. Syfte

Vi har valt att studera effekter uppkomna ur den frihet empowerment ämnar skapa i medarbetares dagliga arbete. Detta i syfte att undersöka om det skulle kunna riktas mer kritik mot de teorier som finns kring empowerment, och vilken form av kritik detta månde vara.

1.4. Företagsbakgrund: Adecco

Adecco är ett globalt företag som finns i ca 60 länder världen över. Företaget är registrerat på den schweiziska börsen och har sitt huvudsäte i Zürich. Adecco är en HR¹-partner som arbetar med att hjälpa andra företag med HR-frågor och personallösningar. I Sverige är Adecco ett auktoriserat bemanningsföretag och erbjuder tjänster såsom bemanning, rekrytering, outsourcing, omställning, ledarskapsutveckling, kompetensutveckling och karriärrådgivning på ca 50 olika kontor runt om i landet. Företaget har ca 350 innemedarbetare och ca 4000 konsulter.

Förutom ortskontoren arbetar företaget mot några specialistområden för sina HR-tjänster, vilka bland annat innefattar Kontor och HR, Försäljning och Marknadsföring, Ekonomi och Juridik, Teknik, Medicinskt område, Socialt Arbete, Industri och Logistik, Life Science och Affärsvillkor. De utspridda kontoren över Sverige arbetar parallellt med de olika expertområdena.

¹ Human Resources alt. Mänskliga Resurser

2. Metod

Det var under ett samtal mellan en av studiernas författare och Adeccos VD som tanken kring ett arbete om empowerment växte fram. Ledningen uttrycker nämligen att organisationen bland annat jobbar med empowerment som strategi. Empowerment har sedan 1970-talet varit ett populärt synsätt för företagschefer (Lashley, 2001, sid. 2), men som tankesätt kan det ses som ganska tvetydigt och svårförståeligt. Empowerment är återkommande och vida använt inom servicebranschen där det också studerats en hel del, men studierna av fenomenet inom andra branscher anses ibland vara mer bristfälligt (Lashley, 2001, sid. 6).

När vi som författare till denna studie valde att undersöka empowerment, föll valet att göra det på Adecco oss väl till pass. Adecco, som är ett bemanningsföretag, huserar nämligen i en annorlunda bransch. I Sverige blev personaluthyrning lagligt först år 1993 och sedan dess har branschen utvecklats snabbt. Ett bemanningsföretag definieras som ett företag vilka arbetar med personaluthyrning, omställning och rekrytering. Bemanningsföretagens affärsidé bygger på att försöka skapa värde genom att med flexibla personalstyrkor utjämna ojämn arbetsbelastning över tid på andra företag. Bemanningsbranschen skiljer sig därför en del från servicebranschen, i vilken studier och användande av empowerment är mest förekommande, vilket skapade möjligheten att studera empowerment och bemyndigande i en annan miljö. En annan anledning till att Adecco föll väl till pass för studiens undersökning är det faktum att en innemedarbetare på den lägsta hierarkiska nivån på företaget fortfarande är chef med personalansvar. Vi återkommer till denna roll som kallas konsultchef, men som konsultchef har du kort och gott ansvar över konsulterna som är ute på andra arbetsplatser och företag. Genom att undersöka hur konsultcheferna upplever bemyndigande och frihet genom empowermentstyrning kan vi studera detta på en låg hierarkisk nivå men där rollen fortfarande innebär stort ansvar.

2.1. Ett konstruktionistiskt synsätt – en social verklighet

Denna studies världsbild kommer ontologiskt² sett att präglas av ett konstruktionistiskt perspektiv. Detta innebär att verkligheten betraktas som socialt konstruerad av människor som medvetna sociala aktörer. Verkligheten är föränderlig och skapas hela tiden av dem som ingår i den, därav finns ingen objektiv sanning. (Bryman & Bell, 2005, sid. 41ff) Vid en av de

² Läran om det varande

genomförda intervjuerna kommer objektivitet på tal, och det faktum att denna person inte heller anser att det går att vara helt objektiv:

“... om det nu skulle hända någonting, eller om, vad det nu är, så försöker jag alltid se på det så, ja objektivt är ju bullshit för det finns inget sånt men alltså jag tar inte parti även om den ena personen är beställare...” (Konsultchef 2)

Uttrycket att objektivitet är “bullshit” passar väl in i vårt synsätt om en social verklighet och det är passande att de intervjuade personerna tycks vara av samma uppfattning. När objektivitet inte är ett alternativ, och vi inte kan ta något rakt av och förklara det, är det närmaste vi kan komma att avbilda någonting genom vår egna subjektiva tolkning. Detta innebär att kunskap begränsas och förblir till en viss grad oviss. (Bryman & Bell, 2005, sid. 41ff) Med detta i åtanke läggs stor vikt vid vår eget uppträdande som sociala aktörer i skapandet av våra intervjupersoners sociala verklighet, vid intervjutillfällena, i fråga om exempelvis gruppdynamik och hur de frågor vi ställer är formulerade. Vi är väl medvetna om att vi trots detta kommer att ha påverkan på intervjupersonernas svar, men detta är en del av den sociala verkligheten och att vi därför ändå kommer kunna tolka de svar vi får. Synsättet som präglar vår studie motsätter sig alltså den ontologi som kallas objektivism, där verkligheten betraktas som värderingsfri och där det går att finna tydliga rätt och fel (Ibid.). Att nyttja detta synsätt i en studie som utgår från empiri hämtat ur intervjuer, och ett syfte att tolka och förstå agerandet mellan människor skulle för oss bli ointressant och avlägset.

Syftet med ovan nämnda konstruktionistiskt synsätt är att detta skall hjälpa oss tolka och förklara studiens resultat. Vi ämnar därför ha ett interpretivistiskt synsätt för studiens skapande av epistemologi. Det betyder att vi som sociala aktörer inte bara befinner oss i den konstruktionistiskt verklighet som beskrivits ovan, utan lämnas att tolka och förklara den på ett subjektivt sätt. Vi anser detta sätt vara mest lämpat för en studie som baseras på intervjuer då vi anser att empirin inte följer ett logiskt system eller kan förutspås. Metoden motsätter sig den positivistiska inriktning som kopplas ihop med objektivismen som ontologi. Som motsats till positivismen menar det interpretivistiska synsättet att det är skillnad mellan människor och naturvetenskapliga ting på det vis att människor alltid har en subjektiv mening bakom det de gör, vilket gör att man inte objektivt kan tolka dem eller deras sociala kontext (Bryman & Bell, 2005, sid. 35ff). Således måste vi ta hänsyn dels till den observerade personens agenda och dels till sin egen begränsning i sin subjektiva tolkning.

2.2. En kvalitativ undersökning

Då vi eftersträvar att förstå och tolka den sociala verkligheten och genom detta generera teori (Bryman & Bell, 2005, sid. 390ff) är det passande att göra en undersökning av kvalitativ art. En kvalitativ studie ger oss möjligheten att nyansera ett svar genom att beakta fler parametrar än enbart ord eller siffror, vilket en kvantitativ studie skulle göra. (Bryman & Bell, 2005, sid. 49ff) Med denna undersökning hoppas vi genom intervjuer kunna förstå och tolka intervjupersonernas verklighet och därmed kunna skildra deras syn på företaget och deras eget arbete. Då vi genom studiens syfte ämnar förstå och tolka intervjupersonernas uppfattning ger den kvalitativa inriktningen oss möjlighet att undersöka detta vidare, och inte enbart samla in data för att konstatera den uppfattning en grupp tycks vara av. Den kvalitativa undersökningen kan ha olika upplägg, men vanligtvis formuleras först en generell frågeställning. Utifrån denna väljs relevanta undersökningsspersoner ut varifrån empiri insamlas, i vårt fall genom intervjuer. Empirin tolkas sedan och analyseras utifrån teoretiska perspektiv vilket kan leda till en mer specifik frågeställning och insamling av ytterligare empiri, eller till en rapport om ett resultat och en slutsats. (Bryman & Bell, 2005, sid. 395ff)

Vi utgick vid denna studie från en generell frågeställning om hur empowerment som styrningsförsök påverkar medarbetare. Med detta till grund för vår induktiva studie valdes lämpliga undersökningsspersoner ut. Vi valde att intervjua två personer från Adeccos ledningsgrupp som arbetat med att implementera empowerment på företaget. Sedan valde vi ut fyra stycken konsultchefer vilka, som ovan nämnt, är de som befinner sig längst ner på huvudbolagets hierarkiska steg, för att få deras syn på arbetssättet. När alla intervjuer genomförts och empirin samlats in kunde vi tolka empirin och analysera den utifrån ett lämpligt teoretiskt perspektiv. För att tolka empowerment som styrmedel har vi tagit utgångspunkt i normativ styrning och social identitetsteori som teoretiska perspektiv för att hjälpa oss skapa förståelse och analysera vad konsultcheferna berättat för oss. Det är dessa perspektiv vi använder oss av för att analysera studiens insamlade empiriska material. Vi kunde sedan med hjälp av detta specificera studiens problemformulering till att inrikta sig på den upplevda frihet som vi anser finnas hos konsultcheferna, och vidare vilka effekter denna frihet skulle kunna föra med sig. Därefter har vi analyserat effekterna ytterligare för att försöka nå ett bidragande resultat och en slutsats.

Studiens tillvägagångssätt, som ovan beskrivits, är också en förklaring till att studien bygger på en undersökning av så kallad induktiv karaktär. Detta betyder att vi har samlat empiri ur intervjuer utan att ha en färdig frågeställning eller hypotes för studien. Med hjälp av empirin förväntades denna senare uppkomma och formuleras, och därefter leda till teoriskapande. (Bryman & Bell, 2005, sid. 34f) Vi utgick från studiens start i frågor som behandlar styrning och empowerment, men frågorna hölls medvetet öppna för att få intervjupersonernas uppfattning. På så sätt har vi inte heller haft en helt blank start, utan haft en inriktning att gå efter för att bestämma vilka observationer vi valt att göra som i sin tur lett oss till ett resultat och därefter teoribildning. Studiens problemformulering liksom dess syfte har således omformulerats åtskilliga gånger under arbetets gång, vilket löpande styrts av empirin och den insamlad data. På så sätt kan vi med större säkerhet lyfta fram vad vi tolkar att intervjupersonerna upplever såsom problematiskt, intressant eller tvetydigt och för studien nå ett intressant teoretiskt bidrag. (Bryman & Bell, 2005, sid. 576f) Vi är medvetna om vår egen liksom de intervjuades oförmåga att agera objektivt och detta tas i beaktning under hela arbetets gång då vi inte avser att uppnå objektivitet utan vill undersöka den sociala verkligheten som ett konstruktionistiskt synsätt innebär.

2.3. Intervjuer

Då vi redan från början valt Adecco som företag att studera så är personerna som intervjuades alla anställda på företaget. De som valdes ut befann sig på olika hierarkiska nivåer i företaget. Två av personerna som vi intervjuade sitter i ledningsgruppen och befinner sig högre upp i hierarkin. Dessa två var intressanta att intervjua eftersom de arbetat med att implementera empowerment i organisationen. Övriga intervjuade är konsultchefer vilka befinner sig, som ovan nämnt, längst ned i den hierarkiska ordningen över de som är direkt anställda på Adecco. Anledningen till att vi valde att intervjua dessa var för att undersöka genomslaget av bemyndigande längre ner i organisationen. Dessutom finns konsultcheferna spridda på kontor över hela Sverige vilket ger en större bredd till empirin. De fyra konsultchefer vi har intervjuat tillhör fyra olika kontor, spritt över två olika regioner, jobbandes i två olika affärsområden.

Vi skickade ut mail till flera av kontorscheferna, för att se vilka av deras konsultchefer som vi kunde få intervjua. Vilka konsultchefer som intervjuades berodde på vilka som hade tid, så vi kunde dessvärre inte genomföra slumpmässigt urval. I det utskickade mailet bad vi dock om

att få intervjuva någon som jobbat under en längre tid på Adecco för att på så sätt möjliggöra en jämförelse i förändring på företaget över tid. I och med att slumpmässigt urval inte genomförts kan ledningen och kontorscheferna potentiellt ha styrt vem vi fick intervjuva, vilket i så fall kan ha påverkat vårt resultat (Eriksson-Zetterquist & Ahrne i Ahrne & Svensson, 2011, sid. 42). Då företaget inte har anonymiserats i uppsatsen och kommer presenteras för bland annat studenter kan vi tolka detta som skäl för företaget att framställa sig i god dager. Detta kan i förlängningen innebära en vinkling där brister kan döljas och framgångar överdrivas. Ledningsgruppen verkade dock ha ett intresse av att veta hur deras satsning på empowerment har gått, vilket talar emot att de skulle vilja påverka resultatet. Ledningen har inte heller varit direktinblandad i vår kontakt med konsultcheferna, en process som sköts helt på egen hand av studiens författare. Vi har tagit hänsyn till nämnda två potentiella agendor vid genomförandet av analysen för att kunna tolka intervjupersonerna rättvist.

Intervjuerna har genomförts på ett semi-strukturerat sätt. Att de var semi-strukturerade innebär att de hölls med hjälp av en intervjuguide som hade relativt öppna frågor men inriktade mot ämnet empowerment. Frågorna som ställdes behövde inte heller ställas i den ordning de stod nedskrivna utan var beroende av när de passade in i intervjun. Detta gav även tillfälle att ställa följdfrågor när det kändes passande. (Bryman & Bell, 2003, sid. 343) Frågorna delades upp i ämnesområden och arbetades igenom för att vara lättförstådda och inte alltför ledande i enlighet med hur man enligt Bryman & Bell (2003, sid. 348f) bör skapa sin intervjuguide.

Intervjuguiderna som användes under intervjuerna var olika beroende på personen som skulle intervjuas. Till konsultcheferna använde vi en guide (se Bilaga 1) och till de i ledningsgruppen användes en modifierad version (se Bilaga 2). På flera områden så överlappade guiderna varandra. Här hade vi bland annat frågor om vad den intervjuade jobbar med, hur en typisk arbetsdag ser ut, deras uppfattning av Adecco och vilka utmaningar den intervjuade brukar stå inför. Utöver dessa frågor skiljer sig intervjuguiderna åt. Anledningen var att målet med intervjuerna skilde sig ifrån varandra. Redan från början visste vi exempelvis att ledningsgruppen uttalat att företaget arbetade med empowerment. Därför användes i deras intervjuguide bland annat frågor för att undersöka vad målet med satsningen på empowerment var, vilket vi inte frågade konsultcheferna om. Häri uppkom även frågor om hur de kopplade ihop empowerment med organisationen. I frågorna till de två från

ledningsgruppen återfanns bland annat hur de hoppas att Adecco uppfattas och hur de hoppas att de anställda löser problem och utmaningar i arbetet.

Frågorna som ställdes till konsultcheferna var mer inriktade på hur de jobbade med de närmsta medarbetarna och organisationen som helhet. Detta för att ge en bild av huruvida de faktiskt jobbar med empowerment eller inte i sitt vardagliga arbete. Vidare ställdes även frågor om just empowerment i slutskedet av intervjuerna för att se om de var medvetna om innebörden av ämnet och om de kände att de arbetar efter dess innehåll när innebörden av ämnet specificerats.

Då studien avsåg att undersöka de anställdas subjektiva uppfattning om empowerment så lades vikt på att de intervjuade skulle svara med sina egna ord och tolkning av det som diskuterats. Detta då vill tolka deras svar, och inte tvärt om att de genomför vår analys. Hade så varit fallet skulle vi kunna gå miste om viktig information (Eriksson-Zetterquist & Ahrne i Ahrne & Svensson, 2011, sid.48). Följande citat påvisar hur vi eftersträvade att få de intervjuades uppfattning:

Fråga: "Vi har hört en del om att Adecco jobbar en del med Empowerment, hur ser du på det?"

Svar: "Hur tänker ni Empowerment i så fall? Jag vet ju på ett ungefär vad det betyder men. vad vill ni ha för svar?" (Konsultchef 2)

Fråga: "Vad vill du ge för svar?"

Intervjuerna spelades in med ljudupptagningsfunktionen på en eller flera mobiltelefoner för att vi inte skulle gå miste om information från intervjuerna och för att vi inte på förhand skulle tolka allt material. Ljudinspelningarna transkriberades sedan av oss själva i sin helhet med försök att undvika tolkningar och omskrivningar. Att göra på detta sätt ger i slutändan oss som intervjuande personer möjligheten att göra en mer grundlig analys av materialet. Utöver detta så ger det även den framtida läsaren av studien en chans att själv tolka det som sagts på intervjun. (Bryman & Bell, 2003, sid. 353)

Under intervjuerna var vi två personer, en som ställde frågorna från vår intervjuguide och en som ställde följdfrågor och tog anteckningar på sådant som vi kunde följa upp senare i intervjun, om de inte passade in i det dåvarande sammanhanget. Personen som ställde

frågorna från intervjuguiden hade som uppgift att se till att alla de områden vi ansåg viktiga berördes, även om de, som tidigare sagt, inte alltid kom i den ordning de var nerskrivna.

Alla intervjuerna hölls på Adecco-kontor i olika delar av Sverige. Att de hölls på de kontoren där de olika intervjuade personerna jobbade kan, enligt Eriksson-Zetterquist & Ahrne, ha påverkat vad som framkom under intervjuerna. De kan exempelvis ha försökt hålla tillbaka sina personliga åsikter om de områden som berördes under intervjuerna för att ge ett professionellt intryck. (Ahrne & Svensson, 2011, sid. 45) Vi försökte motverka denna återhållsamhet genom att förklara för de intervjuade att de skulle anonymiseras i uppsatsen och därför inte behövde vara oroliga för reprimander.

2.4. Genomförande av analys

För att analysera vårt empiriska material så har vi utgått från den typ av analys som kallas grundad teori (Bryman & Bell, 2005, sid. 577ff). Här görs analysen i flera steg men samtidigt, i enlighet med den induktiva metoden vi arbetat efter, sker en återkoppling till tidigare steg med viss revidering som följd. Vi började med att utgå från den generella frågeställningen om hur empowerment upplevs på Adecco. Utifrån detta så tog vi sedan fram data genom utförandet av de tidigare nämnda intervjuerna. Löpande under uppsamlingen av empiri så har vi gjort det som i Bryman & Bell (2005) kallas kodning. Innebörden av det är att vi har umgått med materialet och försökt se mönster i det som sagts. Med hjälp av detta letade vi fram teori som förklarar vad vi sett. På så vis har vi fått fram våra teoretiska perspektiv om normativ styrning och identitetsteori som kommer presenteras närmare i teoriavsnittet. Utifrån dessa teorier samt ämnet empowerment har sedan citat kategoriserats och grupperats, dels som kopplingar som förklaras av en eller flera teorier men även fenomen som vi inte anser förklarade. Vissa citat passade in i flera kategorier och har därför använts i mer än en del av analysen men i syfte att belysa olika saker.

3. Teori

3.1. Empowerment

Empowerment har varit ett populärt begrepp inom företagsvärlden och specifikt inom ledarskapsutbildningar sedan tidigt 80-tal (Collins, 1999). Begreppet har under åren använts väldigt brett för att beskriva olika sätt att styra och motivera personal. Detta har lett till att ämnet kan uppfattas som tämligen diffust, det har inte heller underlättats av att det använts synonymt med flera andra uttryck som "*employee involvement*" eller "*self management*". För det mesta intar litteraturen om empowerment dock ett normativt perspektiv, då det oftast används som en form av normativ styrning inom organisationsforskning. Detta visar vilken funktion som empowerment borde tillföra företaget i form av organisationsteori kring styrning. (Senge i Lashley 2001, sid. 1)

Eftersom empowerment har använts för att beskriva flera olika företeelser kan det uppfattas som något tvetydigt och ideologiskt och det blir därför svårt att använda sig av tankesättet i praktiken. Det har också konstaterats att empowerment tar sig uttryck i olika former beroende på den kontext den introduceras till vilket också medför att det inte kan se likadan ut överallt. (Collins, 1999) Denna tvetydighet gör att det är viktigt att sätta klara mål och ramar för vad man som organisation vill göra med empowerment om man skall arbeta efter det som tankesätt. Mycket av litteraturen beskriver också hur empowerment går ut på att sätta en budget eller ett ramverk inom vilken organisationens medarbetare får lov att verka fritt. (Lashley, 2001, sid. 2).

Det som gör empowerment till ett tämligen tilltalande styrmedel är löftet om en situation där både företaget och den anställda vinner. Den anställda känner sig mer uppskattad och upplever att den får använda en större del av sina förmågor för att lösa uppgifter eller problem som kan dyka upp, medan företaget får en mer produktiv, lojal och mer intresserad anställd. Detta gäller, enligt Lashley (2001, sid. 11), eftersom arbetstillfredsställelse hos medarbetare skapas när man får ta del av beslutsfattandet och detta ger dem även en större "känsla av ägande" av arbetsuppgifter. Förutom högre nöjdhet hos de anställda skall detta även generera större konkurrenskraft och ökad kundnöjdhet för att arbetsstyrkan blir effektivare och tydligare riktad åt samma håll. Nicholls (1995) menar att det ultimata målet med empowerment är att skapa en engagerad arbetsstyrka där alla helhjärtat hänger sin fulla energi och begåvning gentemot verkställandet av en gemensam vision.

En av de centrala föreställningarna är att empowerment främst går ut på att förändra relationen mellan ledning och de anställda (Lashley, 2001, sid. 41). Lashley (2001, sid. 2) tar upp Stewarts syn på management inom empowerment som ett skifte från att befinna sig i en auktoritär miljö till att bli en auktoritet. Detta innebär att istället för att diktera vad de anställda skall göra skall man vara ett stöd för den anställda genom att ha kunskap om vad denne behöver. På det sättet kan den anställda känna mer kontroll över sitt arbete och kan verka inom givna ramar. Om de skulle ha några frågor eller stöter på något problem kan de vända sig till ledningen för att få hjälp. Senge et al (1999, sid. 389) tar upp att när alla skall vara ansvariga, vilket är något man strävar efter genom empowermentstyrning, blir ingen ansvarig. Detta kan göra det svårt att uppfatta vem det är som är ansvarig för vad.

Empowerment kan betraktas enligt Schein som ett försök att etablera en moralisk tillhörighet på ett sådant sätt att individen identifierar sig med organisationen genom att genuint värdera sitt jobb och organisationens mål som sina egna (i Lashley, 2001, sid. 5). Foy (1994, sid. 3) uttrycker empowermentkonceptets fokus på den enskilda individen: "*Organizations are not empowered, people are*" för att påminna om att organisationen inte är ett självgående ting, den består av människor och handlar om att lyfta upp dessa. Hon menar även att det är ett liknande tänk om empowerment idag som under 80-talet handlade om att involvera medarbetarna och på 70-talet talade man om att få de anställda att delta.

van Outshoorn och Thomas (1995) skriver att i empowermentarbete ska chefer underlätta för sina medarbetare och snarare finnas med som ett stöd när medarbetaren blir bemyndigad. De ska vara beredda att sköta konflikter som kan uppstå p.g.a. begränsningarna i bemyndigandet. Därmed skulle de kunna skapa en "ångestfri" atmosfär där medarbetaren kan tala fritt om problem och svårigheter, och en trygg miljö där individer vågar ta risker. Därefter verkar de för att följa upp och leta efter lärdomar och coacha medarbetaren och hjälpa vederbörande att höja sitt självförtroende.

Ofta talas det om empowerment i association till grupper så som autonoma eller semiautonoma team. (Lashley, 2001, sid. 67ff) Intresset på dessa områden har ökat delvis i och med större fokus inom managementteori på "*employee involvement*" (Marchington et al. i Lashley, 2001, sid. 49), "mjuka" former av "*HR-Management*" (Storey i Lashley, 2001, sid.111) och sökandet efter större engagemang och alternativ kontroll över medarbetares arbetsprestationer. Detta har uppkommit efter ökad önskan om att förstå, och tävla med,

japansk managementteknik och deras upplevda grupporienterade stil i samhälle och management för att tjäna konkurrensfördelar genom ökad produktion och kvalitet. Detta bemyndigande applicerade på grupper verkar så att gruppen får hel eller delvis rum att ta egna beslut, alltid inom vissa av ledningen strukturerade ramverk. Management fungerar stödjande och sätter alltid de övergripande målen, därefter är grupperna bemyndigade att ta så stora beslut som ledningen är överens om. Dessa team får även en kontrollerande effekt inom gruppen, så att man inom gruppen skapar ett normativt styrsätt utfört genom gruppstillhörighet, någonting Thompson och McHugh (i Lashley, 2001, sid. 69) kallar för "*coercive control*". Teamarbete fungerar även motiverande för individen då gemenskap och stöd ges inom gruppen samtidigt som man har större befattningsförmåga. Ray-Chaudhuri (1998) skriver att människor i grupp utvecklar en dynamik som i sig självt är en källa till empowerment genom denna ökade beslutfattningsförmåga och samtidigt tryggheten inom teamet. Detta beteende påminner om någonting vi påträffat inom managementteori som kallas "*Quality Circles*". "*Quality Circles*" är ett japanskt managementfenomen som går ut på att organiserade grupper av medarbetare inom olika områden ses regelbundet för att identifiera arbetsrelaterade problem och generera nya idéer tillsammans för att höja kvalitén och produktiviteten på företaget. (Landy & Conte, 2013, sid. 520)

För att märka om en effekt uppstått vid bemyndigande av chefer måste man fråga dem "Vad kan du göra nu som du inte kunde förut?" Förändringen kan ha skett på olika vis: antingen tar i hierarkin lägre stående chefer över befogenheter de inte haft tidigare, utan som normalt tillfaller mer seniora chefer, de kan få ett ramverk att handla inom en viss budget, eller så har de i princip samma befogenheter som innan, bara utan direkt övervakning. (Lashley, 2001, sid. 134) Freidman (i Lashley, 2001, sid.134) kallar denna autonomitet för "*responsible autonomy*".

Vi är av uppfattningen att det inte finns många inom empowermentteorin som kritiserar empowerment, då Collins (1994) skriver att många kopplar fenomenet till något bra. På samma sätt kan vi koppla känslan av frihet, vilket empowerment strävar efter att skapa, till något positivt. Som vi tidigare nämnt kan frihetskänslan leda till mer motiverad och produktiv personal, men finns det andra effekter som kanske förbises.

Sammanfattningsvis är empowerment ett tvetydigt styrningsätt eller form för att skapa motivation och arbetstillfredsställelse. Man strävar efter att bemyndiga individer att ta egna beslut och föra sina egna arbetsprocesser. För att uppnå detta behöver en organisation bygga

upp en trygghet och ett självförtroende hos individen. Chefen och andra medarbetare kan skapa en sådan miljö där individen till en början skaffar sig kunskaper genom att fråga och allteftersom skall klara sig mer själv. Empowerment vill, enligt den teori vi studerat, även involvera personalen i så många processer så möjligt så att vederbörande känner sig involverad. Företag kan även sträva efter att bemyndiga målarbetande team och projektgrupper. Hela bemyndigandeprocessen, oavsett team eller individ, bygger på att skapa en frihet och inte jobba med direkt övervakning. Både frihet och empowerment är, enligt teorin, begrepp som associeras som något positivt. Vi upplever att det kring detta inte riktats någon kritik, och att det saknas teoretiska förklaringar. Är friheten som empowerment skapar genomgående något positivt, eller finns det kritik att rikta mot empowerment på detta område.

3.2. Teoretiska perspektiv

3.2.1. Normativ styrning

Denna typ av styrning innebär att chefer försöker styra sina anställdas beteenden indirekt istället för att direkt styra arbetsuppgifterna. Styrningen sker i detta fall genom att påverka medarbetarnas uppfattning om sig själva och deras verklighet. (Alvesson & Sveningsson, 2007, sid. 164). Det blir centralt att influera de anställdas värderingar, normer, idéer och föreställningar (Sveningsson & Alvesson, 2010, sid. 60f). Med andra ord är det individernas identitet som påverkas på olika sätt. Normativ styrning skulle därför kunna användas till att förstå beteenden och uppföranden, men också till att tolka grupperingar och identiteter. Det finns olika metoder för att utföra normativ styrning, men rekrytering och socialisation är de metoder som framförallt framhålls (Alvesson & Sveningsson, 2007, sid. 164).

Socialisationsprocessen är det som sker när organisationer på olika sätt försöker lära ut företagets normer och värderingar till de anställda. Det kan ske genom att de får gå olika kurser, åka på resor eller utföra aktiviteter tillsammans med andra på företaget. (Alvesson & Sveningsson, 2007, sid. 164) Enligt Alvesson & Sveningsson (2007, sid. 165f) så sker dock inte all socialisation vid specifikt avsedda tillfällen. Det innefattar nämligen även vad som sker på kontoren löpande under arbetsdagarna. Till detta hör bland annat reaktioner på händelser såsom om det uppstår något missförstånd eller om någon begår ett misstag. Här blir alltså även interaktionen mellan de anställda en stor del i att "uppfostra" medarbetarna i kulturen. Liksom en förälder uppfostrar sitt barn till liknande värderingar som en själv, uppfostrar seniora medarbetare, i enlighet med dennes värderingar, ny personal.

Ser man till rekrytering så kan en organisation arbeta enligt det sätt som kallas matchningsmodellen. Här försöker företag att hitta personer som inte bara har de kvalifikationer som krävs utan även förhåller sig till liknande värderingar och normer som sammanfaller med företagets. Ledningen vill se till att organisationen blir presenterad för individen och att de är välvilligt inställda till dess värderingar redan från början. (Alvesson & Svenningsson, 2007, sid. 164f) På så sätt kan organisationen skapa förutsättningar för att medarbetaren skall ha en högre vilja att prestera för organisationen.

Utöver dessa två delar så finns metoden som kallas identitetsreglering. Organisationen jobbar då med att få medarbetarna att identifiera sig själva med organisationen på olika sätt. (Alvesson & Willmott, 2002) Företaget försöker skapa en identitet med vilken de vill att medarbetarens egen identitet ska sammanfalla. Det kan exempelvis handla om ett positivt språkbruk såsom att medarbetare inom organisationen anser sig vara *“teamplayers”*. (Alvesson & Svenningsson, 2007, sid. 166) Detta skall kunna bidra till grupper på arbetsplatsen med liknande värderingar, men också en högre grad av arbetsglädje då medarbetaren arbetar för en organisation som står för liknande värderingar som denne gör.

Alvesson & Svenningsson (2007, sid. 167) framhåller två huvudaspekter vid den normativa styrningen: *“Integrera ett kollektiv”* samt *“Instruera om en viss föredragen handling”*. Att instruera om en viss föredragen handling handlar snarare om hur individer ska agera i olika situationer. Hur en uppgift skall lösas, eller hur individer skall hantera problem. Integrera ett kollektiv handlar istället om skapandet av identitet, vilket kommer förklaras närmare under social identitetsteori, och dylika uttryck för idéer och föreställningar. Att integrera ett kollektiv handlar därför i längden om grupper och hur dessa skapas och utvecklas.

3.2.2. Social Identitetsteori

Enligt Watson (2006, sid. 93ff) har alla personer en identitet, vilket blir en utgångspunkt och förutsättning för social identitetsteori. Med antagandet om individernas identitet som bas kan man vidare diskutera dess betydelse och påverkan i sociala sammanhang. Watson (Ibid.) samt Tajfel (1978, sid. 61ff) menar att identiteten i sig själv inte är ett sätt att vara eller innehavet av några specifika egenskaper, utan kan istället förstås som en persons uppfattning av sig själv i jämförelse med andra. Således är denna uppfattning föränderlig och utvecklas kontinuerligt

efter händelser och upplevelser i personens liv. Dessa händelser ses inte heller som styrda efter något speciellt tema, utan kan praktiskt sett vara vad som helst. (Watson, 2006, sid. 93ff) Genom förståelse av individer och deras uppfattade identitet bör vi därför kunna tolka grupper och grupptillhörighet.

Social Identitetsteori, utvecklat av Henri Tajfel och John Turner 1985, kan förklaras som ett verktyg utav väldigt många, som kan hjälpa individen att förstå dennes upplevda identitet. Tajfel & Turner (1985) beskriver det såsom att personer, istället för att själva reda ut varje detalj i sin identitet, har tendenser att knyta sig till sociala grupper såsom kön, religiösa grupper eller organisatorisk tillhörighet. Enligt den sociala identitetsteorin skapar man därför en del av sin identitetsuppfattning i och med den samhörighet personen har till en viss grupp och dess värderingar (Ashfort & Mael, 1989). Festinger (Tajfel, 1978, sid. 64f) beskriver det såsom att varje person formar och värderar sina åsikter och färdigheter genom jämförelse med andras respektive åsikter och färdigheter. Jämförelsen skall, enligt teorin, ge individen en tydligare uppfattning av den egna upplevda identiteten. Tajfel (1978, sid. 66ff) beskriver också vikten av att komma ihåg att inte bara identiteter skapas under jämförelse, utan även att grupper blir till på samma sätt. En grupp, med tillhörande värderingar, blir således till enbart för att andra grupper finns i miljön runt omkring. Samtidigt berättar Tajfel (Ibid.) att grupperna inte bör ses som konstanta utan är föränderliga över tiden och påverkas av alla möjliga yttre faktorer. Denna föränderlighet kan vara viktig att ta med sig om social identitetsteori skall användas till att skapa förståelse för andra fenomen. Metaforiskt skulle man kunna tänka sig ett foto, taget i nuet, som när som helst i framtiden kan förändras.

Utöver att den sociala identitetsteorin kan ses som ett verktyg för att förstå den egna upplevda identiteten, kan det också vara ett sätt för personer att kategorisera hur de själva upplever andra och deras medföljande identitet (Ashfort & Mael, 1989). Alvesson & Sveningsson (2010, sid. 51ff) menar att individen identifierar sig med övriga gruppmedlemmar (social identifikation) och stärker dessa band genom att se andra grupper och personer som utanförgrupper. Vidare menar de att banden ytterligare kan stärkas genom att försvara den egna gruppen, men även genom att nedvärdera och skapa avstånd till utanförgruppen. Dessa två punkter anses tillsammans kunna skapa en situation där ingen ledare behövs för att skapa en stark "vi-känsla" i gruppen. Känslan av samhörighet, liksom distanseringen till/från andra

grupper, kan därför förstärkas under tuffa perioder i form av bland annat utmaningar och konkurrens. (Ashfort & Mael, 1989) Tajfel (1978, sid. 77ff) har studerat samma fenomen och väljer att kalla den grupp vilken de själva tillhör för "ingroup" och den grupp, alternativt de grupper, som en person distanserar sig själv ifrån för "outgroup(s)". Tajfel (Ibid.) beskriver ett genomfört experiment där han först skapat en grupptillhörighet varpå olika typer av individuella förhandlingar kring monetär ersättning för olika objekt skett. Tajfels experiment visar att individerna försökt förhandla sig till en så bra lösning för sin egen "ingroup" som möjligt. Vidare visar experimentet också att den bästa ansedda lösningen för "ingroup" inte var det som gav den högsta ersättningen för gruppen, utan den lösning som gav den största skillnaden i ersättning gentemot "outgroup". Vad Tajfel vill lyfta fram med exemplet är hur stark "vi-känslan" i en grupp kan vara och hur den kan förstärkas i och med distanseringen gentemot andra grupper. Utöver att skapa en "vi-känsla" i gruppen, menar Ashfort & Mael (1989) att individen kan söka förstärka sin egen tillhörighet i gruppen ("ingroup"). De menar att individen kan göra detta genom att använda gruppens starka och typiska egenskaper i sitt eget agerande och på så sätt stärka sin position i gruppen. Alvesson & Sveningsson (2010, sid. 52) menar att den person, inom gruppen, som bäst kan fånga upp dessa typiska egenskaper, oftast blir gruppens inofficiella, eller officiella, ledare.

Martin & Siehl argumenterar för att en person kan identifiera sig med en viss grupp trots att vederbörande inte medhåller om gruppens existerande värderingar, auktoritet eller liknande. De kallar detta fenomen för "counterculture" vilket både kan vara föremål för att förstärka de olika värderingarna som individen och gruppen har, men också till att skapa förändring i den upplevda personliga identiteten och den föreställda gruppidentiteten. Turner (1984) för ett liknande resonemang och föreslår en "psykologisk grupp" som delar samma sociala identifikation utan att behöva interagera eller tycka om de andra medlemmarna av samma grupp. Exempelvis kan en person vara supporter till en viss idrottsklubb, utan att interagera med andra supportere. Likväl så kan personen dela den psykologiska effekten av gruppens prestationer och kategoriserar sig inom samma gruppidentifikation. (Ashfort & Mael, 1989)

Ett annat fack inom social identifikation brukar kallas organisatorisk identifikation. En sådan identifikation föreslås kunna uppkomma när individen söker sin identitet i den sociala grupp som är företaget, eller organisationen, denne arbetar på. Detta kan liknas vid vad man genom

socialisation, rekrytering och identitetsreglering ämnar eftersträva inom normativ styrning. Det kan också vara i mindre skala inom organisationen som definieringen sker, till ett specifikt kontor, en arbetsgrupp, en avdelning eller liknande. (Ashfort & Mael, 1989) Företag försöker ibland skapa en situation där individen skall kunna identifiera sig med företaget, för att på så sätt få ut maximal prestation av denne. Företaget ämnar då undvika den situation där de ses som "mästaren" och den anställda såsom "slav" för att utvinna större utbyte av deras relation med varandra (Denhardt, 1987). Att skapa identifikation mellan organisation och anställda på det sättet är en punkt som är central inom empowermentteori (Lashley, 2001, sid. 2). Social identitetsteori föreslår således, enligt Ashfort & Mael (1989), att tydliga värderingar och målbilder, delade genom social samvaro i organisationen, skapar identifiering mellan organisationen och dess medlemmar. Identifieringen mellan dessa har i sin tur effekt på prestationerna de två emellan. Kanske är det på dessa grunder chefer under en längre tid tenderat att koppla social identifikation med organisatoriskt engagemang och trivsel. Att påverka hur den organisatoriska identiteten ser ut kan då användas i strategiskt arbete, i och med att det är denna medlemmarna önskas kunna identifiera sig med. Ashfort & Mael (1989) lyfter fram två olika sätt som kan användas för att genomföra denna strategi på. Det ena är genom användning av symboler såsom traditioner, myter, metaforer och hjältar som alla skildrar organisationen ur ledningens önskade synvinkel. Det andra är att styra genom värderingar och målbilder. Båda dessa alternativ kan ses som former av normativ styrning (Ashfort & Mael, 1989). Om en organisation kan lyckas med en sådan strategi kan företaget, till en viss grad enligt denna teori, styra hur individerna i organisationen uppfattar sin egen identitet.

4. Analys

Vi tycker oss ha sett två saker som stuckit ut lite extra under våra intervjuer med medarbetare på Adecco. Det ena är att medarbetarna upplever någon form av frihet och vi vill därför tolka och analysera vad denna kan leda till. Det andra är att vi upplever en stark gruppering på kontorsnivå och vi har därför valt att också se närmare på vad som skulle kunna orsaka dessa. Under vägens gång fann vi ett intresse av att se om dessa två, den upplevda friheten och grupperingarna, kunde ha något samband. För att bättre kunna tolka och förstå det empiriska materialet har vi valt att använda oss av teori kring empowerment, normativ styrning och social identifikation.

4.1. Hur upplevs empowerment på Adecco?

För att förstå hur Adecco jobbar med empowerment och den upplevelse av frihet det är tänkt att styrningen skall kunna skapa, vill vi reda ut hur empowerment upplevs på företaget. När vi frågade ledningen om empowerment var vi väldigt öppna i att vi ville diskutera deras uppfattning om ämnet. När vi frågade konsultcheferna, gjorde vi detta sist på intervjun för att först kunna undersöka hur de jobbar och betar sig på arbetsplatsen, sedan få en insyn i vad ett så pass teoretiskt begrepp skulle kunna betyda för dem. Det är bra att påpeka att inte alla av de vi intervjuat hade en uppfattning om empowerment som begrepp. De som sedan beskrev sin uppfattning av begreppet hade givetvis olika uppfattning och beskrivningar av det. Hur teorin beskriver empowerment, ett diffust och mångfasetterat begrepp, skulle kunna vara en anledning till detta. Så här förklarade de intervjuade sin uppfattning om ämnet:

“Och för mig så består ju, jag prövar att göra det enkelt så att det inte blir, så att det blir enkelt att förhålla sig till för alla ledare då. Men jag säger att empowerment består av fyra olika områden, och det ena är bestämma över sig själv, det andra är kompetens och så är det inflytande och så är det meningsfullhet. “

(Ledningsgruppmedlem 2)

“Det kan ju vara... lite det som vi har pratat om här nu, att man ger individen egen frihet och sen så är det ju vissa, hur ska man göra här du, och själv ta ett ansvar för sina arbetsuppgifter. Det är ju en typ av empowerment att en chef arbetar på det sättet. Och sen, vad kan det vara mer, ge en viss typ av förmåner, kan det vara en typ av empowerment?”

(Ledningsgruppmedlem 1)

Fråga: “Om det är det för dig, det är det vi vill veta: din uppfattning av det här.”

“Jaha. Min uppfattning, Nu tog jag lite generellt innan. Ja men min uppfattning, empowerment är att man har ett förtroende och det tror jag är jätteviktigt: tillit och förtroende mellan chef och medarbetare för att det ska fungera så förtroende är nog empowerment för mig om ni skulle fråga mig.”

(Ledningsgruppmedlem 1)

“Det jag lägger in i Empowerment är bara för att klargöra, är väl just att förstärka människor på det de är bra på och att det inte skall vara slit och släng utan att man satsar på att utveckla personer”

(Konsultchef 2)

När vi intervjuade konsultcheferna och frågade vad de tyckte var roligast med deras jobb uttryckte de följande:

“[...]det roligaste är nog att man får träffa olika typer av människor. [...] ha väldigt mycket kontakt med, med människor. Och sen att det är ganska högt tempo och att man har möjligheten att anpassa sitt jobb, mycket själv, jag kan lägga upp det precis som jag vill i princip.”

(Konsultchef 1)

“Som jag sa innan egentligen variationen det är ju den stora skillnaden och det som jag tycker är roligast. “

(Konsultchef 4)

“Jag tror det är att träffa kunder och konsulter. Och att det är så fritt som det är. Fritt är kanske inte roligt men det gör att man trivs. Det är också roligt att kunna hjälpa en kund. Det är roligt att få, det är ganska högt i tak här. Det gör att det är roligt att gå till jobbet och det är roligt när man lyckas. Det kan man ju känna med det jobbet man har att när man sätter en förfrågan så lyckas man, och det är roligt.”

(Konsultchef 3)

Uttalandena kan ses som vad Adeccos personal anser att empowerment är, nämligen att kunna styra över sitt eget arbete. Att företaget genom kunskap och kompetens hoppas kunna bygga någon form av mening för de som jobbar inom organisationen, men även att det är en form av tillit och lojalitet. De intervjuade talar också om den effekt företaget önskar uppnå genom empowermentstyrning, vilket vi upplever är tillit och en känsla av att Adecco värderar den anställda som individ. Enligt normativ styrning och empowerment skall detta kunna leda till mer motiverad och effektiv personal, vilket vi tolkar vara meningen med empowermentstyrning på Adecco. Det verkar också som att konsultcheferna upplever det viktigt med frihet och möjlighet att bestämma över sina egna arbetsuppgifter. Upplevelsen av detta förklarar de när vi frågar vad de tycker är roligast med sitt arbete. Vi kommer in på detta nedan, men vi har under intervjuerna fått uppfattningen att det finns en mängd olika begränsningar som styr denna frihet. Vi ämnar därför diskutera vidare huruvida de intervjuade upplever frihet och om det i så fall är friheten i sig eller upplevelsen av samma fenomen som är viktig.

4.2. Frihet, ansvar och skapandet av osäkerhet

4.2.1. Upplevelsen av frihet

Empowerment handlar enligt teorin mycket om att medarbetarna ska känna en frihet att ta egna beslut. Om nu empowerment har blivit introducerat i organisationen så skulle de anställda kunna känna att de har ett visst mått av upplevd frihet. I och med detta så är det intressant att se om medarbetarna upplever att denna frihet finns. Under alla intervjuer vi hade så nämndes frihet i olika sammanhang. Dels så nämns det lite i förbifarten men även som en av de positiva aspekterna av att arbeta på Adecco.

“Så inom dessa ramar då så skall du leverera 12 miljoner kronor. Hur du gör det, det är upp till dig som kontorschef på [ex.] Helsingborgskontoret. Så får de göra sin egen lilla strategi för det kontoret, och de får bestämma hur de använder sina resurser och allt sådant.”
(Ledningsgruppmedlem 2)

“Lite det som vi har pratat om här nu, att man ger individen egen frihet och sen så är det ju vissa, hur ska man göra här nu, och själv ta ett ansvar för sina arbetsuppgifter. Det är ju en typ av empowerment att en chef arbetar på det sättet.”
(Ledningsgruppmedlem 1)

Fråga: “Vad har du för utrymme att ta beslut själv?”

“[...]jag har väldigt stort utrymme att göra det och det liksom uppmuntras alltså att man gör det också för det är så otroligt många beslut som man måste ta varje dag. [...]”
(Konsultchef 1)

“[...]Men så fick jag det här jobbet och blev lite besviken över att rekrytering inte är en del av det i och med att vi har rekryterare. Men i och med att det är en så pass fri tjänst som det är, tog jag en hel del intervjuer och sådana saker till och börja med, för det kan man styra lite över själv.[...]”
(Konsultchef 2)

Fråga: “Så det är mycket varierat jobb då alltså?”

“Jo men det blir ju det. Eftersom man får bestämma så pass mycket själv också så får [...]man ju planera allting efter hur det passar en själv helt enkelt [...]”
(Konsultchef 1)

“[...]man har möjligheten att anpassa sitt jobb, mycket själv, jag kan lägga upp det precis som jag vill i princip.”
(Konsultchef 1)

“Så att jag har rätt mycket frihet från [min chefs] del att... det förtroendet att det, det löser jag. Och han vet att är det någonting som jag behöver hjälp med så vänder jag mig till [min chef], och det tror jag uppskattas från [min chefs]sida också.”
(Konsultchef 4)

“Ja men [min chef] litar ju väldigt mycket på mig. [...] Så [min chef]styr väldigt lite vad jag gör.[...] när det gäller att fatta beslut och så [...] gentemot konsulter eller kund eller så har jag egentligen ingen styrning alls.”

(Konsultchef 2)

“Jag tror det är bra att ta beslut för annars hade jag nog känt mig mindre. Jag tror att det är väldigt viktigt för att man skall kunna känna sig bekväm med rollen, att man får ta egna beslut.”

(Konsultchef 3)

Fråga: “Vad har du för utrymme att ta beslut?”

“Så det är ganska fritt mellan det så du har rätt mycket mandat i tjänsten och det är väldigt mycket frihet under ansvar självfallet i tjänsten. Vilket är rätt bra och rätt skönt, vilket jag uppskattar.[...]”

(Konsultchef 4)

Fråga: “Du känner aldrig liksom att det är jobbigt eller svårt att sätta upp dina egna rutiner?”

“[...]nej, faktiskt inte. Nej, jag hade nog tyckt det var jättejobbigt om min chef skulle gå in och liksom styra hur jag skulle göra.”

(Konsultchef 1)

Fråga: Vad tycker du är roligast med ditt arbete?

“Jag tror det är att träffa kunder och konsulter. Och att det är så fritt som det är. Fritt är kanske inte roligt men det gör att man trivs. [...]”

(Konsultchef 3)

Såväl konsultcheferna som de i ledningsgruppen pratar som sagt om frihet på företaget. Vi tolkar citaten som att de vi har intervjuat upplever att ett stort mått av frihet finns i deras dagliga arbete. Även om alla de intervjuade talar om friheten så skiljer sig bilden lite mellan de intervjuade. I stort verkar friheten dock upplevas som något positivt. Inte minst från konsultchefernas håll där de nämner att de har friheten att själva ta beslut och även utrymmet att påverka sina egna arbetsuppgifter. Vi tolkar det som att de anställda känner att de har en

stor frihet. De känner att de inte blir direkt styrda utan att de snarare får välja själva kring sina arbetsuppgifter, vilket sammanfaller med det som empowermentteorin vill uppnå. Vi har valt att se det som att släppa ut hästar, konsultcheferna, på den äng som är deras arbete. De upplever att de kan gå och göra lite vad de vill på hela ängen, en stor frihet. Utöver aspekterna av friheten som vi ser i citaten så läggs i vissa av dem vikt på att det med friheten även kommer ett visst ansvar.

4.2.2. Upplevelsen av ansvar

Under analysen av den upplevda friheten så upptäckte vi att flera av de intervjuade kopplade samman begreppet frihet med ansvar. Då empowermentteori säger att ansvaret ska delas så att inte en enskild person är ansvarig var det även intressant att se närmare på det upplevda ansvaret. Följande citat berörde detta ämnet:

“[...]vad jag uppskattar är att man är inte inne och går in i varje detalj i sitt arbete för att skulle man göra det och ha så pass många kundbesök eller konsulter som man har då känner jag att det är mer... en belastning för mig. Alltså jag känner... måste ju ändå känna den här... alltså friheten... ansvaret så sätt”

(Konsultchef 4)

“[...] jag trivdes inte med det, för det var lite liknande i början och när man är lite osäker är inte det optimalt. [...] då kändes det som att man hade lite för mycket ansvar än vad man mäktade med.”

(Konsultchef 2)

“[Min chef] har gett oss det förtroendet att vi kan få sköta businessen mot våra kunder och då förväntar [min chef] ju sig att den här kunden inte bara tar en gratis dag utan då hyr han tre månader liksom så vi får en kickback då.”

(Konsultchef 3)

“[...] Men det är ju mycket ansvar i tjänsten också så att det gäller ju verkligen att se till att man gör det man ska, för man blir ju uppföljd på det också och man har... vi har ju uppföljning av konsulter. Dom har ju sin medarbetarundersökning och lite sådana saker, så det gäller ju att följa upp alla saker omkring de sakerna också.”

(Konsultchef 4)

“Nej alltså jag tror det är svårare kan man säga om man är, alltså i den rollen jag besitter, så är det väl mycket, du har ju väldigt mycket frihet under ansvar, så är det ju.”

(Konsultchef 4)

“Inne i [organisationen], där har vi ju medarbetarundersökning och [...] jag får den känslan att det är ett bra företag att jobba på, man har ett stort, får mycket ansvar men en stor frihet också att utöva det.”

(Ledningsgruppmedlem 1)

“[...] nackdelen är ju att man kan ju ta med sig jobb hem, du får kunder som ringer klockan sex på morgonen och kunder som ringer sent på kvällen. [...] men jag vet ju liksom att det ligger på mitt ansvar[...]

(Konsultchef 3)

Fråga: “Hur jobbar Adecco med empowerment, är det på det sätter eller?”

“Ja, lite det som vi har kommit in på: det är frihet under ansvar, det är mycket det.”

(Ledningsgruppmedlem 1)

Fråga: “Hur ser relationen ut med din chef?”

“Jamen det är bra det är alltså... [min chef] är ju väldigt lättsam [...] Så att det är väldigt mycket frihet under ansvar och jag har ju jobbat ganska länge så det gör ju att jag besitter ju en del kompetens också.”

(Konsultchef 4)

Konsultcheferna verkar uppleva att de har ett personligt ansvar att utföra sina arbetsuppgifter efter sin bästa förmåga. Som det beskrivs så upplever de detta som en självklar del i deras arbete och att det är något som kommer med den frihet de har. Det är egentligen bara en av konsultcheferna som nämner att det hänt att det har känts som att man hade lite för mycket

ansvar, även om det låter som att det var i början av dennes karriär på Adecco. Om vi ska koppla konsultchefernas upplevda ansvar till vårt tidigare exempel om hästarna på en äng så är det som att de, trots att de har en hel äng att gå runt på, känner att de borde gå till specifika delar av den. En del andra saker som sagts under intervjuerna har dock antytt att de anställda kanske inte har så mycket ansvar som de ger sken av:

“[...]Sen har det ju funnits folk som kanske inte har passat in på grund av interna skäl, men gentemot kund eller konsult att ha gjort misstag så har jag inte varit med om speciellt mycket som har givit några konsekvenser. Och inget allvarligt heller så direkt.”

(Konsultchef 2)

[om att förlora flera konsulter] *“[...] [min chef] försvarar ju oss hela tiden, [min chef]ger oss inte den grymma sidan. Utan [min chef]tar med sig det som [min chef]har hört och berättar det på ett bra sätt “nämen nu ska vi fokusera på detta, och detta och detta” sen så att [hen] lägger upp det på ett sätt där vi känner [...] att det finns en trygghet, vi känner inte piskan[...].”*

(Konsultchef 3)

“[...] det var ett kostsamt misstag som en person har gjort [...]och den personen har inte meddelat det till sin chef [...] där måste ju chefen ha en diskussion men det handlar ju inte om att man blir uppsagd! På något sätt, men man måste ju ha en diskussion om att sådana här saker kan hända [...] alla kan göra misstag [...]”

(Ledningsgruppmedlem 1)

“[...] det personliga också är viktigt också. så det får inte bli för stor frihet alltså så att man mäts och resultatet mäts och sen så om resultatet visar någonting man inte vill så då är man inte bra, bort, så får det ju INTE vara. För det tror jag, att det skulle lätt kunna bli på det sättet om man har för mycket frihet och för mycket ansvar.”

(Ledningsgruppmedlem 1)

Som vi tolkar det så motsägs det upplevda personliga ansvaret hos konsultcheferna i dessa citaten. Här nämns saker som kan gå fel men som de inte verkar behöva stå till svars för. Istället så verkar de beskyddas från “piskan” och det blir snarare en diskussion än andra direkta åtgärder om ansvarsfriheten skulle överskridas. Även om det med stor sannolikhet

finns en gräns så verkar detta gälla saker som kan gå fel i deras dagliga arbete, såsom förlust av kunder eller att de inte uppnår förväntat resultat. Återkopplar vi ännu en gång till hästarna på en äng så har de egentligen inte ansvaret att gå till specifika delar av ängen. Det är snarare så att om de råkar gå lite fel så är det någon som leder dem rätt igen.

4.2.3. Frihet innanför ramverket

Vi tolkar det såsom att konsultcheferna upplever någon form av frihet. Både konsultcheferna och ledningsgruppsmedlemmarna talar om frihet, då de vanligtvis ser detta som någonting eftersträvansvärt och positivt. När vi analyserar vidare och ser närmare på det empiriska materialet så verkar det finnas ramar för den frihet en medarbetare kan ta sig. Individen är därmed fri att göra den vill, om det görs innanför ramen. Tanken med empowerment är att med tydliga regler, befogenheter och hjälpmedel underlätta för medarbetaren att ta beslut och i längden handla mer självständigt. Dessa regler och ramverk kan formas på olika sätt. För att skapa förståelse för de ramar som är uppsatta på Adecco skall vi titta närmare på några av dem. Ramarna kan skapas bland annat genom regler och riktlinjer, styrning genom värderingar, spridningen av värderingarna och rekrytering utifrån värderingar och normer. Dessa skall vi därför diskutera vidare och analysera i detta avsnitt.

4.2.3.1. Adeccos uppsatta regler och riktlinjer

Konsultcheferna har berättat för oss om ett antal regler och riktlinjer som kan tänkas begränsa den upplevda friheten. Avtal, regler, mål, strukturer, lagar, rutiner, processer, restriktioner, handböcker och introduktionsprogram är alla exempel som minskar den faktiska friheten i organisationen.

[Om utrymme att ta beslut][...]Sen kanske det inte är liksom övergripande beslut hela tiden, vi har ju liksom avtal med många av våra kunder, då kan man ju inte liksom gå utanför de ramarna om man säger så. Men, väldigt mycket beslut tar vi själva. Utifrån såklart, ju mer man lär sig, ju mer beslut kan man fatta själv, men ja, vi har ju så klart regler och riktlinjer som vi följer, men utifrån det så kan man bestämma ganska mycket själv”.

(Konsultchef 1)

“Jag tycker att det har blivit tydligare att det är mål... ja, vad vi har för mål och vad vi har, vart vi ska. [...] Mer tydlig linje: Vart ska vi och hur ska vi komma dit?”

(Ledningsgruppmedlem 1)

Fråga: “Och mer professionellt, då menar du...?”

“Att man jobbar mer strukturerat, processen är tydligare, man vet vart man skall, det finns tydligare mål, ja mer på det sättet: strukturen känns tydligare!”

(Ledningsgruppmedlem 1)

“[...]Ibland kanske lite för jättemycket så väldigt mycket entreprenörsanda, ja, därför lade jag till det innan att man ska följa lagar och så vidare för om man är lite för kreativ kanske man kan skapa lösningar som kanske inte är hållbara, eller som kanske är hållbara för stunden men i längden är det ju inte bra, och så får det ju inte bli så det är ju ett ansvar att ha det, att låta det vara på det sättet, det är därför det är så viktigt att det finns processer och rutiner. Regler som man håller sig till också.”

(Ledningsgruppmedlem 1)

[...]”Så det är väldigt olika också men, vi har ju fria tyglar över att styra hur vi jobbar men en del restriktioner som sagt kring, och det förstår man ju också, men kring att inte förlora pengar och att inte vad det nu kan handla om att göra jättestora misstag så finns det ju restriktion som gör att vi inte kan komma dit”

(Konsultchef 2)

[Om beslutsrutiner] “Nej, alltså det finns jättemycket dokumenterat och liksom går man in på vårt intranät så är det liksom massa olika information om olika saker men det är inte alltid jättelätt att hitta all den här informationen för vårt intranät är inte alltid jättelätt att söka på alltid, men det finns ju jättemycket, liksom allt är uppstyrt liksom hur du tar en referens till hur du gör inför stöd, hur man gör en introduktion, hur man gör liksom uppföljningar av konsulterna när de är ute på jobb, alltså det finns verkligen så, lathundar för allting så att när det sitter liksom då kan man jobba ganska fritt sen.”

(Konsultchef 1)

“Ja det är ju prissättning, är ju en begränsning. Jag måste ju följa de processerna som vi har när det gäller personaluthyrning.”

(Konsultchef 3)

“[...]Sedan har vi ju... till skillnad från för massa år sedan... eller för fyra-fem år sedan så har vi ju en handbok som alla konsultchefer kan gå till. Som till exempel [en ny konsultchef]som är ny hos oss då kan gå in och kolla där vad behöver man veta kring förmåner, vad behöver man vet kring semesterlagen eller arbetsmiljölagen och sådana saker så finns ju allting på vårt intranät.”

(Konsultchef 4)

“[...] vi har egna människor som jobbar med intern kommunikation, vi arbetar med intranätsidor alltså hemsidor för innemedarbetare. Vi kör kurs, ledarutvecklingskurs, andra typer av kurs där det här är tema, vi har ett introduktionsprogram för nya medarbetare som är databaserat, e-learning, där detta kommer fram. “

(Ledningsgruppmedlem 2)

Vi upplever, utifrån vad de intervjuade berättat för oss, att det finns många olika punkter som inkräktar på friheten i utförandet av olika arbetsuppgifter för konsultcheferna. Konsultchef 2 väljer att använda begreppet “fria tyglar” vilket ganska väl förklarar den begränsad frihet vi upplever förekommer. Sett till hästexemplet så kan en person ge sig ut på en ridtur och låta hästen ha fria tyglar att röra sig, men i slutändan är hästen trots allt tyglad. Total frihet hade varit om den sprang löst, eller möjligen om du red helt utan tyglar. På Adecco upplevs friheten på samma sätt, en ridtur med tyglar som hänger ganska löst. Konsultcheferna, som i liknelsen är hästen, har friheten att sköta det mesta i det dagliga arbetet på sitt eget sätt. Dock har ledningsgruppen, som i metaforen är ryttaren, satt upp regler, riktlinjer, avtal med mera vilket begränsat konsultchefernas frihet. Konsultcheferna kan därmed anses vara tyglade. Adecco har utöver dessa regler och riktlinjer, andra sätt som skulle kunna ses som begränsningar av konsultchefernas frihet.

4.2.3.2. *Ramar genom värderingar*

Att styra via värderingar, så kallad normativ styrning, kan vara ytterligare ett sätt att begränsa individers frihet. Vi tolkar det som att Adecco arbetar aktivt med att sprida värderingar och

normer till alla i organisationen. Detta sker dels genom olika kurser och aktiviteter såsom kickoffer, men även genom det som företaget kallar ALEX. Under våra intervjuer med konsultcheferna kom ALEX på tal och vi frågade därför ledningsgruppsmedlemmarna om ALEX betydelse och arbetet kring detta. ALEX, eller Adecco Leadership EXcellence, är Adeccos ledarskapsprofil, deras bild av hur en ledare bör vara. Detta innefattar både värderingar och normer såsom att man ska ha ett varmt hjärta och arbetande händer. I varje del gömmer sig sedan ytterligare värderingar och uppförandekodex. Citaten som vi lyft fram pekar dessutom på att medarbetarna fick vara med att utveckla ALEX och på detta sätt så har de inte bara skapat profilen utan även samtidigt spridit den till de anställda. Detta benämns inom normativ styrning som en socialisationsprocess.

[Om ALEX] “[...] Det är vår ledarskapsprofil. [...] vi skulle ta fram en ny ledarskapsprofil och det gjorde vi när vi anställde en ny person som skulle hålla på med ledarskap, leda mot ledarskap så hon jobbade ju mycket fram det, och tog in så en workshop så tog in konsultchef och kontorschef och lite blandat med folk som kunde jobba ihop den, så utgick vi från de globala ledarskapsprinciperna som är Working Hands, Warm Hart och Cool Head. Och utifrån dem tog vi fram ja, de här beteendena då som skulle vara, hur man skulle bete sig för att vara en bra ledare på Adecco Så den är väldigt gediget framtagen och vi har försökt liksom att den skulle implementeras, och implementerad.[...]”

(Ledningsgruppsmedlem 1)

“Ja. Vi hade, Alltså vi har ju kört ledarutvecklingsprogram i många år och det har varit, det har varit en succé men så insåg vi för tre år sedan att det är på tiden att vi är mer tydliga i vad vi kräver av en Adeccoledare, vad är en Adeccoledare. Vad är den ideala Adecco ledaren så att alla kan ha något att sträva efter. Så vi körde en process och involverade alla medarbetare i att hitta svaret på denna Adeccoledare då, så blev det ALEX. Det står för Adecco Leadership Excellence, ALEX, hehe. Då är det liksom tre huvudelement i det, det är att du har cool head, alltså kall huvud, och så har du ett varmt hjärta och så har du arbetande händer.”

(Ledningsgruppsmedlem 2)

“Det var det som var tanken med värderingarna, att man skulle styras, det är de här värderingarna vi har, om det skulle vara på riktigt då betar man sig såhär mot kund eller kollega eller konsult och det gör vi nog mycket generellt sett men det skulle vi kunna vara mycket mer tydliga med.”

(Ledningsgruppmedlem 1)

“[...]Och då säger jag samtidigt att innanför de ramarna som anges av våra värderingar och vår strategi också dels ALEX som är våra ledaregenskaper i bolaget. ALEX är en sådan person då som står för de ideala ledningsvärderingarna då i bolaget. Så inom dessa ramarna då så skall du leverera 12 miljoner kronor.(...). Så får de göra sin egen lilla strategi för det kontoret, och de får bestämma hur de använder sina resurser och allt sådant.”

(Ledningsgruppmedlem 2)

“Men de har ju tagit fram och det har ju också med det här utbildningspaketet att göra och som satsats på. Man har tagit fram en ledarskapsprofil ALEX som har med vad en bra ledare inom Adecco. vad dom skall ha för egenskaper. Som egentligen genomsyrar alla utbildningar man går oavsett nivå eller oavsett.”

(Konsultchef 2)

*“Det är tre huvud och så under där det så har vi definierat vad tillhör cool head, vad tillhör warm heart och working hands så att vi på något sätt är definierade av denna figuren då.
[...]”*

(Ledningsgruppmedlem 2)

Vi tolkar värderingarna, och arbetet med dessa, såsom ett sätt för ryttaren att ytterligare strama åt tyglarna. Ledningsgruppmedlem 1 berättar att Adecco tog fram värderingarna och ALEX i avsikt att styra, vilket vi tolkar som ett ramverk. Vår uppfattning är att så snart du som individ styrs så inskränks din egen frihet. Vi skall dock inte dra några förhastade slutsatser av detta, då det skulle kunna skapa en större upplevd frihet för individen om denne faktiskt identifierar sig med samma värderingar som organisationen. Vi tolkar det så som att medarbetaren skulle känna sig mindre styrd om dennes värderingar sammanföll med organisationens. Vi får lov att återkomma till resonemanget om organisation och identifikation senare i analysen. För att vidare förstå hur hårt värderingarna skulle kunna strama åt tyglarna, har vi undersökt hur Adecco sprider värderingarna inom organisationen.

4.2.3.3. Spridning av värderingar genom socialisation

För att försöka förankra värderingarna hos organisationens samtliga medarbetare krävs ett spridningsarbete, så kallad socialisation. Kurser, gemensamma aktiviteter, kickoffer är alla exempel på tillfällen när socialisation sker och spridningsarbetet kan genomföras. En annan viktig del kan vara det dagliga arbetet vid t.ex. gemensamma uppgifter. Alvesson & Sveningsson (2007, sid. 165f) beskriver nämligen att socialisation även är vad som sker löpande på kontoren under arbetsdagen. Följande citat är bara några exempel på de aktiviteter som de intervjuade återberättar för oss, där kickoff och utbildningstillfällen har varit återkommande punkter.

“Vi kör kickoff varje år där tema är det är det här vi siktar mot det är det här vi gör hos oss på Adecco. Så i alla sammanhang blir det på något sätt som en ledning grundläggande från våra värderingar och mål och strategin. Det är liksom tema.”

(Ledningsgruppmedlem 2)

“Man har tagit fram en ledarskapsprofil ALEX som har med vad en bra ledare inom Adecco, vad de skall ha för egenskaper. Som egentligen genomsyrar alla utbildningar man går oavsett nivå eller oavsett så. och som man skall ha med sig i sitt dagliga arbete och det börjar väl bli.. komma fram mer och mer nu och det har ju bara gått ett och ett halvt år men sådana här saker tar tid. Så att det är. jag tycker att det att det växer fram mer och mer egentligen. Mer personer som får gå utbildningen så att alla är medvetna om sådana saker och att det liksom nöts in så att det sitter i ens undermedvetna.”

(Konsultchef 2)

“Adecco är väldigt bra på att måna om personalen [...] att se till att arbetsglädjen finns kvar. Vi åker ju på kickoff varje år till exempel. Ja, bara en sådan sak är ju jätteuppskattad liksom att man får komma iväg två dagar och bara umgås och ha lite workshops och äta och ha kul [...]” (Konsultchef 1)

“[...] Mycket kickoffer är det ju också, det är både en nationell kickoff, en regional kickoff och en lokal kickoff också på liksom ett år. [...] Man får utbildningar, ledarskaps utbildningar, utbildningar inom lite arbetsrätt, försäljning. Än så länge är det här liksom saker som jag uppskattar och det gör också att jag ser Adecco som en framtida arbetsgivare också. Så att just på det planet tycker jag att de har lyckats.”

(Konsultchef 3)

“[...]. Men sen är det ju väldigt mycket det här att man lär sig när man gör saker och ting. Och så. Så att, det är er att liksom kasta sig in i det och att och testa olika alltså, att testa sig fram och sen som sagt fråga liksom mycket kollegor och så blir det ju.”

(Konsultchef 1)

Som vi beskriver i teorin till normativ styrning kan socialisation ofta uppfattas som en uppfostringsaktivitet där de mer seniora medarbetarna skall uppfostra de nya att agera och vara på ett av organisationen önskat sätt. Liksom en förälder uppfostrar sina barn till liknande värderingar som en själv, önskar företaget kunna skapa en liknande process inom organisationen. Vi tolkar denna process såsom att en högre frekvens av socialisation och värderingsuppfostran ledare till tydligare ramar och stramare tyglar. En lägre frekvens av socialisation och värderingsuppfostran skulle istället leda till en större upplevd frihet för konsultcheferna. Därmed kan vi tänka oss att om de mer seniora medarbetarna inte identifierar sig med organisationens värderingar blir den upplevda friheten större, då spridningen av värderingarna inte har anledning att ske så frekvent. Vi tolkar det därför såsom att om organisationen skulle kunna uppnå stark och tydlig organisatorisk identifikation skulle den upplevda friheten således bli större, om detta gäller alla i organisationen. Om några identifierar sig, men inte alla, och sprider detta till andra blir således styrningen hårdare. Vi återkommer till detta senare under analysen, för att närmare studera just organisatorisk identifikation. Vi har nu tittat närmare på hur styrning genom värderingar kan minska den upplevda friheten för medarbetarna på en organisation. Ett annat sätt att förstärka detta, är genom rekrytering av personer med liknande värderingar som organisationens.

4.2.3.4. Ramar skapade av rekrytering

En annan del av den normativa styrningen är rekryteringsprocessen. Inom denna, som tidigare nämnts, handlar det om att rekrytera personer vars normer och värderingar sammanfaller eller ligger nära de som organisationen redan har, en så kallad matchningsprincip. Vi tolkar det såsom att detta är något som eftersträvas inom Adecco, då man nämner att man bland annat använder ALEX som ett underlag till en kravprofil och som stöd till arbetsintervjuer när ledare skall rekryteras till organisationen.

[Om ALEX egenskaper och ledare på Adecco] ”Men några gånger så ser vi att vi inte har den personen, och det kan vara att vi har en ideal person i region norr i Gällivare men den personen skall anställas i Helsingborg så det går inte. Och då kan det hända att vi går ut externt för att hitta den personen och då använder vi då ALEX profilen som en kravspecifikation för den ledare som vi hämtar in.”

(Ledningsgruppmedlem 2)

[Om ALEX] ”[...] Så vi försöker använda den liksom i, ja när vi är ute, inte bara i ledarskapsutbildningar, så att alla ska känna av dem i utvecklingssamtalen till exempel och när vi anställer, i rekryteringsprocessen när vi anställer chefer så använder vi den i intervjuguiden också.”

(Ledningsgruppmedlem 1)

[Om ALEX] “[...] Och det har, den figuren använder vi, eller den specifikationen då, använder vi när vi skall anställa nya ledare för att se om man har det rätta till att utveckla sig att bli denna ALEX ledaren, och vi använder det på ledarutvecklingsprogram där det är överskridande mål då att få alla ledare att sträva efter att bli en ideal Adecco ledare.”

(Ledningsgruppmedlem 2)

“[...] även de här delarna med ALEX-chefsmodellen. Att man har det tänket i organisationen, man tar in folk också i de som är i chefspositionerna, att man ser. man ser de delarna i det hela och det tycker jag är rätt bra för det är i mångt och mycket samma[...]”

(Konsultchef 4)

Om Adecco aktivt letar, och kan hitta, personer vars normer och värderingar är i linje med det organisationen redan har vid sina rekryteringar av ledare skulle detta kunna leda till en högre

frekvens av värderingsuppfostran. Om företaget lyckas rekrytera in personer på ledarpositioner som delar organisationens värderingar, har de skaffat sig fler personer som kan arbeta med värderingsuppfostran. Om övriga medarbetare inte delar alla värderingar tolkar vi det såsom att företaget både på kort och på lång sikt minskar den upplevda friheten. Tyglarna skulle stramas åt i och med att den normativa styrningen genom värderingarna skulle vara mer märkbar. Viktigt att poängtera här är att om du redan delar samtliga värderingar så behöver du inte uppleva att friheten minskar, då det inte skulle påverka dig allt för mycket som individ. Om Adecco istället rekryterar efter matchningsprincipen till lägre positioner skulle det kunna tolkas som att de på längre sikt ökar den upplevda friheten. Alla medarbetare kommer då tillslut att dela organisationens värderingar. Vi har nu lyft fram olika aktiviteter som stramar åt de fria tyglarna vi tidigare diskuterat.

Uttrycket att en person får arbeta efter fria tyglar pekar på att denne har en frihet, som trots allt styrs. Regler, riktlinjer, processer, värderingar samt värderingsarbetet är alla punkter som sätter ramar för friheten. Trots denna inramning av frihet, med många instrument som ger känslan av att friheten inte är så stor, så upplever vi att konsultcheferna fortfarande upplever, eller har känslan av, att de har en stor frihet som vi diskuterat tidigare i analysen. Detta ger ett intressant perspektiv och motstridighet, att konsultcheferna upplever frihet, när vi tolkar det som att det finns så pass många aktiviteter och processer som berövar dem denna frihet. Vi tror att detta skulle kunna förklaras med empowerment. Enligt empowermentteori skall organisationen bemyndiga individer, men för att medarbetarna skall vara trygga i den situationen krävs att företaget har ramar för hur vederbörande skall agera. Den upplevda friheten hos medarbetarna skulle då kunna tolkas såsom att känslan av bemyndigande skapar en upplevd frihet. Denna i sin tur skulle i förekommet fall antas vara starkare än känslan att vara styrd av de regler och ramar som återfinns i organisationen. En anledning till detta skulle kunna vara, vilket lyfts fram teoretiskt om empowerment, att känslan av frihet är något som i mångt och mycket lyfts fram som positivt medan styrning, som leder till minskad frihet, ofta ses som negativt.

Så tyglarna till trots, tycker vi det verkar som att konsultcheferna på Adecco upplever frihet. Tänk er en häst som är på en äng där den är fri att gå vart den vill, såsom i tidigare exempel, så kan det ändå bortom synfältet vara så att ängen är omgärdad av stängsel. I så fall känner hästen sig fri för att den inte kan se stängslet. Konsultcheferna upplever frihet då de inte ser,

eller väljer att inte se, de regler och ramar som finns som allt för styrande. Vi vill vidare analysera vad det som vi tolkar vara en upplevd frihet, skulle kunna leda till.

4.2.4. Upplevd frihet skapar osäkerhet

Enligt befintlig teori kring empowerment skall organisationer bygga upp ett självförtroende och en trygghet hos individen för att denne skall känna sig säker i sin roll att ta beslut. Denna trygghet skall företaget bygga upp under en persons första tid på en arbetsplats, och mycket faller på chefen och överordnade, men även kollegor, att hjälpa till vid en för medarbetaren ovan situation. Syftet är att detta i framtiden skall göra individen mer självgående i arbetet, det vill säga skapa en större upplevd frihet. De konsultchefer vi har intervjuat är alla mer seniora, och bör ha kommit över stadiet att söka hjälp kring diverse situationer. Enligt empowerment borde de nu vara inne i en fas där de är mer självgående och har självförtroende att själva utöva sin arbetsroll. Utifrån vad konsultcheferna berättat för oss, tolkar vi det dock som att de fortfarande upplever en osäkerhet kring många moment, där de söker hjälp av andra i organisationen. Till och med i situationer konsultcheferna redan upplevt finns det tendenser till att de söker bekräftelse i att de gjort rätt. Vi gör tolkningen att den upplevda friheten är så pass stor att den i sin tur skulle kunna skapa en osäkerhet.

[Om vart konsultchefen söker hjälp] *“Det beror på vad frågan gäller, och så. Dels så bollar vi jättemycket i gruppen! Vi sitter ju såhär, nära varandra, med liksom en meter ifrån varandra eller vad man säger, så dels så bollar vi mycket konsultchefer emellan och sen så, på andra avdelningar så kan man gå och fråga om man vet liksom att ‘den är bra på det’ eller ‘den har suttit mycket med det’, sen så har vi ju hela alltså huvudkontoret i Stockholm där det finns liksom ekonomi och det så har jag frågor om löner eller sådär så vänder jag mig dit, då.”*

(Konsultchef 1)

[Om upplevd frihet] *“Nä men det tycker jag inte. Utan det viktigaste är mer att man gör det man ska och att man. är det så att man har problem... att man kan vända sig till.. till någon i organisationen eller till [min chef] om det är så att man känner att man behöver den hjälpen eller stöd.. faktiskt.”*

(Konsultchef 4)

“Precis, så som gruppen såg ut då så var det två ganska erfarna konsultchefer som jag jobbade med, så att då kunde jag ju ta hjälp mycket av dem, som sagt då att min chef har ju också vart konsultchef så [min chef] kunde också förklara mycket på detaljnivå mycket tror jag, om man jämför med andra kontorschefer tror jag så, så [min chef] har liksom bra koll på det.”

(Konsultchef 1)

Fråga: “Hur ser relationen ut med din chef?”

“I våran relation så ser jag, ja, [hen] är min chef i form av att [hen] stöttar mig och hjälper mig i de saker jag behöver hjälp med om det nu kan vara internt för att få saker gjorda eller vad det nu kan vara. Men annars så ser jag [hen] bara som en väldigt bra kollega.”

(Konsultchef 2)

“Så att det är ju väldigt tätt samarbete med, egentligen, de flesta i organisationen, eller de flesta här i regionen. Så att man lär ju sig med åren också just hur man får... veta hur man ska gå vidare i organisationen om man behöver hjälp med någonting annat. Så det är en ganska naturlig del.”

(Konsultchef 4)

“Sen är det ju självklart ett samarbete med de övriga i organisationen. [...] Vi har en ganska tydlig struktur inom de bitarna, så det gör det mycket enklare också.”

(Konsultchef 4)

[Om frihet på Adecco] “[...] det finns ju många chefer på Adecco men generellt sett så är det ingen chef som står över axlarna och tittar vad du gör, utan du har stor frihet att bestämma själv. Du vet vart du ska och du har vissa mål och så ska du komma dit. Så att det finns. Den, den friheten finns där, så att man kan bestämma det själv. Sen kan ju det vara lite otäckt också.”

(Ledningsgruppmedlem 1)

“Så det finns ju väldigt, väldigt mycket information. Och det fanns inte innan. Men så finns det ju väldigt mycket hjälp i organisationen. Behöver man någon hjälp kring någonting man

undrar över så finns det ju alltid folk i organisationen att vända sig till som är lättillgängliga. Så att på det sättet är det ganska smidigt så sett. Det är många som har jobbat här ganska länge.”

(Konsultchef 4)

Konsultcheferna beskriver hur de bollar beslut med kontorsgruppen och självständigt tar reda på svar och lösningar hos andra avdelningar, när alternativet kanske hade varit att fråga chefen eller själv genomföra uppgiften. Kontakten med kollegorna beskrivs som tät och det verkar som att de gärna samarbetar inom kontorsgruppen. I det som konsultcheferna uttrycker om sina chefer ser vi även att cheferna verkar mer som auktoriteter och stöd till konsultcheferna. Detta tycker vi oss se i olika situationer som kan uppstå och genom chefernas hjälp och agerande som bollplank. Vad som dock bör uppmärksammas är det faktum att man efter tre år eller mer, fortfarande inte byggt upp tryggheten till att individen själv skall ta till vara på vad vederbörande upplever som frihet. Chefen skall ägna mycket tid till sin grupp till en början, men tanken är att detta beteende allteftersom skall avta, vilket vi inte ser i materialet. En faktor till detta skulle kunna vara just berövandet av friheten vilket vi diskuterat ovan. Vi upplever att det på Adecco finns många ramar som minskar friheten, vilket i sin tur möjligen skapar en osäkerhet hos medarbetaren. Att känna någon form av frihet, men samtidigt vara medveten om regler, riktlinjer och styrning som existerar kanske skapar en osäkerhet i sig, eller en rädsla för att göra fel. En tyglad häst kanske kan känna sig osäker att inte gå dit ryttaren vill. Är hästen däremot helt fri kanske den kan känna sig mer säker på att ryttaren litar på att den vägen hästen väljer är den rätta. Detta skulle kunna vara det vi tycker oss se på Adecco, på grund av en begränsad frihet är konsultcheferna oroliga för att göra något som ledningen inte kommer uppskatta.

Vi tycker oss se tendenser till osäkerhet i beslutsprocesser hos konsultcheferna på Adecco. Vi tycker oss också ha sett grupperingar på kontorsnivå hos organisationen. Vi kommer därför nu tolka och analysera dessa grupperingar, för att sedan se om de kan ha något samband med vad vi anser vara osäkerhet kopplad till den upplevda friheten.

4.3. Grupperingar på kontoren

4.3.1. Social identitet på kontornivå

Enligt social identitetsteori, så som vi beskrivit det ovan, formar individer uppfattningen gällande sin identitet i jämförelse med andra. Denna formas gärna av den samhörighet personen har till en specifik grupp och dess värderingar. Under de intervjuer vi genomfört med konsultcheferna kan vi urskönja tydliga gruppkonstellationer med en stark "vi-känsla" sinsemellan:

"Inom vårt område [områdesnamn] så händer det som sagt väldigt mycket och då är det, det kan vara väldigt pressat och uppstår situationer som är väldigt alltså känsliga, folk bryter ihop och så vidare av olika anledningar så vi har försökt att skapa ett så öppet klimat som möjligt mellan oss."

(Konsultchef 2)

"Ja det här kontoret är ju [stort antal] personer ungefär sen inom vår lilla arbetsgrupp så är det som sagt var bara [några få] personer. [...]det spelar det ingen roll var resten är för det hade inte funkat, utan det är... resten hade kunnat vara idioter så länge de är bra. Och så känner man ju ibland så att och då är det skönt att ha dem."

(Konsultchef 2)

"Vi har en friskvårdstimme, gemensam friskvårdstimme en gång i månaden. Det är ju ett sätt för oss att träffa varandra. Vi har en fredagslunch där en på kontoret ska se till att handla hem lite mat till kontoret för att tillaga det här i vårt kök. Och då är ju tanken liksom att ingen ska ha planerat kundlunch på en fredag, utan då skall man vara här för att kunna träffas och prata och ha roligt."

(Konsultchef 3)

"Att man gör det för en bra sak och här [på orten] kommer vi att köra till exempel vi bjuder in alla anställda att springa [ett lopp] för att kunna donera pengar till de här organisationerna. Så att det är en viktig del för att känna stolthet."

(Konsultchef 4)

“Har man en tillväxt på 50 %, ja men från vår sida, det känns normalt, men med ett vanligt företag hade det kanske inte gått. Vi hade en jättetillväxt här innan sommaren fram till årsskiftet och, visst det tar ju kraft också men det är ju någonting som vi är anpassade för.”

(Konsultchef 4)

“Så att vi är aldrig rädda här på det här kontoret att medge att man inte kan någonting. Alltså det får inte vara så tycker jag. Utan det är ingen som är bättre än någon annan här.”

(Konsultchef 3)

Grupperingarna vi kan urskönja är på kontorsnivå, eller ännu mer specifikt i arbetsgruppen konsultchefen tillhör. Konsultcheferna använder och betonar ord såsom “vi” och “här” vilket ytterligare skapar känslan av en tydlig grupptillhörighet. Exempel som, av konsultcheferna, tas upp är: kontors- eller arbetsgruppspecifika aktiviteter, diskussioner med arbetsgruppen kring lösningar på problem, kontorskonstellationerna av att sitta nära varandra inom arbetsgruppen på kontoret och att man lyfter fram att gruppen presterat bra. Vi tycker att det ytterligare förstärker bilden av en arbetsgrupp såsom en utvecklad “ingroup”. Denna “ingroup” ser vi som ett exempel på en grupp som skapas av social identifikation. Vidare beskriver teoretikerna att den sociala identifikationen tenderar att bli ännu starkare vid skapandet av en “outgroup”. Denna grupp(er) bildas för att bättre kunna beskriva sin egen grupp inte enbart efter vad den är, utan dessutom med hjälp av andra grupper. Detta då grupper, enligt teorin, också hjälper till att förklara och beskriva andra grupper. En grupp blir definierad för att andra grupper finns i miljön runtomkring. “Vi-känslan” i den egna gruppen kan alltså också förstärkas genom att lyfta fram och jämföra den egna gruppen gentemot en annan. Detta har vi tolkat ur konsultchefernas berättelser:

“Och det känner jag verkligen i vår grupp, sen vet jag inte hur det ser ut på liksom andra kontor och, hur bra koll folk har, om man säger, ja men, för mer till exempel här eller på lantortskontor där kan jag tänka mig att vardagen också ser helt annorlunda ut. “

(Konsultchef 1)

“Men annars så styr jag nog det mesta själv, och sen är, det är väl också väldigt annorlunda men, gentemot [min chef] då, behöver jag ett godkännande från [hen] så får jag det för [hen] litar på att jag tänker rätt, vad det nu kan handla om. Medan det kanske kontrolleras hårdare på andra kontor, eller det gör det...”

(Konsultchef 2)

“Ja som sagt det är ju väldigt olika från kontor till kontor, det är inte alls alla som har det så...”

(Konsultchef 2)

“[...] det är ju lite att man konkurrerar om de här centraliserade funktionernas tid framförallt sälj såklart. Vi vill ju att säljarna skall sälja [vårt område], jag skiter i om de säljer IT, det ger inte mig någonting. Och så skall det ju egentligen inte vara. Det pratas mycket om den stora Adeccohatten, att man skall liksom se med alla. Vi har sju olika affärsområden tror jag, IT, finance and legal osv. och man skall ju sälja allt, och det är klart att får jag in en förfrågan på en ekonomiassistent så ger ju jag jättegladligen över den till finance and legal men det är ju fortfarande så att jag vill att säljarna skall sälja [mitt område] och inte finance så att det är lite dubbelt”

(Konsultchef 2)

“Så tycker jag inte det verkar som att det finns någon annan/ andra kontor runt om i Sverige som. som egentligen har det lika bra som vi har det, så jag tror att det är väldigt lokalt också. Det är väldig skillnad på Adecco från kontor till kontor. Vi har frukost varje fredag gemensamt och vi har AW [reds.anm. After work]sista fredagen varje månad och det är saker som andra kontor egentligen inte har, som gör att sammanhållningen på kontoret i det stora är väldigt bra.”

(Konsultchef 2)

“Som innebär att på detta kontoret då så får du ta en timmes träning på arbetstid i veckan, men uttalat är det väl 1 timme i månaden.”

(Konsultchef 3)

“(...) vi känner inte piskan liksom, man känner inte piskan.”

“Fråga: Men du upplever att den finns?”

“Den finns, men det når inte oss på ett tydligt sätt. Men jag tror också att vi är väldigt gynnsamma här [på kontoret]. Det går ändå relativt bra här, alltså sett till regionen.”

(Konsultchef 3)

“Så att det är en ganska varierad roll, kan man säga. Till skillnad från vissa andra tjänster.”

(Konsultchef 4)

Konsultchefernas citat beskriver kontorets och gruppens situation med hjälp av dess förhållande till andra grupper. Utöver att ord som “vi” och “här” lyfts fram i citaten, formas tydliga “de” och “dem” liksom skapandet av jämförelser med situationen på andra kontor. I teoriavsnittet beskriver vi att Tajfel menar att en person genom distansering till “outgroups” skapar en starkare “vi-känsla” och enighet till den grupp den tillhör, sin “ingroup”. Vad empirin visar tecken på, anser vi vara ett exempel på social identifikation, där arbetsgruppen (alt. det lilla kontor man arbetar på) bildar sin egen “ingroup”. Övriga kontor och arbetsgrupper blir därför, sett från varje “ingroup”, en “outgroup” och något de väljer att distansera sig från. Att dessa grupper på Adecco är formade av arbetsgrupps- eller kontorstillhörighet skulle kunna bero på det nära arbetet och samarbetet konsultcheferna beskriver att de har. När vi urskönjt dessa grupperingar, väcks frågan om detta är en effekt av den normativa styrningen och empowerment.

4.3.2. Identitetsreglering och organisationen

4.3.2.1. Identitetsreglering

Identitetsreglering handlar enligt teorin mer om delen av skapandet av gemensamma normer och värderingar inom själva organisationen snarare än påverkandet av medarbetarna att arbeta utefter dem. Företaget arbetar enligt beskrivningarna för att skapa en enhetlig identitet för organisationen som individen känner sig tillhöra, och det är, som ovan beskrivit, en typ av normativ styrning. I följande citat av ledningsgruppsmedlemmarna har vi funnit uttalanden som vi upplever kan kopplas till detta:

Fråga: "Hur är dina uppfattningar av Adecco?"

"Av Adecco!? Ja, okej: Adecco är ett... Jag tycker att det är ett varmt företag och mycket, väldigt, alltså de som är här. Vad ska man säga? De tycker om att jobba med människor [...] generellt pratar jag nu alltså, mycket värme finns det här. Men det, jag har vart här relativt länge och det har blivit en förskjutning från, det har blivit lite mer professionellt nu tycker jag [...]"

(Ledningsgruppmedlem 1)

Fråga: "Och mer professionellt, då menar du...?"

"Att man jobbar mer strukturerat, processen är tydligare, man vet vart man skall, det finns tydligare mål, ja mer på det sättet: strukturen känns tydligare!"

(Ledningsgruppmedlem 1)

Fråga: "Ja men kring det vanliga arbetet då, policys vet jag att det finns men kring det vardagliga arbetet mera ("med ledarskap?") Ja, med ledarskap eller konsultcheferna i deras arbete som styr ganska mycket det de gör, vardagligt eller vad man ska säga?"

"[...] nu när du säger det tycker jag det låter intressant, vi skulle behöva jobba, det var det som var tanken med värderingarna, att man skulle styras, det är de här värderingarna vi har, om det skulle vara på riktigt då betar man sig såhär mot kund eller kollega eller konsult och det gör vi nog mycket generellt sett men det skulle vi kunna vara mycket mer tydliga med. Och det är väl därför vi skulle behöva mycket mer med värderingarna så det blir mer på riktigt, det är inte bara fyra föremål som sitter där, det är på riktigt."

(Ledningsgruppmedlem 1)

"Det är också så jag brukar säga att för mig så det jag tror på som ledare, och det har jag sett genom många år som ledare, att det när man vaknar på morgonen och gläder sig åt att gå till jobbet det är kanske den viktigaste förutsättningen för att man skall lyckas skapa resultat. Så jag använder den bilden, av vad som är viktigast i förhållande, alltså för oss som ledare att skapa en miljö som gör att man gläder sig till att gå till jobbet när man vaknar på morgonen." (Ledningsgruppmedlem 2)

I citaten upplever vi att Adecco beskrivs som mer professionellt än tidigare, vilket vi tolkar som att de jobbar med just att lyfta fram en sådan gemensam bild av organisationen. Professionaliteten är inte bara en känsla som de anställda ska ha utan även något man ska

jobba utefter exempelvis när man möter kunder och kan inge en känsla som genomsyrar organisationen på många plan. Beskrivningen kan alltså förstärka den gemensamma bild av hur det ser ut som i sin tur kan rikta tankarna mot hur man “bör vara” som medarbetare. Ledningsgruppmedlem 2 lyfter även fram vikten av att glädjas över att gå till jobbet, och att den sköna bilden av arbetsplatsen är någonting man jobbar med att stärka. Även en positiv miljö som “gläder” individen och därmed motiverar denne att gå till jobbet upplevs som någonting man jobbar mot och kan också tolkas som identitetsreglering.

Ytterligare finns det även andra aspekter som kan tolkas som att ledningen genom sitt agerande vill locka till att göra det lättare för personalen att identifiera sig med företaget. Några exempel av vad konsultcheferna kommenterat presenteras nedan:

“[...] Dom statyerar ju väldigt mycket att man ska må bra och man får väldigt fina friskvårdsbidrag. Gör man något bra så kan man få lite... kontoret kan få lite presenter, det är lite tävlingar om man lyckas med vissa punkter, det är ju sådana grejer som gör att man tycker “nej men, ja det här är ju bra “.”

(Konsultchef 3)

“Det är mycket säljtävlingar. Men också, vi värnar ju mycket om friskvård och såhär, så det är mycket träningstävlingar till exempel.”

(Konsultchef 1)

[Om friskvårdstimmar] “[...] ja vi värnar om hälsa och en timme ska inte påverka ens arbete om du förlorar en timme i veckan, du ska klara ditt arbete ändå du ska ha den förmågan att förstå att du drar inte och tränar om du har fullt upp, så att du inte löser ditt arbete. Och det är ju väldigt positivt tycker jag för jag kan ju liksom gärna träna innan arbetstid och så behöver jag inte gå upp allt för tidigt på morgnarna så då kan jag kanske komma in halv nio liksom. eller klockan 9. Utan att behöva känna mig stressad.”

(Konsultchef 3)

“[...] Tidigare kunde det vara att man. amen tog man en träningstimme så var det folk som kollade snett på en. Nu är de bara: “Det är ju självklart att du ska ta det”. De frågar ‘varför tar du inte din träningstimme?’ [...]”

(Konsultchef 4)

Fråga: "Vad är det för förmåner ni får?"

"Vi har ju dels friskvårdsbidrag då, som är ganska högt och sen har vi "fridagar" kallas det, det är att man är ledig varje dag innan röd dag [...] Sen har vi bonussystem också, så att utöver ens grundlön så kan man få bonus under året då. [...] Ja, som sagt var då friskvårdstimme, man kan träna en timme i veckan på betald arbetstid. Så att det är väldigt många bra förmåner."

(Konsultchef 1)

"Ja men vi har fridagar till exempel det har ju kommit de senaste åren. Dagen före röd dag är alltid ledig om det funkar till exempel [...]"

(Konsultchef 4)

"[...] Adecco har väldigt bra värderingar. De är egentligen ett företag som satsar väldigt mycket på friskvård och som är... nu ska vi se här... bra värderingar, bra människor som jobbar internt, roligt gäng. Det händer saker hela tiden, det är förändringar som händer vilket tycker jag är positivt.[...]"

(Konsultchef 4)

"[...]Ja alltså om man ser de värderingar som är här så alltså det är ju det man diskuterar... det är ju den här... man ska vara teamplayer och man ser att man har sådana delar i organisationen. Det är väl mer den här att alla har samma tankesätt [...]"

(Konsultchef 4)

Konsultcheferna beskriver sina förmåner som anställda och de upplevs väldigt positivt. Utöver så kallade "fridagar" så talas det mycket om friskvården som en positiv del. Vi tolkar det som att de anställda upplever att Adecco jobbar mycket med sin personal och att de uppmuntras att leva nyttigt och hälsosamt. Det är värderingar och normer som många av de anställda verkar dela. En av cheferna nämner även att en anställd ska vara en "teamplayer" vilket är typiskt för den typ av identifikation med företaget som identitetsreglering handlar om. Att ledarskapsprofilen ALEX används för att "forma" medarbetaren är också tydlig normstyrning med en klar bild över hur den ideala chefen ser ut och vad denne bör identifieras sig med. Precis som vid socialisation och rekrytering som verktyg för normativ styrning blir identitetsreglering ett sätt att forma medarbetaren så att du vet hur du ska kontrollera denne. Om du vet att "här på Adecco är vi sportiga teamplayers" kan du motivera

massan och öka samhörigheten genom exempelvis idrottstävlingar kontor emellan, med priser och “presenter” som kontorsgrupperna tillsammans kan vinna. Teorin kring identitet genererar bilden av att vi tenderar att gå in i grupper där vi ökar sammanhållningen och därmed skapar en gemensam identitetsbild där vi sammanförs med folk som liknar oss själva. Organisationsidentitet handlar om att skapa denna identiteten på organisationsnivå och därmed få en stor enhetlig sammanhållning på hela företaget. ALEX och normstyrningen vi tidigare presenterat får oss att känna att det är meningen från ledningen, samtidigt beskriver kontorscheferna en stark vi-känsla inom sina kontorsgrupper. Vi tittar närmare på om identitetsregleringen skulle kunna ha lett till en mindre gruppindelning än väntat eller om Adecco är organisatoriskt starkt sammansvetsat, med en ytterligare samhörighetskänsla på kontorsnivå.

“[...] väldigt många är ju - alltså personal eller sälj - det letar ju Adecco efter: personalutbildning eller liksom säljferarenhet. Så att det blir ju mycket den typen av personer som är här. Men sen är det ju lite olika beroende på vilket affärsområde man jobbar inom [...] så på så sätt kanske det blir lite, lite mer blandat liksom men på det stora hela skulle jag säga att alla är ganska så här utåtriktade personer, ja, som gillar att ha liksom många bollar i luften och det är full fart och det händer grejer. [...]”

(Konsultchef 1)

“[...] alla som är här som är inom företaget är väldigt idrottsintresserade och sportintresserade[...].”

(Konsultchef 4)

Vi ser det som att de anställda vet med sig hur bilden som företaget vill förmedla utåt ser ut. Vi anser även att konsultcheferna upplever att “alla” som jobbar på Adecco har en viss typ av karaktär, men som enligt Konsultchef 1 skulle kunna skilja sig över de olika affärsområdena. Att ha en bild av “Adecco-medarbetaren” som “sportig”, ambitiös samt välmående, kan upplevas som en förstärkning av identitetskänslan inom företaget. Detta kan enbart ske om personen känner att denne själv och andra medarbetare lever upp till rollen som den “typiska Adecco-medarbetaren”.

4.3.2.2. *Organisatorisk identifikation och "psykologiska grupper"*

Vi kan nu utveckla vad vi sett kring normativ styrning i ett perspektiv av social identitetsteori. För att se huruvida vi hos Adeccos anställda kan uppleva en identifikation med organisationen, vilket identitetsreglering och socialisation handlar om. Som vi nämnt i teoriavsnittet sker organisatorisk identifikation när individen identifierar sig med organisationens värderingar och ideal. För att få ut maximal prestation av den anställda kan ledningen försöka skapa sådan identifikation, vilket ses som en viktig del inom empowerment. Om organisationen fullt ut kan lyckas skapa identifikation mellan medarbetare och företag finns större anledning att tro att individen uppfyller sitt ansvar. Företaget kan genom detta skapa en större upplevd frihet hos den anställde, om samtliga medarbetare identifierar sig med organisationen. Vi har sedan tidigare tolkat det som att värderingarna som följer av ledarskapsprofilen ALEX är av vikt för organisationen. Följande citat från de intervjuade ur ledningsgruppen lyfter fram andra värderingar och den identitet de gärna vill att medarbetarna skall förknippa sig med:

“Jag tycker att det är ett varmt företag och mycket, väldigt, alltså de som är här. vad ska man säga? De tycker om att jobba med människor - alla alltså inte bara på [min avdelning], utan hela bolaget, generellt pratar jag nu alltså, mycket värme finns det här. Men det, jag har vart här relativt länge och det har blivit en förskjutning från, det har blivit lite mer professionellt nu tycker jag.”

(Ledningsgruppmedlem 1)

“Vi, jag tror vi är i överkant kvalitetsmedvetna i Adecco Sverige. Kunderna beställer en Skoda bil så får de en Rolls-Royce. Och det är klart att det skapar en image att vi är ett kvalitetsmedvetet bolag, å andra sidan så är vår insats väldigt hög i förhållande till vad vi fakturerar, vad vi får tillbaka från kunderna.”

(Ledningsgruppmedlem 2)

“Jag tror att man upplever Adecco som en stor arbetsgivare, som gör ungefär likadant som de andra stora bemanningsföretagen, de ser ut ungefär likadant, man ser kanske inte så stor skillnad på, om man nu skulle titta på, de kanske inte ens vet vårt namn utanför, men de som känner till oss lite mer de tror jag ser oss som... det kanske är lite ändrat men. ja i framkant kanske när det gäller med människorna lite mer kanske tror jag, mer hjärta tror jag.”

(Ledningsgruppmedlem 1)

“[...]då [förr] var det liksom, att man skulle vara väldigt trevlig och det var det som var det viktiga, istället för att man var professionell, och nu tycker jag att det har vänt, att det är mycket mer professionellt, vilket jag tycker är positivt! Annars var det kanske lite för mycket, man var lite för snäll hela tiden och allt skulle vara så himla gulligt och det tycker jag är förändrat, vilket jag tycker är positivt.”

(Ledningsgruppmedlem 1)

Ledningsgruppen lyfter fram att de vill att företaget skall uppfattas som varmt och professionellt och förknippas med kvalitet. Detta beror förmodligen på att dessa kvalitéer i ett företag kan uppfattas som positiva och önskvärda. Värme och professionalitet är dock inte två saker som vi kanske med en gång tycker går hand i hand. Vår uppfattning är att ett familjärt företag och en mer avslappnad atmosfär brukar vara det man associerar med värme. Medan professionalitet enligt oss oftare ger ett något mer kallt och strikt intryck. Det ger en tvetydighet i det man försöker förmedla och det kan göra det svårt för personalen att identifiera sig med företaget. Samtidigt är det ju som sagt positiva egenskaper som många vill vara associerade med vilket kan locka fler att vilja utgöra en del av företaget och identifiera sig med det. När Ledningsgruppmedlem 1 dessutom beskriver kulturen som *“mindre gullig”* nu och alltså *“mer professionell”* tolkar vi det som än en beskrivning av klimatet som *“kallare”*, som får viss motstridighet då samma person även beskriver företaget som *“varmt”* och med ett *“stort hjärta”*. Om kyla och värme är motsatser, och professionalitet hittills betytt ökat ansvar eller upplevelse av ansvar, vi vill därför undersöka om vi kan tolka denna motsägelse som att det inte fördelats högre del av ansvar till medarbetarna.

Kvalitet, professionalitet och värme, samt de värderingar ALEX innefattar är den identitet ledningen verkar strävar efter att skapa. Vi ämnar därmed fortsatt undersöka om en sådan identifikation upplevs av konsultcheferna. Citaten nedan skall därför visa hur de intervjuade konsultcheferna uppfattar Adecco som organisation och dess tillhörande värderingar:

“[...] det kanske blev lite till det bättre då på något sätt för att det är ett väldigt liksom jordnära företag för att jobba inom den branschen alltså, ja, man hör ju ganska mycket i medierna om bemanningsbranschen att de inte tar hand om sin personal och det, det är ju väldigt seriöst och jordnära liksom. Så det är väl kanske det som jag, ja, upptäckte lite mer då, som jag inte visste om innan. “

(Konsultchef 1)

“Man får utbildningar, ledarskapsutbildningar, utbildningar inom lite arbetsrätt, försäljning. Än så länge är det här liksom saker som jag uppskattar och det gör också att jag ser Adecco som en framtida arbetsgivare också. Så att just på det planet tycker jag att dom har lyckats.”

(Konsultchef 3)

“Jag tycker att Adecco är jätte, jättebra verkligen. Alltså ska man jobba inom bemanning så tycker jag att man ska jobba på Adecco. Jag känner jättemycket folk som jobbar på bemanningsföretag och jag har själv jobbat på ett annat bemanningsföretag och jag tycker verkligen att Adecco är väldigt bra på att måna om personalen och att liksom nu när det har vart lite tuffare tider och så där att, att se till att arbetsglädjen finns kvar.”

(Konsultchef 1)

“Helt grymt faktiskt. Nu är jag ju inte jätteerfaren, det här är första jobbet, första riktiga jobbet sen jag slutade min utbildning så sett så jag har inte jättemycket att jämföra med. Men i det stora hela tycker jag att det är extremt bra arbetsgivare, väldigt bra personalpolitik, vi har extremt mycket förmåner som jag nu efter tre år har börjat ta förgivet. Men som är väldigt bra så, så att rent personalpolitiskt är det en helt grym arbetsgivare. Och ja, jag vet inte om ni har sett det men vi har vunnit tredje bästa arbetsgivaren, stora arbetsgivaren i Sverige och det kan jag skriva under på också, rent personalpolitiskt så är det helt grymt man trivs jättebra på Adecco.”

(Konsultchef 2)

“[...] för det som gör att man glömmer bort alla dom här jobbiga grejerna det är att de är så generösa. man blir lite bortskämd i förmåner. Dom statyerar ju väldigt mycket att man ska må bra och man får väldigt fina friskvårdsbidrag.”

(Konsultchef 3)

“Adecco har väldigt bra värderingar dom. de är egentligen ett företag som satsar väldigt mycket på friskvård och som är... nu ska vi se här.. bra värderingar, bra människor som jobbar internt, roligt gäng. Det händer saker hela tiden, det är förändringar som händer vilket tycker jag är positivt.”

(Konsultchef 4)

“Och som sagt här också och det som Adecco gör för oss med alla förmåner och Adecco som organisation skulle jag sakna om jag slutade.”

(Konsultchef 1)

“[...]så det är väldigt, i mångt och mycket, väldigt, väldigt bra företag och trevliga människor som jobbar.”

(Konsultchef 4)

“[...]ALEX är en viktig del i det man diskuterar väldigt, väldigt mycket i konsultchefsdelen som är min roll. Just att man har ett varmt hjärta och att man är affärsmässig [...]”

(Konsultchef 4)

Konsultcheferna menar i mångt och mycket att organisationen ger ett professionellt intryck samtidigt som förmåner, människor och personalpolitik skapat trivsel. Att vissa delar av jobbet anses tufft verkar vara av mindre vikt då det finns annat som väger upp detta. Men detta är inte riktigt tillräckligt för att konstatera organisatorisk identifikation. Att man tycker att värderingarna är bra och att företaget är jordnära kan vara ett uttryck för den jargong konsultcheferna fått lära sig genom de olika utbildningarna och behöver inte vara ett uttryck för att personen i fråga faktiskt identifierar sig med värderingarna.

Det som lyfts fram mest som positivt i företaget är att de har bra personalpolitik och att de tar väl hand om sin personal vilket kan vara en ytterligare form av normativ styrning och ett försök till att skapa en starkare identifikation med företaget. Konsultcheferna försöker även framhäva att Adecco till skillnad från andra bemanningsföretag är mer “*seriöst*” och “*jordnära*”, det är ett sätt att skapa en känsla av grupptillhörighet, just att måla upp “den andre” som något dåligt och sin egen grupp i kontrast som något bra.

Att trivas på en arbetsplats eller i ett företag är inte det samma som att identifiera sig med densamma men man kan argumentera för att det är en typ av identifikation då ledningen eftersträvar denna trivsel. Inte heller att stå bakom företaget som anställd och intyga dess professionalitet garanterar att den anställda identifierar sig med organisationen. Att som anställd påpeka att organisationen, vilken man själv arbetar på, är professionell kan snarare ses som ett tecken på att söka bekräftelse för sitt eget arbete. ALEX är ett tydligt exempel på uppsatta värderingar, men för studiens omfattning har det varit svårt att avgöra om alla efterlever värderingarnas budskap. Dock framlyftes tidigare under normativ styrning att ALEX är centralt också för konsultcheferna och man pratar där om vikten att uppfylla de värderingarna.

Även om de framställda punkterna inte kan konstatera att en identifikation mellan organisation och individ förekommer kan vi föra Turners (1984) resonemang om en "psykologisk grupp" vidare. Både organisationen och dess medlemmar vill ge ett proffsigt intryck och individerna är nöjda och trivs med att arbeta på och för företaget. Konsultcheferna vill gärna framhålla vikten av ALEX och att de själva vill utvecklas i den riktningen. Liksom att "fansen" för ett fotbollslag inte behöver dela alla värderingar, eller ens interagera med övriga medlemmar, för att dela den psykologiska effekten av klubbens framgångar. Likaså kan vi argumentera för att detsamma gäller på det företag vi studerat. En person kan kategorisera sig till den organisation den befinner sig på för att dela den psykologiska effekten av att det går bra, eller att det skulle kunna gå bra, för företaget. Trivsel, att en anställd har det bra, liksom att ge ett proffsigt intryck och följa företagets ledarskapsvärderingar är som empirin visat relevant även för individen. En organisatorisk identifikation är som nämnt svår att utläsa för en, som vår, relativt liten studie. För detta skulle krävas tid för observation och fler intervjuer och återkopplingar. Vi kan enbart uttala oss om att det finns vissa spår som tyder på att det sker organisatorisk identifikation på Adecco. Dock kan en "psykologisk grupp" kopplad till företaget, dess värderingar och politik mer tydligt urskönjas ur materialet. Detta kan ses som en effekt av ledningens strävan efter ett proffsigt intryck och trivsel hos personalen och individens försök ge ett intryck av detsamma. Organisatorisk identifikation kan vara en viktig kugge för att fullt ut lyckas med empowerment. Identifikationen leder till att individen är villig att ta ett större ansvar (Lashley, 2001, sid. 2). Skapandet av en "psykologisk grupp" kanske inte får lika stark effekt, men individerna delar den psykologiska effekten som skapas av organisationens framgång. Då medarbetarna är de som på Adecco kan skapa den framgången, kan vi anta att en liknande effekt av ansvarsvilja skapas. Om vi kan

anta att dessa “psykologiska grupper” skapas, har vi anledning att tro att dessa underlättar arbetet med empowerment som styrmedel då individen är villig att ta ett större ansvar.

4.4. Den upplevda osäkerheten – en faktor till de starka grupperingarna

När vi valt att på Adecco studera styrning genom empowerment har vi som tidigare nämnt tolkat två saker i det empiriska material vi samlat på oss. Vi tycker oss se en upplevd frihet som i förlängningen tenderar att skapa en osäkerhet i vissa arbetsprocesser. Enligt oss utkristalliseras grupperingar på Adecco, där kontoren sluter sig samman som en kontorsgrupp. Vi har i ovanstående analysavsnitt tolkat och diskuterat detta ur olika perspektiv. Vad som under studiens gång fångat vårt intresse är huruvida de två saker vi tolkat ur materialet skulle kunna ha något samband med varandra. Om den upplevda friheten skapar en osäkerhet skulle detta kunna vara en faktor till att kontorsgrupperna blir täta och att de anställda löser problem tillsammans. Genom stöd från övriga kontorsmedlemmar så kan konsultcheferna få bekräftelse och stöd i att de agerar rätt i de olika arbetsprocesserna. Vi har därför valt att titta närmre på hur problem som dyker upp på Adeccos kontor verkar lösas i grupper. Som vi tidigare förklarat handlar empowerment till stor del om bemyndigande och att fördela ansvar till alla delar av organisationen. När vi genomförde intervjuerna valde vi därför att fråga konsultcheferna hur de löser problem, vem de ber om hjälp och vad de har för befogenheter gällande sina arbetsuppgifter. När vi mötte ledningsgruppmedlemmarna valde vi istället att fråga hur de tror, och hur de upplever, att konsultcheferna hanterar problem i organisationen idag. Vad vi upplevde och tycker oss kunna analysera i svaren på dessa frågor var hur ofta problemen tenderas att lösas i grupp. Att man hanterar detta på kontoren, bollar det i gruppen, alltid är två om det och alltid har någon att vända sig till är exempel på detta.

“Nej men jag tror att det kan bli lite känsligt, svårt för, ja men oavsett vilken nivå du är på så behöver du en bekräftelse, så det handlar ju inte om att man inte kommit upp sig i karriären, det vill nog de högsta, alltså de högsta VD vill också ha det, jag tror att det kan tappas där.”

(Ledningsgruppmedlem 1)

“Jag tror i praktiken för ett kontor så handlar det om att, att de som är på kontoren, det är inte så många som regel, det kanske är en fyra fem stycken i snitt, att de sätter sig ned

regelmässigt, har ett litet möte, snackar lite om vad som är utmaningar och vad som är möjligheter och på så sätt gemensamt blir eniga om en plan för då tänker jag mig väldigt operativt för kanske nästa vecka, vad gör vi då. Vem gör det och vem gör det?”

(Ledningsgruppmedlem 2)

“Precis, nej men vi är ju [några] konsultchefer och alla har liksom sina konsulter. Och då har man ju hela ansvaret, hela personalansvaret för dem alltså, självständigt. Sen så, nej, sen har vi väl inte delat upp något specifikt så direkt. Det är väl mer om någon är bättre på till exempel tekniska bitar kanske den gör de sakerna men annars så gör ju alla allt om man säger så.”

(Konsultchef 1)

“Ja. Precis, så som gruppen såg ut då så var det två ganska erfarna konsultchefer som jag jobbade med, så att då kunde jag ju ta hjälp mycket av dem, som sagt då att min chef har ju också vart konsultchef så [hen] kunde också förklara mycket på detaljnivå.”

(Konsultchef 1)

“Och det är ju främst gruppen men sen umgås man ju och pratar med folk på hela [ortskontoret] då, eller hela kontoret men det är ju främst arbetsgruppen eller det lilla teamet som är det absolut viktigaste.”

(Konsultchef 2)

“Ja, dels bollar det i teamet vi då, vi brukar... Vi sitter ju precis bredvid varandra så att så fort det dyker upp någonting så brukar ju vi ta det med varandra. Oavsett om jag behöver hjälp med det eller inte så brukar vi alltid lyfta upp det så att de vet vad som händer. Och det kan ju ge en lite stöd också i att man gör rätt beslut eller ja vad det nu kan handla om, eller få liksom en spark i röven och få det gjort om det nu är något som man egentligen inte är så sugen på.”

(Konsultchef 2)

“När jag är på jobbet så måste jag ta en 5 minutare för att strukturera upp dagen, helst med gruppen då och gå igenom vad man ska göra i dag och gå igenom med sig själv också, vad behöver jag göra i dag.”

(Konsultchef 3)

“Alltså om det är problem, då hoppas jag att de löser det först och främst sinsemellan, verkligen. och att det, man kan, de pratar ihop sig och försöker lösa det.”

(Ledningsgruppmedlem 1)

“Men de är väldigt duktiga att hantera sånt på kontoret, det är väldigt sällan som, jag hör om det, men det kommer väldigt sällan på mitt bord.”

(Ledningsgruppmedlem 2)

Fråga: “Om du behöver hjälp och sådär med någonting, vem går du till då?”

“Det beror på vad frågan gäller, och så. Dels så bollar vi jättemycket i gruppen! Vi sitter ju så här, nära varandra, med liksom en meter ifrån varandra eller vad man säger, så dels så bollar vi mycket konsultchefer emellan.”

(Konsultchef 1)

“Stöter man på problem så tar man ofta, är man oftast två om problemet från början vilket är väldigt skönt. Då är man sällan ensam så.”

(Konsultchef 2)

“[...] jag spottar ur mig det direkt. Jag klarar inte av att hålla jobbiga saker inom mig och det är väl också en anledning till att jag och [en kollega] jobbar tillsammans, vi sitter med exakt samma papper och löser problemen tillsammans. [...] han är mitt bollplank och jag är hans bollplank och vi diskuterar alla tunga ämnen, hur vi ska lösa det på bästa sätt.”

(Konsultchef 3)

Gruppkänslan som vi upplever finns på kontoren, tidigare diskuterad i avsnittet om social identifikation, skulle kunna vara en effekt av att de problem konsultcheferna stöter på är något de tar sig an gemensamt. Vi kan också analysera det på ett annat sätt, att den starka grupperingen gör att konsultcheferna anförtror problemen med sin arbetsgrupp och därför löser problemen tillsammans. Vår tolkning är dock att den osäkerhet som skapats av den upplevda friheten, och begränsningarna av densamma, skulle kunna skapa en miljö där individerna söker efter bekräftelse i utförandet av sina uppgifter. Det enklaste tillvägagångssättet skulle då kunna vara att vända sig till sina närmaste kollegor för att höra sig för om de skulle hantera situationen på samma sätt, eller om de har andra förslag.

Konsultcheferna kan då få bekräftelse på sitt utförande och känna sig tryggare i sina beslut, trots osäkerheten som vi tidigare diskuterat. Empowermentavsnittet tar upp att bemyndigandet av ansvar kan leda till osäkerhet, oro och ångest. För att undvika detta i en organisation skall företaget bygga upp en atmosfär där de anställda kan tala fritt om sina problem och våga ta risker. Därefter skall chefen följa upp detta och vara den som ser till att medarbetaren upplever en trygghet. Vår tolkning är att kontorschefen i mångt och mycket arbetar på detta sätt vilket vi kan se i empirin. Samtidigt tolkar vi det i vissa fall som att medarbetarna följer upp varandra och genom detta skapar en trygg miljö för arbetsgruppen. Teorin benämner också att tryggheten som skapas är något som skall bygga upp individens självförtroende för att i framtiden hantera liknande situationer på egen hand. De konsultchefer vi intervjuat har alla jobbat i åtminstone tre år på Adecco och borde därav redan, i vilket fall till stor del, byggt upp detta självförtroende och till stor del vara självgående. Istället verkar det som att tryggheten i gruppen skapat en bekvämlighet där gruppmedlemmarna alltid vänder sig till varandra oavsett problem. Tryggheten som borde vara uppbyggd för gruppens bästa, kan då istället förvandlas till en nackdel som tynger gruppen och gör att processer tar längre tid och individerna blir mindre självgående. Föreställ dig att två hästar skulle ge sig ut från hagen på en ridtur med sina ryttare som håller lösa tyglar och låter hästen leda vägen. Om hästen väljer fel väg att gå riskerar den att tyglarna dras åt. Om hästen väljer en väg som den andra hästen också tycker är den rätta, upplever hästarna en trygghet i att valet överensstämmer med ryttarnas önskan. Hästen kan då fortsatt uppleva friheten som kommer med de lösa tyglarna. Ju fler som är eniga om den "korrekta" vägen, ju större är tryggheten i att det är rätt beslut. Om konsultcheferna resonerar på detta sätt, upplever vi en större förståelse av grupperingarna och känslan av "ingroups" och "outgroups". Social identifikation kan vara en del till skapandet av grupperingarna, men osäkerheten och behovet av att ha någon att "bolla" beslutsprocesser med tolkar vi som starkt vilket skulle kunna vara anledningen till att vi anser oss se kontorsgrupper.

Vi upplever här att konsultcheferna lyfter fram gruppens betydelse och hur de tillsammans kommer fram till beslut på arbetsplatsen. Tillsammans besitter gruppen större kunskap och medlemmarna stöttar varandra i det ansvar som rollen, i vårt fall konsultchefsrollen, innebär. Det blir också klart att konsultcheferna har eget ansvar över vissa delar av verksamheten, exempelvis de dagliga uppgifterna, men helheten löser de tillsammans i arbetsgruppen. När vi

pratad om empowerment som styrsätt i teoriavsnittet, talar vi om skapandet av en fri miljö för individen att ta beslut och driva processer. Medarbetaren skall bli bemyndigad och självgående. Vi har under vår studie istället fått en annan upplevelse och kan göra en annan tolkning. Vi upplever att empowerment kan skapa en osäkerhet hos medarbetarna i hur de skall fatta beslut och hur de skall genomföra processer enligt ledningens önskan. Osäkerheten skulle kunna uppkomma via den upplevda frihet som empowerment skapat och i vårt fall dessutom av de begränsningar kring friheten som återfinns. Osäkerheten leder i sin tur till grupperingar, då medarbetarna söker bekräftelse i rätt och fel av varanandra. Vi upplever därmed att empowerment, istället för att skapa självgående individer, har skapat grupperingar och osäkerhet.

5. Resultat

Så som vi har tolkat empirin har Adecco eftersträvat att bygga tillit mellan sina medarbetare och ledning. Dessutom önskar Adecco genom detta styrsätt ge personalen en känsla av frihet i sitt arbete. Vikten av frihetskänslan är även något som konsultcheferna tagit upp som viktig för deras trivsel i arbetet. Detta är något som teoretiskt är en önskad effekt av empowerment tillsammans med ökad effektivitet och mer motiverad personal.

Vi har, som sagt, tolkat det som att konsultcheferna upplever en frihet i deras arbete. De känner att de själva till viss del får bestämma över deras arbetsuppgifter och att de kan ta egna beslut utan att någon styr dem direkt. Trots att konsultcheferna verkar känna att denna friheten kommer med ett visst mått av ansvar så verkar det dock mest vara ett upplevt ansvar, inte ett ansvar som ger konsekvenser om de inte lever upp till det. De blir inte några direkta åtgärder om de gör fel utan det blir snarare en diskussion för att det inte ska hända igen, i alla fall när det rör saker som kan anses innefattas i konsultchefernas dagliga arbeten. Trots att den upplevda friheten verkar vara påtaglig så begränsas den egentligen på flera sätt. Den begränsas inte minst genom regler, rutiner och dylikt som bland annat presenteras i deras handböcker. Begränsningarna sker även genom styrandet av normer och värderingar i organisationen. Dessa styrmedel yttrar sig exempelvis i deras ledarskapsprofil som både används som rekryteringsmall men även som ett ledarideal. Effekten av kombinationen mellan den upplevda friheten och de olika begränsningarna som finns skapar i sin tur en osäkerhet hos konsultcheferna. De känner att de har en stor frihet men vet inte riktigt vad de kan göra utan att det uppfattas negativt uppifrån. Vi tolkar det därför som att en effekt av empowerment som styrsätt är att det skapas en osäkerhet hos medarbetarna på Adecco.

Vi upplever grupperingar på Adecco. Grupper som vi urskönjer på kontorsnivå som jobbar tätt, bollar och löser problem tillsammans. I enlighet med social identitetsteori beskrivs dessa som "ingroups" och formas av upplevda likheter till den egna gruppen samt av kontrasten till de så kallade "outgroups", som vi definierat som de andra kontoren. Vi har tolkat denna gruppering som en effekt av empowerment som tar sig uttryck i identitetsreglering genom normativ styrning och en organisatorisk identitet som vi har uppfattat hos medarbetarna. Studien är för liten för att säga mer än att vi inte kunnat urskilja en organisatorisk identitet, men däremot en psykologisk grupp.

Osäkerhet som vi tidigare nämnt tror vi är en av förklaringarna till de grupperingar på kontorsnivå som vi också sett i materialet. Konsultcheferna tenderar att gemensamt fatta beslut och går gärna igenom arbetsdagens upplägg med övriga kontorsmedlemmar. Trots att konsultcheferna i vissa delar tar eget ansvar söker man gärna bekräftelse hos sina kollegor, vilket vi tror är ett sätt att känna sig mer trygg i att de faktiskt fattat ett korrekt beslut. Som vi nämnt tidigare är det en lägre risk att ett beslut upplevs som fel om flera personer tycker lika. Vår uppfattning är att Adecco, genom att använda sig av empowerment som styrsätt, ämnar skapa en fri miljö för den enskilde individen. Istället tycker vi oss kunna se att den osäkerhet den upplevda friheten kanske skapat leder till grupperingar och tätare kontorsgrupper. Effekten av empowerment, som ofta syftar på att skapa en självgående individ, har därför i vår studie blivit något helt annat. Den upplevda friheten kan ha skapat en osäkerhet, vilket är den första effekten. Osäkerheten har i sin tur skapat grupperingar, vilket därför blir ytterligare en effekt. Istället för att skapa en självgående individ har empowerment enligt vår tolkning skapat grupper.

6. Slutsats

Vår analys har gett oss ett resultat som pekar på att empowermentstyrningen som sker på Adecco har fått effekter som inte vanligtvis tas upp i befintlig teori. Bemyndigandet har lett till en upplevd frihet, men med ramar och begränsningar, detta har i sin tur lett till en osäkerhet i visst utförande och vissa beslut. Vi har tolkat det som att denna osäkerhet är en faktor till de grupperingar vi kan urskönja på kontorsnivå inom organisationen. Så som vi beskrivit empowermentteorin saknas kritik mot den frihet som styrningen ämnar skapa. I teorin lyfts empowerment och frihet fram som positiva effekter, men vad som utelämnas och saknas i diskussionen är om denna frihet i sin tur kan leda till andra effekter. Vår studie pekar på att friheten, skapade utifrån empowerment, i sig skulle kunna leda till en osäkerhet i de påverkades dagliga arbete. I teorin så beskrivs det att denna effekten kan existera hos en ny medarbetare eller under det tidigare stadiet av implementeringen av empowerment. De intervjuade i vår studie har alla jobbat i minst tre år inom organisationen och implementeringsarbetet av empowerment borde sedan länge kunnat anses vara över. Detta till trots upplever vi fortfarande denna effekt av osäkerhet i arbetsutförandet hos de anställda på Adecco. Denna effekt diskuteras inte vidare i den empowermentteori vi stött på under studiens gång.

En ytterligare effekt av osäkerheten som vi uppfattar är att denna enligt oss ser ut att skapa eller stärka grupperingar. Empowermentteorin syftar till att bemyndiga och skapa självgående individer. Men det resultatet som vår studie gett oss pekar nästintill på motsatsen. Vår tolkning är därmed att empowermentstyrningen på Adecco lett till något annat än vad befintlig teori påvisar: istället har det skapat osäkra individer som tar beslut och söker bekräftelse hos gruppen som vederbörande tillhör.

Effekten vi har sett av empowerment på Adecco kan vi likna vid en elev som gått från att studera på gymnasiet till att börja på universitetet. Då har vederbörande gått från att vara direkt styrd genom bland annat obligatoriska lektioner, läxor och inlämningsuppgifter. Dessutom har personen fått stöd i form av en klassföreståndare som följer upp individen och hjälper denne igenom kursen. Eleven är på gymnasienivå fortfarande ansvarig för att själv uppfylla mål i form av betyg och eleven måste uppfylla en viss kvot för att få ta examen, vilket kan liknas vid att på en arbetsplats få behålla jobbet. En skillnad uppstår när eleven börjar på universitetet och läser en kurs där varje individ själv är ansvarig för att gå på

föreläsningar, läsa kurslitteratur och så vidare, i den mån eleven behöver för att klara tentamen. Det ger en känsla av frihet över sitt eget arbete: eleverna kan lägga upp sitt arbete hur den vill bara den kan klara tentamen. Men denna frihet som studenten upplever leder ofta till en osäkerhet om vad som kommer att krävas för att klara kursen eller uppgiften. Detta eftersom eleven inte har en lärare som säger till när, var eller hur den skall gå till väga. Enligt vår uppfattning tenderar detta att leda till grupperingar inom klasserna där eleverna söker stöd och bekräftelse på att de gör rätt: "om min kompis och hans kompis gör så, då måste det ju vara rätt". Efter en tid på universitetet blir eleven mer van och lär sig hur stor arbetsbördan brukar vara och hur man pluggar effektivt för att nå sina mål. Studenten bör då ha utvecklat ett självförtroende och är enligt vår uppfattning kanske mer effektiv i sina studier på egen hand, men vi kan förstå en bekvämlighet som uppstår i att hålla sig kvar vid sin studiegrupp. Grupperingen fortsätter även efter att individen bör vara självgående och bottnar, enligt vår mening, i en kvarhängande osäkerhet i den stora frihet eleven har i sina studier. Här kan man kritiskt hävda att många elever jobbar bättre i grupp än ensam, men det upplever vi är ett argument som snarare rör ämnet motivation. Om kritiken även gäller effektivitet handlar vår tolkning fortfarande om osäkerhet vid stor upplevd frihet och ansvarskänsla som formar grupper och vi upplever den fortfarande som tillämplig.

Med den här metaforen hoppas vi förmedla en bild av hur man kan uppfatta fenomenet inom andra områden, ett fenomen som vi menar uppstår när individer får en ökad känsla av frihet och upplevt ansvar.

Vi anser att vår studie påvisar att man borde se mer kritiskt på empowerment. Inte minst på friheten som den ämnar skapa i organisationen då den i sig kan ge följd effekter. Kritiska punkter skulle enligt vår studie kunna vara bildandet av osäkerhet och i förlängningen skapandet av interna grupperingar. Detta kan ställas i förhållande till det individuella perspektiv empowerment har idag. Denna kritik behöver dock inte vara av negativ karaktär, utan skulle kunna användas i ämnandet att skapa interna grupper eller grupperingar. Vår studie försöker tolka de grupperingar som vi anser empowerment skulle kunna ligga till grund för. Vidare forskning på området skulle kunna riktas mot när empowerment redan från början ämnar skapa dessa grupper.

Källförteckning

Böcker

Ahrne, G. & Svensson, P. 2011. *Handbok i Kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2007. *Organisationer, ledning och processer*. 1:1 uppl. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. & Bell, E. 2005. *Företagsekonomiska forskningmetoder*. 2. upplagan. Stockholm: Liber AB.

Bryman, A. & Bell, E. 2003. *Business Research Methods*. New York: Oxford university press

Foy, Nancy. 1994. *Empowering people at work*. Aldershot: Gower Publishing Limited

Landy, F. J & Conte, J. M. 2013. *Work in the 21st century. An introduction to industrial and organizational psychology*. Fjärde upplagan. Hoboken: John Wiley & Sons, inc.

Lashley, C. 2001. *Empowerment: HR strategies for service excellence*. 1 upplagan. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann publications

Senge, P. Kleiner, A. Robers, C. Ross, R. Roth, G. & Smith, B. 1999. *The dance of change: the challenge of sustaining momentum in learning organizations*. London: Nicholas Bealey Publishing Limited.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. 2010. *Ledarskap*. 1:2. upplagan. Malmö: Liber AB .

Rövik, K. A. 2007. *Managementsamhället Trender och idéer från 2000-talet*. Upplaga 1:1. Liber AB

Tajfel, H. 1978. *Differentiation between Social Groups: studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic press Inc.

Watson, T. 2006. *Organising and Managing Work*. 2. upplagan. Essex: Pearson Education Limited.

Artiklar

Alvesson, M. & Willmott, H. 2002. Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*. 39(5): 619-644

Asforth, B. E. & Mael, F. 1989. Social Identity Theory and the Organization. *Academy of management review*. 14(1): 20-39

Collins, D. 1994. The Disempowering Logic of Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2(2):14-21.

Collins, D. 1999. Born to fail? Empowerment, ambiguity and set overlap. *Personel review*. 28(3): 208-221.

Denhart, R. B. 1987. Images of death and slavery in organizational life. *Journal of management*. 13: 529-541

Martin, J. & Siehl, C. 1983. Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational dynamics*. 12(2): 52-64

Nicholls, J. 1995. Getting empowerment into perspective: a three-stage training framework. *Empowerment in Organizations*. 3(2): 6-11

van Outdshoorn, M. & Thomas, L. 1995. A management synopsis of empowerment. *Training for Quality*. 3(3): 25-32

Ray-Chaudhuri, J. (1998) Engaging in conversation: A new tool for team "identity empowerment". *Empowerment in Organisations*. 6(1): 13-18

Internetkällor

Adecco Sverige

<http://www.adecco.se>

(Hämtad 2014-04-01)

Bilaga 1, Intervjuguide för konsultcheferna

Berätta lite om dig själv...

Vad jobbar du med?

Hur ser en typisk arbetsdag ut för dig? Har det skett någon förändring under de senaste åren? Vad är roligast? Vad är svårt? Vilka är de största utmaningarna? Hur tycker du att man skall lösa eller agera i sådana situationer?

Hur ser relationen ut med dina arbetskollegor? med din Chef?

Om du stöter på problem eller svårigheter, hur löser du det? Kan du ge exempel på en situation? Om du behöver hjälp, vem går du till då? Vad har du för utrymme att ta beslut? (Hur påverkar det din arbetsinsats?) Vilka är dina befogenheter? Hur ser ansvarsfördelningen ut på kontoret?

Vad tycker du om Adecco som företag och arbetsgivare? Har det förändrats sedan du började jobba här? Tycker du att det är någon skillnad jämfört med arbetsplatser du varit på tidigare? vad är så bra med detta jobbet/företaget? skulle du kunna tänka dig att byta jobb?

Vi har hört att företaget jobbar med empowerment? Hur ser du på detta? Vad är empowerment för dig? Hur märks det i ditt dagliga arbete?

Bilaga 2, Intervjuguide för ledningsgruppmedlemmarna

Berätta lite om dig själv...

Vad jobbar du med? Hur är företaget uppbyggt? Hur ser Adecco ut? Vilka är dina uppfattningar av Adecco? Vad vill du att andra skall ha för uppfattning av Adecco?

Hur ser en typisk arbetsdag ut för dig? Har det skett någon förändring under de senaste åren? Vad är roligast? Vad är svårt? Vilka är de största utmaningarna? Hur tycker du att man skall lösa eller agera i sådana situationer?

Hur hoppas du att Adeccos anställda löser problem? Hur tror du att anställda på Adecco löser problem idag?

Vi har hört att företaget jobbar med empowerment? Hur ser du på detta? Vad är empowerment för dig? Hur jobbar Adecco med detta? Hur sprids detta "tänk" inom organisationen? Vad har ni för förhoppningar att detta skall leda till? Vad är målet med satsningen på empowerment? Har ni upplevelsen av att det skiljer sig med hur man jobbar med detta på olika kontor och orter? Hur tror du att de anställda relaterar till empowerment - som begrepp? - som tankesätt?

Vi har hört lite om ALEX, vad är det för något? (Hur uppfyller ni detta? Utveckling, rekrytering etc.) Har ni andra värderingar som ni jobbar efter? Kopplar ni det här till empowerment?