



**LUND UNIVERSITY**  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

## **Empowerments hämmande effekt**

En kritisk studie om empowerments roll i förändringsprocesser

Fredrik Petersson

Jan Bresell

Handledare:  
Christer Eldh

Kandidatuppsats  
VT14  
KSKK01

## **Förord**

Uppsatsens resultat är vi väldigt nöjda med och med detta vill vi passa på att tacka alla de informanter som har tagit sig tid till att låta sig bli intervjuade. Utan er hjälp hade denna kandidatuppsats aldrig sett ljuset. Stort tack för ert bidrag.

Vi vill även tacka vår handledare Christer Eldh för dina värdefulla synpunkter på uppsatsens tillvägagångssätt, men även på struktur och formalia.

## Sammanfattning

**Titel:** Empowerments hämmande effekt

**Nivå:** Kandidatuppsats, Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg

**Författare:** Fredrik Petersson och Jan Bresell

**Handledare:** Christer Eldh

**Problem:** Empowerment handlar om att fördela ansvar och göra medarbetare delaktiga i syfte att nå organisatorisk framgång. I organisationsförändringar anses empowerment vara en av de centrala aspekterna till att lyckas med förändringar. Tidigare forskning har belyst vikten av empowerment i en förändringsprocess men inte i samma grad tagit i beaktning vilka negativa aspekter empowerment kan ha på en förändringsprocess då en del av syftet med empowerment beskriver hur man bemyndigar medarbetare genom ett utökat ansvar. Problematiken ligger i att bemyndiga medarbetare i en process där kontroll och planering bevisats som viktig och mynnar ut i följande syfte

**Syfte:** Att kritiskt undersöka empowerment som medel att driva igenom organisatoriska förändringar

**Metod:** Kvalitativ studie i form av semistrukturerade intervjuer med ledare och medarbetare som har upplevt någon form av förändringsprocess. Empiri analyseras med tidigare forskning inom ämnet som sedan mynnar ut i uppsatsens slutsatser.

**Resultat:** Vi har identifierat hur empowerment används i en förändringsprocess och belyst vissa aspekter där empowerment kan komma att motverka en förändringsprocess. När alla medarbetare står olika inför förändringar blir det viktigt för organisationer att ha en förståelse för vilka medarbetare man väljer att bemyndiga. Genom att förstå sitt organisationsklimat, förmedla rätt budskap, förstå att medarbetare står olika inför förändringar och bemyndiga rätt personer kan organisationer delegera ansvar vilket kommer att leda till att kontroll kan delas ut i en förändringsprocess. Om dessa aspekter inte tas i beaktning kan dessa istället bli faktorer till hur empowerment kan komma att motverka en förändringsprocess.

**Nyckelord:** Empowerment, Organisationsförändringar, förändringsprocess, medarbetare

## Innehåll

|   |    |
|---|----|
| <b>1. Inledande avsnitt</b> .....                               | 1  |
| 1.2 Syfte.....  | 2  |
| 1.3 Frågeställning.....   | 2  |
| 1.4 Disposition .....   | 3  |
| <b>2. Teoretiskt ramverk</b> .....                              | 3  |
| 2.1 Empowerment .....   | 4  |
| 2.2 Organisationsförändring .....                               | 5  |
| <b>3. Metod</b> .....   | 7  |
| 3.1 Övergripande val av metod och ansats .....                  | 7  |
| 3.2 Insamling av empiriskt material.....                        | 8  |
| 3.2.1 I förhållande till andra studier.....                     | 9  |
| 3.3 Intervjuguide.....  | 9  |
| 3.4 Intervjutillfället och dess svårigheter.....                | 10 |
| 3.5 Urval .....   | 10 |
| 3.6 Informanterna.....  | 12 |
| 3.7 Tolkningsprocessen.....                                     | 12 |
| 3.8 Objektivitet .....  | 13 |
| <b>4 Analys</b> .....   | 14 |
| 4.1 Empowerments förhållande till förändringsprocessen.....     | 15 |
| 4.1.1 Förändringsprocessen och dess syfte .....                 | 15 |
| 4.1.2 Empowerment och dess syfte.....                           | 17 |
| 4.1.3 Förutsättningar för empowerment.....                      | 19 |
| 4.1.4 Planering - den kritiska fasen.....                       | 20 |
| 4.2. Empowerments förhållande till motståndet .....             | 23 |
| 4.2.1 Medarbetarnas motstånd och tillgången till resurser ..... | 23 |
| 4.2.2 Medarbetarnas individuella skillnader .....               | 25 |
| 4.3 Empowerments hämmande effekt.....                           | 26 |
| 4.3.1 Genom delaktighet .....                                   | 26 |
| 4.3.2 Genom att inte förstå nyttan.....                         | 28 |
| 4.3.3 Genom förlust eller fördelning av kontroll .....          | 31 |
| <b>5 Slutdiskussion</b> .....                                   | 33 |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.1 Summering.....                       | 33        |
| 5.1.2 Empowerments roll.....             | 33        |
| 5.1.3 Empowerments hämmande effekt.....  | 35        |
| 5.2 Diskussion.....                      | 36        |
| 5.3 Förslag på vidare forskning.....     | 38        |
| <b>6. Källförteckning .....</b>          | <b>38</b> |
| 6.1 Artiklar.....                        | 38        |
| 6.2 Litteratur .....                     | 41        |
| 6.3 Muntliga källor (Anonymiserade)..... | 42        |
| <b>Bilaga 1.....</b>                     | <b>43</b> |
| <b>Bilaga 2.....</b>                     | <b>44</b> |

## 1. Inledande avsnitt

Empowerment beskrivs i enkla drag som ett ledarskapsverktyg. Det beskriver i sin helhet hur man ur ett ledarskapsperspektiv tilldelar sin personal mer ansvar och bemyndigar dem till att självständigt fatta beslut för att uppnå organisatorisk framgång. Michael Boella & Steven Gross-Turner (2005) beskriver att empowerment leder till högre ansvarstagande, bättre prestationer och en avlastning hos chefer som tidigare har varit ensamma om ett visst ansvar som nu ligger hos de anställda (Boella & Gross-Turner 2005, sid. 44). En annan definition av empowerment omfattar de gränser som sätts upp för medarbetaren. Det innefattar en förhandlad process där den som blir bemyndigad står i lägre maktposition än den som möjliggör det utökade ansvarstagande, vilket gör att empowerment egentligen handlar om gränsdragningar och vad som får göras och inte göras (Lashley 2011, s.3). Sammanfattningsvis för båda definitioner tyder empowerment på en delaktighet och ett utökat ansvarstagande där medarbetare upplever ett större svängrum att själva fatta beslut. Inom organisationsförändringar ses empowerment som en viktig del för att genomföra förändringen. John P. Kotter (2012) beskriver empowerment som en del av förändringsprocessen och menar att det är centralt för att kunna riva de förändringshinder som kan uppstå. Genom att bryta ned regler och ge personal ansvar kommer förändringsprocessen bli mer effektiv (Kotter 2012, ss. 105-107). Tidigare forskning likt Kotters (2012) menar att en organisations förändringsprocess gynnas av att bemyndiga personalen för att öka deras engagemang i förändringsprocessen och i slutändan driva den framåt (Andre 2013, s. 47; Rothermel & Lamarsh 2012, s.23). Med detta nämns lyfts empowerment fram som ett centralt verktyg för att lyckas med en förändringsprocess inom en organisation.

Inom denna kontext är Anu Nieminen & Mikko Lehtonen (2008) forskning om kontroll intressant att beakta. De beskriver kontroll utifrån att det är ett sätt för ledare och chefer att säkerställa att det arbete som utförs stämmer överens med organisationens vision. De menar att avsaknaden av kontroll i en förändring eller när nya projekt initieras är en stor faktor till att de misslyckas (Nieminen & Lehtonen 2008, sid. 64). Genom att använda empowerment ges löften om att organisationer kommer kunna dra nytta av sin personal och även lyfta ansvar från chefer till medarbetare. Men i en förändringsprocess menar vi att detta kan komma att skapa en viss

svårighet då tidigare forskning belyser kontroll som en viktig aspekt. Detta leder oss till vår problembild och intresset för det valda ämnet.

Utifrån Nieminen & Lehtonens (2008) forskning blir det tydligt att organisationsförändringar kräver större kontroll av ledare och att empowerment i denna kontext kan komma att motverka förändringen snarare än att underlätta den genom att empowerment syftar till att delegera ansvar till medarbetare. Förändringsprocesser kan antas skilja sig ifrån organisationers vardagliga arbete genom att det kan vara något som inte sker dagligen och mer kan liknas som ett projekt som pågår under en viss tid. I och med detta menar vi att även ett väl fungerande empowermentarbete har sina nackdelar och dessa kan tänkas visa sig tydligt i en förändringsprocess där kontrollen anses som viktig. Vårt bidrag till forskningen blir då att vi vill ställa oss kritiska till användandet av empowerment i en förändringsprocess och undersöka vilka negativa konsekvenser ett bemyndigande kan ha på själva processen. Att se på hur ett fungerande empowermentarbete kan komma att motverka en förändringsprocess blir intressant då tidigare forskning belyser fördelar med att arbeta med empowerment men inte till samma grad hur det hade kunnat motverka eller förhindra en förändringsprocess. Vi har valt att se till både medarbetare och ledare inom organisationer då empowerment är ett ledarskapsverktyg samtidigt som det påverkar medarbetare. Genom att se till båda parter kommer vi kunna få en mer korrekt bild om det valda ämnet. Detta leder oss till syftet med vårt arbete.

## **1.2 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att kritiskt undersöka empowerment som ett medel till att driva igenom förändringar, stora som små.

## **1.3 Frågeställning**

-Vilken roll har empowerment i en förändringsprocess?

-Hur kan empowerment motverka en organisations förändringsprocess?

## 1.4 Disposition

Strukturen i denna uppsats är uppbyggd på fem stycken huvudrubriker utöver den inledande delen som redogjordes för tidigare. I det nästkommande avsnittet redogör vi för det *teoretiska ramverk* som uppsatsen håller sig inom för att sammanfatta empowerment och organisationsförändringar för läsaren men också belysa den problembild vi menar kan uppstå i detta förhållande. I nästkommande *metodavsnitt* förklarar vi vår kunskapsteoretiska ståndpunkt, men också vårt tillvägagångsätt i urvalet och insamlingen utav empiri. I detta reflekterar vi även över den tolkningsprocess som vi genomgått men också objektivitetens betydelse för studien. Vidare följer uppsatsens *analyskapitel* där teori möter vår insamlade empiri i tre olika huvudavsnitt. I avsnittets första kapitel ger vi en genomgång för hur empowerment förhåller sig till arbetet med förändringsprocesser där vi lyfter fram några centrala aspekter som är viktiga att beakta. I det andra kapitlet förhåller vi empowerment till medarbetarnas motstånd för en förändringsprocess och visar på hur empowerment i denna kontext kan komma att göra motståndet mer problematiskt. Med bakgrund till de två första kapitlena visar det sista kapitlet i analysen hur empowerment kan komma att motverka eller försvåra en förändringsprocess. Uppsatsen avslutas med våra *slutsatser* där vi lyfter fram vårt resultat från analysen och besvarar uppsatsens frågeställningar. I detta klargör vi också vårt bidrag till den befintliga forskningen om empowerment och organisationsförändringar. Avslutande diskuterar vi vår syn på problematiken och förhåller oss till begreppet kontroll och redogör även för vad vi finner intressant för vidare forskning.

## 2. Teoretiskt ramverk

I nedanstående avsnitt kommer vi redogöra för den teoretiska ram som uppsatsen håller sig inom. Med detta menas att vi gör en kort sammanfattning för de två huvudbegrepp som utgör grunden för uppsatsen och analysen. Vi vill även problematisera de olika forskningsresultat som finns, för att belysa de avvikelser vi har funnit intressanta. Genom att studera tidigare forskning har vi fått en bred bild över forskningsläget inom de båda teoretiska huvudområdena och på så sätt senare kunnat gå djupare inom detta i analysen. Ramverket kommer att kompletteras under analysen med en viss fördjupning utav andra forskningsresultat.



## 2.1 Empowerment

Forskning om empowerment tar upp många olika synsätt. Den grundläggande utgångspunkten hos empowermentforskare är att personalen är en mycket viktig resurs inom organisationen (Yang & Choi 2008, s. 291). Som vi nämnde tidigare syftar oftast empowerment till att bemyndiga personalen till att själva fatta beslut, utföra arbetsuppgifter och lösa problem som de själva definierat för att i slutändan öka arbetsrelaterade prestationer (Boella & Goss-Turner 2005, s. 44; Logan & Ganster 2007, s. 28). Med detta i åtanke menar vissa forskare att empowerment i närmre bemärkelse kan delas upp i två kategorier, strukturell- och psykologisk empowerment. I Yang & Choi (2008) och Biron & Bamberger (2010) tas Conger & Kanungos (1988) forskning om detta upp där den strukturella formen av empowerment tar i anspråk faktorer som tillgång till relevanta resurser, ökad förmåga att utvecklas, stöd från högre ledning och där medarbetarna blir delaktiga i beslutsfattande. Vidare menas empowerment utifrån en psykologisk synvinkel ha en viss effekt på personalen. Exempelvis kan det ge upphov till en ökad känsla av kompetens och självständighet (Yang & Choi 2008, sid. 290; Biron & Bamberger 2010, ss. 164-165). Detta styrks även av Conrad Lashley (2001) som menar att empowerment genom ett utökat åtagande hos medarbetarna, en delaktighet genom olika mötesformer eller arbetsgrupper och ett delegerande av ansvar som utgör de främsta metoderna i att uppnå bemyndigad personal. Med detta nämnt är det centralt att under uppsatsens gång ta med sig det faktum att empowerment kan förstås som ett verktyg eller förhållningssätt där ansvarsfördelning och delaktighet är en av de viktigaste komponenterna. Det är genom ett strukturellt empowermentarbete som de psykologiska effekterna av empowerment skapas samtidigt som tillvägagångssättet med att uppnå bemyndigade medarbetare går att utföra på många olika sätt. Utifrån ett förändringsperspektiv blir detta intressant då det i slutändan exempelvis kan leda till mer nöjda medarbetare som på ett effektivt sätt arbetar mot organisationens mål (Lashley 2001, sid. 29)

I detta sammanhang framhävs empowerment som ett helhetsbegrepp som till synes verkar vara ett problemfritt medel i att nå framgång, dock finns även viss kritik mot empowerment. Det är exempelvis viktigt att ta hänsyn till individuella skillnader hos sina medarbetare och att förstå de negativa aspekterna som kan uppstå. Empowerment kan ge upphov till att personalen känner sig obekväma i att ta mer ansvar eller att de får för mycket ansvar. Detta kan skapa många olika sorters problem, några av dessa kan vara sämre motivation och lägre känsla av kompetens

(Lashley 2001, sid. 29). Det är utifrån uppsatsens syfte viktigt att förstå den roll empowerment idag har i organisationer, men också dess olika beståndsdelar för att få en djupare förståelse för innebörden av empowerment och dess effekter. Sammanfattningsvis handlar empowerment om ansvarsfördelning, bemyndigande och delaktighet vilket vi under organisationsförändringar förhåller oss kritiskt till.

## 2.2 Organisationsförändring

Förändringar är centrala inom de flesta organisationer. Lars-Erik Wolvén (2000) menar att då organisationer verkar i en ständigt förändrande omgivning blir förändringar centrala för att kunna utveckla och möta omvärlden. Dessa förändringar kan dock vara av olika storhet eller relevans (Wolvén 2000, sid. 210). Även Michael Porter (1990) belyser vikten av förändringar genom att alla företag söker efter konkurrensfördelar vilket kräver att de utvecklas (Porter 1990, sid. 73). För att lyckas med en organisationsförändring krävs det kunskap om flera olika områden. Kotter (2012) har beskrivit denna process i åtta steg och lyfts fram i många sammanhang som ett viktigt bidrag till forskning om organisationsförändringar. Han beskriver att organisationer måste skapa en känsla av att förändringen är viktig och att organisationer måste applicera en hållbar och genomtänkt strategi för att lyckas med förändringen. Han beskriver även vikten av att kommunicera den nya strategin på ett korrekt sätt och betydelsen utav empowerment. Detta genom att eliminera strategiska hinder som förhindrar förändringsprocessen och som leder till att man effektivare kan bemyndiga medarbetarna (Kotter 2012, sid. 6-8).

Att förändra organisationer är härmed konstaterat vara en process med både interna såväl som externa faktorer att beakta. En gemensam faktor för att nå framgång i många förändringsprocesser är medarbetarna där kommunikation och empowerment lyfts fram som två centrala begrepp. Det finns olika slags hinder och fallgropar i en organisationsförändring som gör att processen inte går som planerat och en av de största är hur medarbetarna kan komma att slå tillbaka mot förändringar (Rothermel & Lamarsh 2012, sid 17). I linje med detta beskrivs empowermentens roll i en organisationsförändring som en av de viktigaste aspekterna för att lyckas. Genom att bryta ner barriärer och hinder som inte främjar personalens arbete menas empowerment kunna användas till att främja en organisationsförändring (Kotter 2012, ss. 105-

107). Genom att få personalen att förstå förändringen kommer de på ett mer effektivt sätt kunna hantera och acceptera den (Andre 2013, sid. 2). Nieminen & Lehtonen (2008) beskriver att kontroll är en viktig del av organisationers vardagliga arbete och även under förändringsprocesser. Kontroll ur ett ledarskaps- och organisationsperspektiv beskriver hur ledare och chefer i organisationer arbetar med sina medarbetare för att försäkra att deras sätt att arbeta är i linje och stämmer överens med organisationens visioner. Genom kontroll kan chefer och ledare försäkra sig att medarbetare arbetar efter organisationens bestämda strategier. Organisationer arbetar ofta med någon sorts kontroll och uppföljningar av det dagliga arbetet. Samtidigt har det blivit annorlunda då organisationer är mer flexibla i sitt arbete och arbetar kontinuerligt med förändringar i arbetet. Organisationer är inte hierarkiska på samma sätt som tidigare och detta sätt att arbeta innebär mer frihet åt medarbetare och även ett friare beslutstagande i arbetet. Men fortfarande anses kontroll vara en nyckelfaktor till att lyckas i projekt och avsaknaden av kontroll rapporteras vara en stor faktor till att nya projekt misslyckas (Nieminen A, Lehtonen M 2008). Även Peter K. Mills & Gerardo R. Ungson (2003) belyser en problembild med att använda empowerment i organisationsförändringar. Denna anspeglar till att man genom bemyndigande delar ut ansvar till medarbetare, vilket kan ha en negativ effekt på förändringen. Detta genom att ledningen tappar kontrollen över förändringen och att den inte blir utförd på ett sätt som gynnar organisationen (Mills & Ungson 2003, sid 146).

Med detta nämnt anspelar tidigare forskning på vikten utav att göra medarbetarna välinformerade om förändringsprocessen och att arbeta med empowerment på ett sådant sätt som gör att personalen arbetar för förändringen, inte emot. Baksidan av detta kan bli som Mills & Ungson (2003) menar, att kontrollen över förändringsprocessen blir mindre vilket i slutändan kan resultera i att processen inte når sitt mål. Att organisationsförändringar kräver en viss typ av kontroll samtidigt som empowerment kan ge upphov till negativa aspekter hos personalen gör det intressant att undersöka vilken roll empowerment har i en förändringsprocess. Sammanfattningsvis handlar organisationsförändringar om en process som drivs framåt utav en delaktighet från medarbetarna där kommunikation och empowerment är centrala för processens utfall. Det är påtagligt i detta sammanhang hur tidigare forskning inte beaktar de negativa aspekterna utav empowerment i en förändringsprocess, vilket gör området intressant att studera.

### **3. Metod**

I detta kapitel kommer vi presentera vilken metodologi vi har använt oss utav och hur vi har valt att gå tillväga för att samla in och bearbeta empirin. Vi kommer också redovisa vår kritiska reflektion över empirin och problematisera tillvägagångsättet i varje avsnitt för att belysa de svårigheter som har uppstått under uppsatsens gång.

#### **3.1 Övergripande val av metod och ansats**

Utifrån uppsatsens syfte har vi valt att använda oss utav en kvalitativ metod. Ur ett vetenskapsteoretiskt sammanhang går detta att härleda till hermeneutiken som syftar till att varje person uppfattar sig själva och en situation på ett speciellt sätt. I detta sammanhang är kunskap inte någonting som går att inhämta genom mätningar, utan istället måste det tolkas genom att göra ett försök till att förstå personens världsbild. Den hermeneutiska vetenskapen vill få en förståelse för hur människor uppfattar världen omkring dem (Hartman 2004, s. 106). Genom att förhålla sig till kunskap på det sätt som hermeneutiken menar, blir den kvalitativa metoden en naturlig del för oss att använda genom att samla in, tolka och förstå personers uppfattningar.

Den kvalitativa ansatsen menar att varje fenomen består utav något unikt och att man då, till skillnad från den kvantitativa inte kan mäta eller väga det (Andersen 1994, sid 71). Vidare menas även den kvalitativa metoden ge upphov att ge en djupare och mer fullständig förståelse för fenomenet man väljer att studera (Holme & Solvang 1997, sid 92). Genom valet av ett hermeneutiskt synsätt på kunskap och en kvalitativ metod som övergripande ansatser har vi tagit ställning till, men också möjliggjort insamlandet av empiriskt material på ett sådant sätt som hjälper oss att tolka och förstå personers syn på organisationsförändringar och empowerment. Då vi under insamlingen av empirin har valt att intervjua olika personer från olika företag och branscher blev valet av en kvalitativ metod det mest användbara för att förstå vårt ämne och i slutändan besvara uppsatsens frågeställningar.

### 3.2 Insamling av empiriskt material

Utifrån uppsatsens syfte valde vi att använda oss av semistrukturerade eller halvstrukturerade intervjuer för att samla in empiriskt material. I allmänhet anses intervjun som sådan vara en viktig metod i avsikt att få fram en specifik aktörs perspektiv (Ryen 2004, s. 29). Den semistrukturerade intervjun innehåller en rad teman och frågor som styr intervjun, men den ger också utrymme till ändringar i ordningsföljd samt följdfrågor under intervjuns gång (Kvale 1997, s.117). Vi valde att ta avstamp ur Ryens (2004) förslag från McCrackens (1988) tillvägagångssätt där inledning, huvudfas och avslut är de främsta delarna i intervjun (Ryen 2004, ss. 47-56). Med detta menas att samtalet inleds med vardagliga frågor som informanten kan relatera till i syfte att "värma upp", för att sedan gå in på huvudtemat och därefter avsluta intervjun (Ryen 2004, sid. 47). Innan påbörjandet av intervjun presenterade vi oss själva samt syftet med intervjun. Vidare påbörjade vi intervjuerna med ett antal lättare frågor i syfte att få informanten att känna sig tillrätta, men även att i samband med detta få reda på dennes bakgrund och förhållning till uppsatsens syfte. Sedan fortsatte intervjun med att gå djupare på de två huvudämnena organisationsförändringar och empowerment.

På detta sätt använde vi oss av intervjun som metod för att förstå informanternas tankar och synsätt på det aktuella ämnet. Varje intervju varade mellan trettio minuter och fyrtiofem minuter och skedde på informanternas arbetsplats. Vidare var vi noggranna med att ställa alla frågor till varje informant vid intervjutillfället för att uppnå kontinuitet i insamlingen utav det empiriska materialet, men var flexibla med ordningsföljden av dessa. Vi anpassade även typen utav frågor beroende på vilken typ av position informanten hade för att lättare nå en förståelse för hur empowerment och förändringsprocesser kan förstås av olika personer inom en organisation. Intervjuerna som sådan gick i stor utsträckning bra, framför allt uppvärmningsfasen och frågorna som syftade till att få reda på informantens bakgrund. Detta menar vi lättade upp stämningen och tog bort en del av den spänning och nervositet som kan uppstå i samband med intervjutillfället. Härmed går att konstatera att vi i denna studie finner intervjun som metod som ett bra sätt att samla in empirin och få en förståelse för informanternas specifika perspektiv och tankar. Intervjun som metod är inte oproblematiserad i att generera tillförlitlig data, vilket vi menar är av mindre vikt för denna uppsats resultat. Dock upplevdes vissa svårigheter under

intervjutillfället att nå ett djup i vissa frågor och denna problematik diskuteras vidare i avsnittet om intervjutillfället och dess svårigheter.

### **3.2.1 I förhållande till andra studier**

Ur ett kritiskt perspektiv är det även av intresse att se till en annan studie för att förstå vikten utav den djupgående kunskap som den semistrukturerade intervjun antas generera. I Guiseppe Labiancas et al. (2000) forskning om medarbetares motstånd till förändringar menar dem att de lyckades generera en ingående och genomgripande beskrivning utav en empowermentprocess genom de ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer de utförde (Labianca et al. 2000, sid. 240). Detta styrker våra erfarenheter om att den semistrukturerade intervjun är en god metod i att förstå olika informanternas syn och förhållningssätt till ett visst område.

### **3.3 Intervjuguide**

Till den semistrukturerade intervjun utarbetade vi innan intervjutillfället en intervjuguide i syfte att lättare hålla oss till ämnet och få svar på frågor som vi ansåg vara relevanta. En i förhand utarbetad intervjuguide hjälper forskaren att strukturera och samla in relevant information i förhållande till intervjuens syfte. Dock kan viss kritik riktas mot att arbeta fram en förhandsstruktur till intervjun. Det kan exempelvis ge upphov till att intervjun blir mer mekanisk i sitt sätt och till viss del låsa det samspel som intervjun bygger på. Det kan också göra forskaren mindre alert på information som uppkommer under intervjuens gång (Ryen 2004, s. 44). Genom att vi var medvetna om de eventuella baksidor en intervjuguide kan ge upphov till formade vi den på ett så öppet och flexibelt sätt som möjligt. Med detta menar vi att frågornas karaktär var utformade på sådant sätt att intervjupersonen svar blev utförliga och ingående. Majoriteten av frågorna ställdes inledande med exempelvis "Kan du beskriva...", "Hur arbetar ni med..." eller "Berätta mer om..." i just den mening som nämndes ovan, att nå ingående svar som ger en insikt i informantens bild av empowerment och förändringsprocesser. Dock var vissa av följdfrågorna som ställdes lite mer utav ledande karaktär, detta på grund av att vi som tidigare nämnt upplevde

en svårighet att generera svar på vissa utav våra huvudfrågor. Se bilaga två för intervjuguidens struktur.

### **3.4 Intervjutillfället och dess svårigheter**

Innan intervjun påbörjade frågade vi om tillåtelse att spela in intervjun för att senare kunna transkribera och tematisera intervjuens olika delar för att underlätta vidare analys. Att spela in intervjun kan ge upphov till att informanten blir skygg, nervös eller att denne inte känner att han eller hon kan tala öppet (Denscombe 2000, sid. 148). Att någon av våra informanter blev märkbart nervös är inget vi märkte av, däremot kan det faktum att tala öppet om ansvarsfördelning, bemyndigande och empowerment i helhet anses vara ett känsligt ämne att tala om, särskilt när samtalen spelades in. Vi upplevde en svårighet i intervjuerna att generera svar som anspelade på negativa aspekter utav empowerment inom organisationsförändringar och detta upplevde vi som ett stort hinder. Vi tror detta kan bero på att intervjutillfället som sådant kan ge upphov till en osäkerhet hos informanten där denne inte känner tillräckligt med tillit för att förklara ingående tankar kring personalen och dess betydelse. Detta skulle också kunna förklaras med att informanten eventuellt känner att det inte går i organisationens bästa att yttra sig negativt om empowerment. Vi förstod inledande att det eventuellt var ett känsligt ämne att tala om, varvid vi klargjorde i början av intervjun att vi inte var intresserade av att bedöma det aktuella företagets arbete med sin personal i en förändringsprocess utan istället var ute efter informantens erfarenheter som professionell ledare och medarbetare. Trots detta förändrades inte faktum att de negativa aspekterna var i vissa fall svåra att få fram och klargöra.

### **3.5 Urval**

Vi har under arbetets gång intervjuat elva olika personer från olika organisationer och branscher. Urvalet baserades inledande på att informanter alla hade en ledande position inom sina organisationer och att de under sin tid som professionella ledare upplevt, eller lett en förändringsprocess. Ett tredje kriterium vi använt oss utav är att organisationerna informanterna verkar i ska vara personalintensiva. Med detta menar vi att förändringar inom dessa

organisationer ska ha påverkat personalen på något vis. Vi har i urvalet inte riktat in oss på något speciellt företag eller liknande, utan syftet var att nå personer som hade god kunskap inom ämnet. Utifrån dessa kriterier har ett subjektivt urval använts för att i bästa möjliga mån komma i kontakt med ledare som har erfarenhet om ämnet. Det subjektiva urvalet benämns som ett icke-sannolikhetsurval där forskaren själv handplockar personer utifrån vad denne tror kan generera mest relevant information (Denscombe 2000, sid. 23). Det betyder i närmre bemärkelse att man är intresserad av själva kvaliteten informanten kan tänkas ge och väljer utifrån detta personer som tros besitta den specifika kunskapen som efterfrågas. Styrkan med ett subjektivt urval är att forskaren får möjlighet att närma sig informanter som kan ha avgörande kunskaper för den givna undersökningen (Halvorsen 1992, sid 102). Genom detta har vi strategiskt valt ut intervjupersoner som vi menar besitter kunskap om ämnet. Detta var vi även noggranna med i den inledande kontakten med intervjupersonerna, att säkerställa det faktum att de har erfarenhet och en förståelse för uppsatsens syfte. Vi anser att vi på ett bra sätt lyckades finna informanter med kunskap inom ämnet, dock upplevde vi i vissa fall svårigheter med att få till stånd ett intervjutillfälle. Valet utav ledare som informanter var ett problematiskt val rent urvalsmässigt då många angav sig vara upptagna eller inte ha tid över, i synnerhet de som gick igenom större förändringsprocesser när vi kontaktade dem.

Under arbetets gång ändrade vi senare urvalskriterierna då vi förstod att det skulle bringa ett djup till uppsatsen att även intervjua medarbetare och inte bara ledare inom ämnet. Utifrån vårt subjektiva urval tillfrågade vi vissa av informanterna om tillträde till andra personer som skulle kunna hjälpa oss i vår undersökning. Med detta nämnt har vi även applicerat en så kallad snöbollseffekt som urvalsmetod, alltså att vi har låtit ett urval leda till ett annat. Sättet att kombinera snöbollseffekten med subjektivt urval menas vara en vanlig metod i ett sådant sammanhang (Halvorsen 1992, sid.102). Genom att kontakta våra intervjupersoner kunde de ge oss vidare instruktioner om medarbetare med relevanta ansvarsområden och erfarenheter inom samma organisation. Detta sätt att arbeta underlättade vår urvalsprocess, speciellt då vi tog kontakt med stora organisationer där det fanns flera olika förändringsarbeten och personer att intervjua.



Sammanfattningsvis har urvalet genomgått två faser, inledande där vi tog i kontakt med ledare och därefter medarbetare inom samma organisation som ledarna. Med detta nämnt har forskningsprocessen och i synnerhet urvalsprocessen varit, likt det Glaser och Strauss (1967) menar en “upptäcktsprocess” i den bemärkelsen att forskaren låter nya urval, frågor och ledtrådar växa fram under arbetets gång (Denscombe 2000, ss. 25-36). Detta gav upphov till att urvalsprocessen tog längre tid än väntat, men säkerställde samtidigt en viss kvalitet i det subjektiva urval som gjordes då vi lät nya idéer på intervjupersoner, olika infallsvinklar och intervjutekniker växa fram fortlöpande under arbetet.

### **3.6 Informanterna**

I arbetet har vi valt att anonymisera våra informanter, dels för att minska risken för någon att förkasta den insamlade empirin genom att kunna sammankoppla det till en viss person men även för att underlätta för läsaren då detta möjliggör en gruppering utav informanterna. Vi har intervjuat personer i ledande position inom olika branscher, där vissa har varit HR-chefer och andra verkställande direktörer vilket vi har anonymiserat genom att tilldela dem namn som börjar på L. Detta i syfte att härleda läsaren till ordet ledare. Vidare har vi även intervjuat medarbetare där vi tilldelar dem namn med en början på M för att återkoppla till medarbetare. På detta vis grupperar vi informanterna för att underlätta för läsaren men även som tidigare nämnt, skydda den information vi har fått från intervjuerna. Se bilaga ett för en förteckning över informanterna och deras positioner.

### **3.7 Tolkningsprocessen**

Inledande i metodavsnittet nämnde vi att den kvalitativa metoden har hjälpt oss att tolka och förstå olika informanters syn på organisationsförändringar och empowerment. Att tolka kvalitativ data menar Berg-Sørensen (1984) i Halvorsen (1992) är att förstå det material som uppkommer under exempelvis en intervju och genom detta förstå det emotionella och sociala kvaliteter som framkommer (Halvorsen 1991, sid. 132). För att underlätta tolkning och analys har vi som tidigare nämnt efter transkribering av intervjun sorterat och tematiserat väsentliga delar utav dessa. Detta har underlättat senare analys då materialet har blivit mer lätthanterligt och

överskådligt. Vidare var vi överens om att vi ansåg det viktigt att vara så opartisk och neutral som möjligt i arbetsprocessen som helhet, i synnerhet i tolkning av den rådata som samlades in. Den kvalitativa datan menas vara produkten utav en tolkningsprocess som produceras fortlöpande under processen samt att forskarens identitet, värderingar och övertygelser spelar en viktig roll i denna process (Denscombe 2000, sid. 244). Den tolkning och analysprocess vi har genomgått under arbetets gång kan alltså till en viss grad vara påverkad utav våra egna personligheter och värderingar. Vi förhåller oss positivt till detta påstående men menar också att det är svårt att påvisa eller mäta hur mycket detta påverkar tolkningsprocessen. Det är trots detta viktigt att reflektera över det faktum att våra egna identiteter och värderingar i någon mån har påverkat tolkningsprocessen.

I detta sammanhang kan snedvridningen och objektiviteten i kvalitativ forskning diskuteras ytterligare. Snedvridningen som uppstår i tolkningsprocessen måste även appliceras på intervjupersonen då intervjun som sådan bygger på dialog. Med detta nämnt kan informanten i allra högsta grad bidra till den snedvridning som uppstår under intervjutillfället. Det samspel som äger rum och som i slutändan har inflytande på studiens resultat är viktigt att lyfta fram (Kvale 1997, sid. 258). Härmed konstateras att snedvridningen i vår tolkningsprocess samt i informantens redogörelser är påtagliga. Den objektivitet vi strävar efter att uppnå är till viss del diskuterbar, då objektiviteten i den kvalitativa forskningsmetoden och i synnerhet den kvalitativa intervjun innefattar olika föreställningar

### **3.8 Objektivitet**

Oftast kritiseras den kvalitativa intervjumetoden för att sakna objektivitet, dock är det inte så enkelt. Det finns många olika synsätt på vad objektivitet är och inte är, vilket gör att en objektiv bedömning utav intervjun som metod inte är möjlig att göra (Kvale 1997, sid. 64). Sammanfattningsvis är det teoretiskt möjligt att uppnå en objektivitet i en kvalitativ studie (Kvale 1997, ss. 65-67). Vi menar dock att denna möjlighet är svår att applicera i verkligheten. Vi förhåller oss kritiska till den objektivitet som Kvale (1997) menar i princip är möjlig då vi i tidigare avsnitt konstaterat att objektiviteten i förhållande till framförallt tolkningsprocessen är svår att uppnå, då forskarens egna jag anses påverka processen.

Dock kan objektivitet uppfattas på olika sätt. Möjligheten att uppnå en objektivitet i den kvalitativa intervjun beror inte bara på att man är fri från forskarens egna snedvridningar, men även den utgångspunkt forskaren har i ett kunskapsteoretiskt sammanhang. Anses informanten finnas till i en social konstruerad värld där den kvalitativa intervjun ämnar till att förstå och tolka denna får intervjun som metod ett mer objektivt förhållningssätt än exempelvis en kvantitativ metod. I detta sammanhang blir intervjun i princip objektiv och får även ett försprång gentemot andra metoder (Kvale 1997, ss. 65-67). Det hermeneutiska synsättet på kunskap och vår användning av den kvalitativa intervjun som verktyg till att få fram informantens världsbilder gör att intervjumetoden som sådan uppfyller en viss objektivitet. Detta styrker vårt val av kvalitativ metod samtidigt som vi ur denna synvinkel uppnår en objektivitet.

Efter denna genomgång kan vi konstatera att objektiviteten är teoretiskt möjligt att uppnå, men att det inte alltid är så. Vi håller inte med om resonemanget kring objektivitet som en frihet från snedvridningar då vi i ett tidigare avsnitt konstaterade att så inte var fallet. Utifrån det andra perspektivet förhåller vi oss till objektiviteten på ett mer positivt sätt och menar att vi lyckats upprätthålla en objektivitet som vi anser har hjälpt oss att skapa ett djup i vår forskningsprocess, särskilt vid intervjutillfällena.

## **4 Analys**

I analysen kommer vi först lyfta fram centrala delar inom organisationsförändringar som vi funnit viktiga att beakta och hur dessa förhåller sig till empowerment, detta sker under huvudrubriken *empowerments förhållande till förändringsprocessen*. Vidare lyfter vi fram medarbetarnas motstånd inför förändringar och hur empowerment förhåller sig till detta under huvudrubriken *empowerments förhållande till förändringsmotstånd*. I den avslutande delen kommer vi att presentera olika aspekter där begreppet empowerment inte kommer till sin rätt till den grad att vi menar att det kan komma att motverka förändringsprocessen. Här knyts uppsatsen ihop och belyser nya men även tidigare presenterade aspekter, detta under rubriken *empowerments hämmande effekt*. För att påminna läsaren härleds namn på L i analysen till ledare och namn på M till medarbetare.

## **4.1 Empowerments förhållande till förändringsprocessen**

I detta avsnitt kommer vi presentera vilken roll empowerment egentligen har i en förändringsprocess, men även belysa några aspekter av empowerment som blir viktiga att beakta när empowerment används som ett medel till att driva förändringsprocessen framåt.

### **4.1.1 Förändringsprocessen och dess syfte**

Idag är organisationer i ständig förändring, där förändringarna i sig kan vara både av mindre eller större karaktär som exempelvis ett byte utav vardagliga rutiner till att omstrukturera en division i en organisation (Wolvén 2000, sid. 210). Det finns många olika syften med att förändra en organisation. Porter (1990) beskriver detta genom konkurrensfördelar och innovation. Företag och organisationer oavsett marknad eller bransch använder sig av olika strategier och det finns en underliggande faktor i hur man applicerar och utvecklar dessa, där den gemensamma faktorn är innovation. Genom att vara innovativa på den marknad man agerar på, arbeta aktivt med innovativa lösningar och ständigt utvecklas menar han att organisationer kommer kunna skapa konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter (Porter 1990, sid. 73). Lovisa styrker detta som ett sätt att arbeta med förändringar. Hon beskriver att en av hennes organisations viktigaste värderingar är att det mesta är ogjort och att det alltid finns nya smarta lösningar att hitta. Hon beskriver även att organisationen lägger mycket tid och kraft på detta, att ständigt sträva efter nya lösningar. Även Lars stämmer in i detta och menar att branschen han verkar i, liksom många andra är helt beroende av att utvecklas. Genom att det har tillkommit flera olika tekniska utvecklingar i vardagen blir organisationer tvingade att förändra sig och utveckla sitt koncept till att möta marknaden.

Att förändra organisationer till att möta en föränderlig omvärld är en viktig aspekt i att föra sin organisation framåt. I detta sammanhang är själva förändringsprocessen viktig att belysa. Det finns många olika teorier till hur förändringsprocesser ser ut och kan implementeras i organisationer för att nå framgång. Syeda Asiya Zenab Kazmi & Marja Naarananoja (2013) beskriver några förändringsmodeller som visar på de mest framstående teoretiska ståndpunkterna inom detta område (Kazmi & Naarananoja 2013, ss. 220-222). Det är utifrån deras genomgång

utav exempelvis Kurt Lewins trestegsmodell, John P. Kotters åttastegsmodell eller Frank Patricks TOC modell viktigt att förstå förändringsprocessens komplexitet. Det går att konstatera vissa likheter mellan de teoretiska förändringsmodellerna som de lyfter fram. För det första har modellerna, oavsett om de är cykliska eller inte alltid en start- eller inledningsfas som syftar till att grundlägga någon form av förståelse eller plan för processen, men också ett slut. I förhållande till detta menar Lars att förändringar som innebär större projekt är sällsynta och att förändringar oftast innebär ett ständigt arbete med att förbättra organisationen.

Vidare går det även att se utifrån Kazmi & Naarananoja (2013) genomgång att förändringsprocessen, i synnerhet ur Kotters synvinkel i mångt och mycket syftar till hur förändringen drivs igenom med medarbetarna i åtanke. Bernard Brunes (2009) lyfter fram Douglas McGregor (1960) och menar att det idag finns en allmän uppfattning om att förändringsprocesser i sig inte bara förlitar sig på kvantitativ och teknisk data för att föras framåt, utan att det är även den humana sidan och medarbetarna som måste beaktas (Brunes 2009, sid. 322). Inom detta perspektiv finns många olika teorier till förändring. Det är dock sammanfattningsvis humankapitalet och de medarbetare som finns inom organisationen som anses vara viktiga att beakta i en förändringsprocess. Detta belyser några av våra informanter som viktigt. Lars beskriver medarbetarna som en central aspekt i en förändringsprocess och menar att det i grund och botten medarbetarna som måste göra jobbet. Även Mårten belyser medarbetarna som viktig för processen och menar att "medarbetarna är kraften" och att en ledare kommer uppleva det som svårt om denna inte lyckas få med sig dem i processen. För att lyckas med att implementera förändringsprocesser blir det alltså viktigt att beakta medarbetarna i processen och inte bara utifrån ledningens perspektiv kalkylera och bedöma den strategiska betydelsen. Cynthia Wittig (2012) beskriver medarbetarna som en central del i att få genomslag i förändringsinitiativ och menar att det är främst deras reaktioner till förändringen som måste förstås och hanteras för att processen ska nå sitt mål (Wittig 2012, sid. 27).

Sammanfattningsvis är det viktigt att kunna förändra för att möta sin föränderliga marknad och omvärld och genom detta skapa konkurrensfördelar. Det går att konstatera att ett ständigt utvecklingsarbete belyses som en central del i dagens företagande och att det anses vara en viktig del i att nå organisatorisk framgång vilket styrks av vår insamlade empiri. Men att förändra

innebär inte bara strategiska beslut och finansiella mål, det är av största vikt att beakta medarbetarna i förändringsprocessen för att driva den framåt. Det är i och med detta som vi konstaterar att förändringsprocesser är beroende av medarbetarna till den grad att det inte går att genomföra processen utan medarbetarna i åtanke. I detta är det intressant att studera empowerment's roll som ett medel till att driva förändringsprocesser framåt.

#### **4.1.2 Empowerment och dess syfte**

Att arbeta med empowerment i organisationer och företag har länge varit en central del i det dagliga arbetet. Även i en förändringsprocess har empowerment uppmärksammats som ett positivt sätt att arbeta med förändringar och medarbetare. John M. Andre (2013) beskriver att det vanligtvis är naturligt att ledare och chefer med större förståelse för visioner och strategier tar beslut som rör organisationer. Detta sätt att arbeta och se på förändringsprocesser misslyckas med att ta del av vissa fördelar som kan uppnås genom ett större involveringsarbete gentemot medarbetare. De medarbetare som dagligen arbetar med processen som ska förändras menar Andre (2013) har störst förståelse för alla delar av processen och att exkludera personalen kan komma att missgynna förändringsprocessen då personalens kompetens blir förbisedd. Genom att använda empowerment och bemyndiga sina medarbetare att ta beslut kommer organisationer i förändring få fördelen att fler personer förstår och arbetar med förändringen samt att medarbetare kan bidra med kompetens som kommer att gynna förändringsarbetet (Andre 2013, ss. 2-3). Även Graham Yemm (2007) presenterar involvering och delaktighet som två viktiga aspekter att ta i beaktning under en förändringsprocess. Genom att involvera medarbetare i förändringsprocessen kommer de ställa sig mer positiva till förändringen samtidigt som de är mer benägna att förstå de förändringar som ska utföras (Yemm 2007, sid 41). Empowerment i denna kontext lyfts fram som ett förhållningssätt som menar att medarbetarna måste göras delaktiga i förändringsprocessen. Denna delaktighet som identifierats, går även att fördjupa.

Centralt inom empowerment är det som Yang & Choi (2008) och Biron & Bamberger (2010) tar upp Conger & Kanungos (1988) forskning. De skriver om den så kallade strukturella formen av empowerment som tar i anspråk faktorer som att medarbetarna har tillgång till relevanta resurser eller att ledare gör dem delaktiga i beslutsfattande (Yang & Choi 2008, sid.290; Biron &

Bamberger 2010, ss. 164-165). Även Lashley (2001) belyser den strukturella synen på empowerment och lyfter fram, likt tidigare nämnt en delaktighet hos medarbetarna att dela med sig av information och feedback samt ett ökat ansvarstagande i beslutsfattande som centralt i sammanhanget (Lashley 2001, sid .56).

Att arbeta nära personalen och ta del av deras kompetenser beskriver Lisa som ett sätt att arbeta i en förändringsprocess. Genom olika dialogmöten fick Lisas organisation en inblick i hur olika avdelningar såg på den förändringsprocess som skulle genomföras och fick samtidigt ta del av vad medarbetare tyckte och tänkte kring den förändring som skulle genomföras. Mötena var också ett medel för Lisa och hennes ledning att kommunicera ut till medarbetarna och förklara vad som skedde under förändringen men också att svara på eventuella frågor. Att arbeta med empowerment i en förändringsprocess poängterades även av Lukas som en viktig del i processen. Att ta del av medarbetarens kompetenser och hitta olika sorters ansvarsområden för dem under förändringsarbetet ansåg han vara en nyckel till framgång och även vad som gick mest positivt under förändringen. Mats anser att det egna ansvaret och friheten i det dagliga arbetet som viktigt för att trivas på sin arbetsplats och beskriver att organisationen han arbetar för är decentraliserad och att beslutsfattandet i det dagliga arbetet är väldigt stort. Samtidigt belyser Mats en annan aspekt och menar att delaktigheten och ansvarstagandet ser annorlunda ut i en förändringsprocess. Han menar att kontorsledningen är de som fastslår beslut i förändringar och att de inte inkluderar medarbetarna i beslut om förändringar till en sådan grad att han anser att han har ett ansvar i beslutsfattandet. Detta anser han dock vara förståeligt då förändringsprocesser är komplexa samtidigt som organisationen är så pass stor att det kan vara svårt att inkludera alla medarbetare i beslut rörande förändringar.

Med detta nämnt belyser både Lisa och Lukas den strukturella formen utav empowerment som en viktig del i att driva sin förändringsprocess framåt. Genom Lisas dialogmöten gavs tillfällighet till att kommunicera förändringens betydelse och händelseförlopp samtidigt som medarbetarna gjordes delaktiga. Samtidigt belyste Mats att de inte var direkt involverade i förändringsprocessen men att det var förståeligt då det var svårt att inkludera alla i processen. Med detta nämnt kan den strukturella formen av empowerment anses vara ett sorts hjälpmedel till att driva förändringsprocesser framåt samtidigt som det inte, ur Mats synpunkt alltid

användes. Detta sätt att exkludera medarbetare i processen kan då ses som ett negativt sätt att arbeta med förändringsprocesser då ledningen inte lyckas att ta del av personalens kompetenser i exempelvis beslutsfattande. Vi har sammanfattningsvis i detta avsnitt belyst de styrkor den strukturella formen av empowerment har i en förändringsprocess och även beskrivit hur detta sker, men också att det inte utnyttjas i exempelvis Mats organisation. Det blir i denna kontext intressant att förstå de förutsättningar som ligger till grund för att kunna arbeta med den strukturella formen av empowerment i en organisationsförändring.

### **4.1.3 Förutsättningar för empowerment**

Att förstå och använda empowerment genom delaktighet är konstaterat vara en viktig del i att föra förändringsprocesser framåt. Men för att förstå empowerment på ett djupare plan är det viktigt att lyfta fram det i ett större perspektiv. I förhållande till föregående avsnitt var den strukturella formen utav empowerment viktig, där ledare exempelvis gör medarbetare delaktiga i beslutsfattande för att föra förändringsprocessen framåt. I detta sammanhang är det viktigt att förstå vad som ligger till grund för viljan till delaktigheten som benämndes som viktig. Scott Seibert et al. (2004) gör distinktionen mellan ett makro- och mikro perspektiv på empowerment, där makro syftar till det allmänna klimat som råder inom en organisation. Detta klimat benämns sammanfattat som medarbetarnas delade uppfattningar om ledningsstrukturer, policys och metoder i förhållande till empowerment. I närmre bemärkelse syftar klimatet främst på delning utav information och den självständighet medarbetare upplever i sitt arbete. Klimatbegreppet fångar den mening medarbetare tillskriver de allmänna organisatoriska tillvägagångssätten och blir viktigt att beakta då det är medarbetarnas egna uppfattningar som skapar och driver deras attityder och beteenden (Seibert et al. 2004, ss. 333-334)

Makroperspektivet och klimatbegreppet har en viss koppling till det strukturella empowermentbegreppet, men lyfts i detta sammanhang fram som inte bara en metod till empowerment men även ett sätt att förklara de förutsättningar som kan skapa ett gott empowermentarbete. Det makroperspektiv och klimat som benämns som viktigt att beakta är även något som lyfts fram som viktigt av några informanter. Maja nämner att det är högt i tak på hennes arbetsplats och att ingen kommer säga till dem hur de ska arbeta, utan att det gäller att



självständigt ta tag i uppgifter och problem. Hon lyfter även fram kollegorna som viktiga och menar att det har hjälpt otroligt mycket att ha goda medarbetare vid sin sida i den förändringsprocess som fortgick. Utifrån Majas perspektiv står det klart att ansvarstagandet och delaktigheten var självklart för henne, samtidigt som det på ett effektivt sätt utifrån ledningens synvinkel användes till att driva förändringen framåt. Även Maria lyfter fram det allmänna klimatet som viktigt och belyser det egna ansvaret och svängrummet i det dagliga arbetet som något hon värdesätter högt. Det blir även intressant att se till det Mats nämner och som vi lyfte fram i tidigare avsnitt. I detta kan det konstateras utifrån ett makroperspektiv att Mats och hans kollegor i det dagliga arbetet hade mycket eget ansvar över sin egen arbetssituation, men att detta inte var något som utnyttjades utav ledningen då Mats inte ansåg att han eller hans kollegor inte blev särskilt delaktiga under förändringsprocesser i allmänhet.

Det blir i en förändringskontext intressant att se till det organisatoriska klimat som råder. Att innan en förändring påbörjas där en delaktighet anses vara viktig, blir det minst lika centralt att ha en förståelse för delaktigheten, ansvarstagandet och självständigheten innan förändringsprocessens start. Det framkommer att några av våra informanter både anser och värdesätter det egna svängrummet som något viktigt, samtidigt som ledningen inte alltid kan antas applicera detta allmänna klimat på förändringsprocessen. Det organisatoriska klimatet blir en viktig del i att skapa förutsättningar för empowerment och föra förändringen framåt, samtidigt som den i detta problematiseras och inte antas användas till fullo.

#### **4.1.4 Planering - den kritiska fasen**

Att förutsättningarna är viktigt, men också kan förstås på olika sätt konstaterades i tidigare avsnitt. I denna kontext vill vi även lyfta fram den planering som krävs för att en förändringsprocess ska kunna nå sitt mål. Kotter (2012) beskriver att organisationsförändringar är en komplex process som kräver mycket aktivt arbete, planering och reflektion. Hur chefer och ledare hanterar förändringar blir ytterst relevant då avsaknaden utav kompetenta ledare kan förändringsprocesser tendera till att misslyckas eller ge negativa resultat. Ett gott ledarskap genom motivation och kommunikation är en av de viktigaste faktorerna till att organisationer lyckas med förändringar. Genom ett fungerande ledningsarbete som präglas av engagemang och

delaktighet kommer personalen och de som är delaktiga i processen enklare kunna omfamna förändringen (Kotter 2012, ss. 32-33). Men för att skapa en förutsättning för medarbetarna att kunna involvera sig och vara delaktiga till att driva förändringen framåt är en förståelse för visionen och den strategiska betydelsen för förändringen viktig. Vision och strategi har tre syften i en förändringsprocess. Det första är att konkret beskriva och förklara vad den nya strategin kommer att leda till samt vad som är syftet med den. Det andra är att den motiverar anställda och medarbetare att arbeta samt ta beslut som kan vara negativa till en början. Det tredje och sista är att det underlättar koordinationen av medarbetare samt de uppgifter som utförs under förändringen. Att specificera vilken inriktning förändringen kommer att ha blir ytterligare relevant då det underlättar för medarbetare genom att det minskar förvirring och oro som kan uppkomma under förändringen. Genom att ledning kontinuerligt arbetar med att visa på visionen och den strategiska betydelsen menas det komma att underlätta förändringsprocessen (Kotter 2012, sid. 70)

Förståelsen hos medarbetarna för förändringens betydelse styrks även av våra intervjupersoner. Lennart beskriver att det inte går att genomföra en förändring utan att kunna besvara frågorna ”vad?” och ”varför?”. Han belyser vikten av att kunna besvara dessa grundläggande frågor och även belysa nyttan med förändringen som ett steg i att förstå förändringen och med detta också kunna förklara nyttan för medarbetarna och göra dem delaktiga. Dock har direktiv från ledningen i förändringsprocesser även belysts som problematiskt. Lennart beskriver ledningens roll i förändringsprocessen och menar att det är deras uppgift att utarbeta en strategi och även göra medarbetare delaktiga i förändringsprocessen. Han beskriver även nyttan som central i en organisationsförändring och att det även är ett av de vanligaste problemen i en förändringsprocess. Det blir med detta viktigt för organisationer att förmedla visionen med förändringen samt den strategiska betydelsen eller nyttan till sina medarbetare, för att lättare kunna som det nämndes tidigare koordinera och motivera sina medarbetare men också skapa en säkerhet i den ovissa miljö som en förändringsprocess kan ge upphov till. Det är utifrån empowerment som Andre (2013) också menar en förutsättning för att medarbetarna ska kunna vara delaktiga och bidra med sin kompetens till förändringsprocessen.

Samtidigt som förändringsprocesser kräver en tydlig vision är det strukturella arbetet även det lika viktigt för att genomföra en lyckad förändring, detta genom att exempelvis skapa systematiska planer och strategier för resurser, logistik och utbildning (Carnall 2003, ss. 225-226). Det strukturella arbetet har visat sig vara en central del i vad vissa av informanterna har lyft fram. Det är i närmre bemärkelse planeringen inför förändringen som anses ha en betydande del för hur utfallet kommer att bli. Brenda Whittaker (1999) beskriver att ett vanligt misstag i att nya projekt misslyckas är att de inte planeras tillräckligt väl. När nya projekt lanseras är det viktigt att de är välplanerade och att de analyseras utifrån flera olika perspektiv där olika aspekter tas upp, men även de risker som kommer med det nya projektet (Whittaker 1999, sid. 23). Lovisa beskriver att förarbetet är viktigt för att en förändring ska få genomslag bland medarbetare och mellanchefer, speciellt om förändringen initieras centralt från högsta ledningen. Genom ett väl utfört förarbete menar hon att det kommer underlätta processen och öka förståelsen till varför förändringen genomförs. Även Lars stämmer in på vikten av förarbetet och belyser vikten av ett väl utfört förarbete för att förändringsprocessen ska accepteras samt fortgå på ett effektivt sätt. Det är i detta sammanhang viktigt att i planeringsfasen slå fast en förståelse hos medarbetarna om förändringens syfte, vilket även detta kan förstås som en förutsättning för att använda empowerment och bemyndiga sina medarbetare.

Det konstaterades i inledningen att empowerment anses vara en viktig aspekt i att driva förändringsprocesser framåt och vi har härmed fastställt att det behövs en tydlig vision och en förståelse för den strategiska betydelsen för att medarbetare ska kunna bli involverade och mer delaktiga i förändringsprocessen. Att förmedla vikten utav förändringen och att fastslå en förståelse hos medarbetarna kan också förstås som inte bara ett sätt att skapa rätt förutsättningar för empowerment, utan också anses vara en del utav empowerment i sig då delaktigheten i detta sammanhang står i centrum. Utifrån det makroperspektiv som nämndes i tidigare avsnitt blir det viktigt, men också problematiskt att förmedla förändringens nytta. Finns inte ett konsensus i organisationen där delaktighet och ansvarstagande anses vara normen, blir det svårt att få genomslag i själva planeringsfasen och informationsdelningen då medarbetare inte i grund och botten är mottagliga för detta. Detta skulle kunna tänkas bli ett område där organisationer kan möta ett visst motstånd och där förändringsprocessen i sig blir svår att genomföra. Detta genom

att processen bromsas upp eller att den tar inriktning som skiljer sig från planeringsarbetet då den utförs av medarbetare som inte har varit mottagliga eller delar visionen för processen.

## **4.2. Empowerments förhållande till förändringsmotstånd**

I detta avsnitt belyser vi medarbetarnas oro och osäkerhet som oftast uppstår i en förändringsprocess. Vi kommer i detta avsnitt beskriva hur empowerment som delaktighet kan komma att hjälpa organisationer att hantera detta motstånd men även belysa svårigheterna med att utföra detta. Vi kommer även presentera hur medarbetare kan komma att hantera förändringar olika och vilka svårigheter detta kan leda till.

### **4.2.1 Medarbetarnas motstånd och tillgången till resurser**

I och med att det tidigare konstaterades att medarbetarna var en stor del i att driva förändringsprocesser framåt, blir det även av intresse att se till det motstånd som kan uppstå och hur empowerment kan förstås som ett sätt att minska detta. Robbins i Wolvén (2000) beskriver de vanligaste individuella hindrena i en förändringsprocess och menar att medarbetare ofta känner en viss säkerhet med att arbeta med liknande eller samma uppgifter i sitt arbete och att det i detta kan skapas en osäkerhet inför nya arbetsuppgifter. Detta är starkt sammankopplat med fruktan inför det okända, där medarbetare tenderar att bli osäkra om de inte vet hur förändringen kommer att te sig i framtiden eller vad den kommer att leda till vilket i sig kan komma att ge upphov till ett visst motstånd. Ett motstånd från medarbetare bidrar negativt till förändringen i form av det förhalar utvecklingen och skapar konflikter. Motståndet som skapas beror på några olika aspekter men handlar sammanfattningsvis om att medarbetare känner minskad trygghetskänsla och att de därigenom motsätter sig förändringar (Wolvén 2000, sid. 120). Även Kotter (2012) belyser medarbetarnas motstånd i förändringsprocesser och menar, likt Robbins i Wolvén (2000) att människor är mer benägna att arbeta som de alltid gjort och kan ha svårt att genomföra förändringar, speciellt om de inte förstår betydelsen. Kotter (2012) menar också att det är ett vanligt misstag att företag inte lyckas kommunicera vikten utav förändringen och att det i detta skapar en problematik att föra förändringsprocessen framåt. Att förmedla en känsla av

säkerhet och kunna motivera hur viktig förändringen är menas vara en central del i att minska oron hos sina medarbetare (Kotter 2012, ss. 3-5).

Personalens motstånd och oro har varit centralt i flera av de intervjuer som har utförts under arbetets gång. Lisa beskriver att det alltid finns en oro innan saker och ting har landat i en förändringsprocess och att du kommer möta motstånd i förändringsprocesser. Lovisa beskriver utifrån erfarenheter med förändringar vilka vanedjur vi människor är och anser att de flesta människor känner att det som hände igår borde hända idag också. Vidare beskriver Mårten att förändringar anses vara okända och att medarbetare inledande oftast upplever en negativ känsla i och med detta. Även Lars stämmer in när han berättar om förändringsarbete och belyser att en förståelse för nyttan med förändringen samt vikten av att förmedla den är viktigt. Han beskriver att man måste arbeta mycket med individerna i organisationen och få dem att känna att den förändringen man utför befinner sig i linje med organisationens bästa och att medarbetarna kan förstå resonemanget bakom förändringen.

Med detta nämnt lyfts kommunikationen, förståelsen för nyttan och den strategiska betydelsen fram som viktigt i att minska medarbetarnas oro inför förändringen, vilket i sig kan förstås som en viss form utav delaktighet utifrån medarbetarnas perspektiv. För att minska denna oro i förändringsprocesser beskriver Wolvén (2000) att organisationer måste involvera medarbetarna i diskussioner eller i beslutsfattandet av vissa delar utav förändringar. Detta sätt att arbeta belyses som den mest effektiva strategin att arbeta med motstånd under en förändringsprocess (Wolvén 2000, sid. 222). I detta blir, likt Wolvén menar (2000) den strukturella formen utav empowerment där en delaktighet och tillgång till relevanta resurser central för att överkomma den oro och osäkert som förändringsprocessen kan ge upphov till. Men i detta uppstår även en problematik. Det blir svårt att minska oron hos sina medarbetare genom en förmedling utav nyttan och den strategiska betydelsen om det allmänna klimatet om exempelvis ansvarstagande är frånvarande. I närmre bemärkelse uppstår det i denna kontext ett spänningsförhållande som i viss mån identifierades tidigare, men som blir än mer tydligt i arbetet med empowerment som ett medel till att förhindra motstånd.

## 4.2.2 Medarbetarnas individuella skillnader

Vi har i tidigare avsnitt beskrivit hur motstånd i en förändringsprocess kan skapas och att det blir problematiskt att förhindra oron genom att göra medarbetarna delaktiga och tilldela dem relevanta resurser om det allmänna klimatet inte förespråkar exempelvis ett deltagande. Samtidigt som klimatet och tillgången till relevanta resurser är det viktig, är det också centralt att lyfta fram och förstå att medarbetare känner olika inför förändringar. Detta kan bero på att det inte finns en förståelse för förändringen eller att det inte givits relevant information eller resurser till att förstå förändringen. Lashley (2001) beskriver en problematik med empowerment och nämner att empowermentinitiativ kommer att upplevas olika av olika individer. En medarbetare kan uppfatta empowerment som en positiv utveckling till deras egen arbetssituation där de upplever en personlig utveckling i att exempelvis bli delaktiga. Andra medarbetare kan istället uppleva empowermentinitiativ som en ökad arbetsbörda som de inte önskar inneha (Lashley 2001, sid. 29). Detta är starkt förknippat med den psykologiska formen utav empowerment. Biron & Bamberger (2010) tar upp Thomas & Velthouse (1990) syn på den psykologiska empowermentaspekten och menar att medarbetare upplever känslor som meningsfullhet, kompetens och självbestämmanderätt olika (Biron & Bamberger 2010, sid. 164).

Många av våra informanter menar att det varierar hur man ställer sig mot förändringar och att det är ytterst personligt. Dock har oro varit en återkommande aspekt i våra intervjuer.

Lena belyste oro och rädsla i en förändring. Delvis en rädsla om det skulle vara en negativ förändring i den mån att medarbetare skulle vara rädda eller oroliga för att förlora jobbet, men även en rädsla för byte av arbetsposition eller arbetsuppgifter. Denna rädsla menar hon är vanligt förekommande i förändringar och att det krävs mycket arbete och en bra dialog med medarbetare för att underlätta detta. Samtidigt belyser Mats att det är extremt individuellt hur man känner inför förändringar och han tror att det beror på vilken personlighet man har. Han gav exempel på medarbetare som genast satte sig på tvären när en förändring initierades i organisationen medan andra direkt kopplar till det positiva och ser möjligheterna med förändringen. Det blir i detta viktigt att lyfta fram den psykologiska aspekten utav empowerment.

Att våra informanter belyser förändringar som individuellt och att majoriteten av dem uppfattar förändringar olika anser vi är intressant att beakta, tillsammans med Lashleys (2001) teori om att medarbetare svarar olika på empowerment. Att medarbetare hanterar förändringar på olika sätt och även upplever förändringar på olika sätt menar vi att det även här kan skapas problem i förändringsprocessen. När oro har identifierats som en stor del av förändringsprocessen är det då viktigt att ha detta i beaktning när man delegerar ut ansvar och gör medarbetare delaktiga i en förändringsprocess. Detta med grund i att oro ofta förekommer, att förändringar upplevs olika och även att medarbetare upplever empowerment på olika sätt. I och med detta så problematiserar vi empowerment som ett sätt att överkomma det motstånd som medarbetarna kan ge upphov till. Det är i denna kontext inte självklart att tilldela medarbetarna relevanta resurser om det allmänna företagsklimatet om delaktighet och ansvarstagande inte är närvarande, samtidigt som förändringsprocesser alltjämt skapar oro hos medarbetarna men även upplevs på olika sätt av medarbetarna. Det blir av vikt i detta att se till de individuella skillnaderna då även empowerment genom delaktighet inte alltid upplevs på ett positivt sätt, då medarbetare kan finna att det exempelvis innebär en ökad arbetsbörda.

### **4.3 Empowerments hämmande effekt**

I denna del av uppsatsen kommer vi att presentera olika aspekter där empowerment kan komma att tydligt motverka en förändringsprocess. Dessa tar avstamp i tidigare presenterad analys där vi har belyst vilken roll empowerment har i en förändringsprocess men även där vi presenterat vissa aspekter som kan komma att bli problematiska.

#### **4.3.1 Genom delaktighet**

Det är utifrån tidigare avsnitt viktigt att förstå det personliga i en förändringsprocess och att alla medarbetare i organisationer känner olika inför förändring och även inför hur de ställer sig till den. Det är i närmre bemärkelse den involvering och delaktighet som lyftes fram som ett av de främsta sätten att arbeta med empowerment i en förändringsprocess som kan ge upphov till en problematik. Empowerment som ett verktyg tar upp många olika tillvägagångssätt. Ett av de som lyfts fram som centralt i tidigare avsnitt har varit den strukturella formen där medarbetare görs

delaktiga i exempelvis beslutsfattande. I detta sammanhang är det viktigt att förstå att empowerment i huvudsak innebär en förflyttning utav befogenheter och makt. Oavsett vilken praktisk form utav empowerment som används anses förflyttningen utav befogenheter och ansvarsfördelning vara en kärna i empowerment (Lashley 2001, sid. 160).

Det är i detta intressant att se till hur delaktigheten kan komma att hämma förändringsprocessen. Lovisa nämner att hon i förändringsprocessen utsåg vissa medarbetare till att utbilda sina kollegor i ett nytt system som infördes, där det blev tydligt i den fördelningen att en av medarbetarna blev väldigt orolig och ängslig över det utökade ansvaret som kom med att utbilda sina kollegor. Lovisa belyser detta som att hon tydligt valde fel person för uppgiften och att denna förändringsprocess var en av några som inte gick som den skulle. I detta sammanhang kan den delaktighet och förflyttning utav befogenheter som i tidigare avsnitt konstaterats vara ett bra sätt att arbeta med empowerment problematiseras. Maria förklarar att hon tror att förändringar som innebär en ökad arbetsbelastning som svårare att genomföra. Denna arbetsbelastning skulle kunna förklaras genom det utökade ansvar som medarbetare eventuellt upplever. Även Lennart förklarade vikten av att välja rätt sorts medarbetare som ska driva förändringen framåt som en central del i att nå framgång i processen. Han menar att ett vanligt fel ledare ofta gör i förändringsprocesser är att lägga för mycket energi på de medarbetare som står sig negativa till förändringen, vilket menas ge upphov till att förändringen blir svårare att föra framåt. Vidare belyser Maja att har förändringsprocessen inte inneburit ett påslag utav ansvar eller befogenheter då hon upplever sitt eget ansvar som stort redan utanför förändringsprocessen, i det vardagliga arbetet.

Det är i denna kontext där empowerment konstateras vara en förflyttning utav befogenheter som det sammanfattningsvis blir viktigt att välja rätt sorts medarbetare för att driva förändringsprocessen mot dess mål. I närmre bemärkelse kan detta förstås som ett selektivt sätt att arbeta med empowerment som Biron & Bamberger (2010) lyfter fram. I denna kontext menar de att ett delegerande utav ansvar inte sker på en bred basis till medarbetarna som helhet, utan istället selektivt delas ut till de medarbetare som är villiga och kapabla till att hantera ansvaret. Med detta frångår organisationer problematiken med att delegera ut ansvar till de som känner sig obekväma med att ta till sig det (Biron & Bamberger 2010, ss. 169-170). Den förflyttning av



befogenheter som antas uppstå kan också, likt förändringsprocessen i sig skapa en sorts oro hos medarbetarna där de inte känner sig bekväma att bli delaktiga till en sådan grad att det innebär ett utökat ansvarstagande.

Återförenat med det som tidigare nämndes var en del i det strukturella empowermentarbetet, att det är viktigt att förmedla förändringens nytta och strategiska betydelse blir det i denna bemärkelse viktigt att kartlägga vilka medarbetare som är bäst lämpade att ta ansvar för förändringsprocessen. I och med detta kan en delaktighet och ett utökat ansvarstagande ge upphov till att förändringsprocessen tar skada, då de befogenheter som delas ut inte utnyttjas på rätt sätt samtidigt som de i sig kan ge upphov till en viss oro.

### **4.3.2 Genom att inte förstå nyttan**

Vidare vill vi beskriva planeringsfasen som vi tidigare i uppsatsen beskrev som den kritiska fasen. Vi presenterade här vikten av tydliga visioner och förståelsen för förändringens nytta och strategiska betydelse som centralt för att överhuvudtaget kunna involvera medarbetarna i förändringsprocessen. Detta identifierades även som en av förutsättningar och ett medel i sig för att bemyndiga medarbetare i själva förändringen. Då en förståelse utav förändringens nytta och strategiska betydelse är viktigt, blir det centralt att diskutera medarbetarnas individuella förståelse för detta och hur det i detta sammanhang kan komma att motverka förändringsprocessen.

Hur medarbetare förstår visionerna bakom en förändring på ett individuellt sätt och vad det kan bero på blir i detta aktuellt att beakta. David A. Mack et al. (1998) beskriver att organisationsförändringar kan förstås som en unik process i den meningen att det existerar en ömsesidig relation mellan medarbetare och förändringen i sig. Genom att förändringen direkt påverkar medarbetarens dagliga arbete och arbetsrutiner samtidigt som dennes sätt att förhålla sig till förändringen även påverkar förändringen i sig. Om medarbetare och ledning har olika synvinkel på förändringar kan det uppstå svårigheter, i synnerhet om det pågår flera förändringar samtidigt i organisationen (Mack et al. 1998, sid 220). Detta ömsesidiga samspel som uppstår mellan medarbetare och process är en viktig faktor att beakta när empowerment används som ett

medel till att driva förändringsprocessen framåt. Detta är starkt förknippat med den grundläggande förståelsen av nyttan, som några utav våra informanter har lyft fram. Moa menar att förståelsen för nyttan och de bakomliggande faktorerna till förändringen gör det enklare att ta till sig förändringen, men även förstå hur förändringen i sig kommer att påverka arbetssituationen. Hon beskriver även att det är viktigt att veta vad hon har att vinna på förändringen. Även Maria beskriver förståelsen för nyttan som central i en förändringsprocess. Om man som medarbetare inte förstår nyttan anser hon att man inte är särskilt benägen att genomföra den på ett bra sätt. Då både Moa och Maria belyser förståelsen, blir det i denna kontext som Mack et al. (1998) menar viktigt att beakta det faktum att det kan uppstå individuella skillnader i hur medarbetare förstår nyttan och betydelsen för förändringen som det var tänkt i planeringsfasen.

De individuella uppfattningarna om förståelsen för nyttan kan även förklaras med det hierarkiska avstånd som kan finnas mellan ledare och medarbetare. Avståndet menar Sharon N. Hill et al. (2012) kan påverka hur medarbetarna uppfattar ledningens kommunikation utav förändringens betydelse och hur det genom detta även påverkar medarbetarnas vilja till att engagera sig (Hill et al. 2012, sid. 763).

Vi har i detta sammanhang identifierat vissa skillnader i hur ledare och medarbetare uppfattar förändringens betydelsen om beslut fastslås av högsta ledningen, eller lokalt av dem själva på deras avdelning eller kontor. Lovisa beskriver förändringar som initieras centralt som svårare då man är längre ifrån beslutet och det kan bli svårare att motivera förändringen till skillnad från om beslutet hade tagits lokalt. Samtidigt belyser hon inte detta som en stor problematik då man som ledare i en förändring kan kommunicera med ledning om varför förändringen görs. Hon belyser dock detta som en svår aspekt, att nå ut till alla och få dem att känna sig trygga i varför förändringen genomförs. Även Maria ansåg att kommunikationen var en av de viktigaste aspekterna i en förändringsprocess. När kommunikationen från ledning och chefer gick bra till var det enklare att förstå processen och även nyttan med förändringen. Samtidigt belyser Lukas förändringar som initieras centralt som enklare att genomföra då man enklare får gensvar utifrån "vad?" och "varför?" i och med att det finns en välgrundad och genomarbetad strategi bakom förändringen som ledningen utformat. Maja som medarbetare beskriver att hon har fått varit med

och skapa visioner för sin avdelning och att hon ser positivt till detta. Om visioner hade kommit centralt från hennes ledning, trodde hon att det skulle försvåra hennes arbete. Detta då hon ansåg att det viktigt för henne att vara med och påverka sin egen arbetssituation. Hon belyser även nyttan i förändringar och att det är viktigt att börja i det stora och inte det lilla. Maria beskriver att förståelsen för nyttan som central i en förändringsprocess. Hon menar även att förändringar som initieras centralt är enklare att arbeta med då det egentligen inte finns något val huruvida man måste ta sig an dem eller inte.

Utifrån empirin blir det tydligt att det finns vissa skillnader i hur man uppfattar kommunikationen av förändringen. Vi menar att dessa skillnader skulle kunna bero på det avstånd medarbetare och ledare har till varandra, men även det avstånd som ledare har till sin högsta chef. Detta hierarkiska avstånd som Hill et al. (2012) menar kan ge upphov till skillnader i hur personer uppfattar nyttan och det som Mack et al. (1998) lyfter fram som viktigt att beakta menar vi även skulle kunna förstås med det som Lennart belyser. Lennart beskriver närheten till förändringsprocessen och hur medarbetare samt chefer förhåller sig till denna. Han belyser förändringsbenägenheten och att detta är beroende på var ledning, chefer och medarbetare befinner sig i förändringsprocessen. Genom att tidigt och kontinuerligt involvera alla led i organisationer i förändringsprocessen är det enklare att delegera ansvar. Samtidigt kan handlingsplaner och förändringsstrategier bli mindre effektiva om man delegerar ut ansvar till chefer och medarbetare som inte är i fas med ledningen i en förändringsprocess. Ledningen har då utvecklat handlingsplaner som är antagna att stämma överens med den fas de anser medarbetarna befinner sig i, vilket inte är en självklarhet att de är. Om medarbetare och chefer inte är i fas med ledningen kan det uppstå problem i processen då ledningen har utvecklat handlingsplaner för personer i organisationer som antingen inte förstår eller tidsmässigt inte är benägna att förstå nyttan av förändringen.

Att problem i förändringsprocessen kan skapas beskriver Lennart som en process, där olika medarbetare och ledare står olika inför förändringen. Att kunna förstå förändringens nytta belyses som viktigt utav de ledare och medarbetare vi har intervjuat. Detta kombinerat med presenterad empiri i tidigare avsnitt om att alla människor står olika inför förändringar och att det ansågs vara högst personligt menar vi att Mack et al. (1998) sätt att se på medarbetares

förhållande till förändringar som viktigt och välgrundat. Detta förhållande till processen menar vi kan skapa ett hinder för förändringen kombinerat med det hierarkiska avstånd som presenterades ovan. Då relationen mellan förändring och medarbetare beskrivs som unik och speciell kan det uppstå hinder om medarbetare ges möjlighet att ta beslut om de eventuellt inte förstår varför förändringen utförs eller står inför en förändring som kan komma att påverka dem.

Då oro har varit en sådan stor och central del av våra intervjuer samtidigt som den planerande fasen har setts som viktig menar vi att det måste finnas en förståelse för detta från ledning och organisation. Om detta inte tas i beaktning kan empowerment komma att motverka eller förhindra en organisationsförändring genom att beslut tas av medarbetare som inte har full förståelse för processen. Även om ett väl fungerande bemyndigande har utförts och är en central del av organisationers arbete kan det komma att skada förändringsprocessen om medarbetare eller ledare inte förstår eller ställer sig annorlunda till den bakomliggande nyttan och strategierna.

### **4.3.3 Genom förlust eller fördelning av kontroll**

Det är utifrån tidigare diskussion i detta avsnitt intressant att förstå problematiken med ansvarsfördelningen och hur det förhåller sig till kontroll över förändringsprocessen.

Mills & Ungson (2003) lyfter fram Evans (1975) & Williamsons (1967) sätt att se på empowerment. Om organisationer arbetar med den strukturella formen av empowerment i organisationsförändringar kan det skapa en viss problembild där ledningen tappar kontroll över processen och att det därigenom inte gynnar organisationens bästa. Denna definition av förlust utav kontroll belyser att medarbetare missförstår den underliggande orsaken till det bemyndigande de har fått och inte verkar utifrån förändringens bästa, eller att de aktivt inte väljer att följa den bakomliggande visionen (Mills & Ungson 2003, sid.140).

Att kontroll är viktig under förändringsprocessen är något som vissa av våra informanter ansåg vara betydelsefull för förändringen. Lisa understryker detta och nämner att det är viktigt att någon håller i styrpinnen under förändringsprocessen och att alla får rätt information samtidigt, så att det inte ger upphov till att processen spretar. Även Lukas belyser kontroll som viktigt i en

förändringsprocess. Han menar att kontroll är viktigt men att det finns olika sorters gruppdynamiker och andra faktorer som spelar in på hur mycket kontroll man behöver ta som ledare och hur mycket i detta man kan släppa ifrån sig. Det viktigaste beskriver han med kontroll är att någon innehar den. När vi ställde frågan om kontroll och om det var viktigt att någon höll i takt pinnen svarade Maja att de själva hade fått vara ansvariga för förändringen och att de har tillåtits att ta mycket eget ansvar under förändringsprocessen.

Den empiri vi beskrev belyser vikten av kontroll i en förändringsprocess. Samtidigt blir det intressant och problematiskt att se på kontroll som Mills & Ungson (2003) beskriver, att empowerment som strukturellt verktyg kan missgynna förändringsprocesser genom att organisationer tappar kontroll och förändringen kan komma att verka mot organisationens uppsatta mål. Att se på kontroll i en förändringsprocess kopplat till empowerment blir mer aktuellt att se utifrån hur Nieminen & Lehtonen (2008) väljer att beskriva den.

Nieminen & Lehtonen (2008) beskriver att kontroll är ett sätt att arbeta för att försäkra sig att medarbetare arbetar efter bestämda strategier. Organisationer är inte lika hierarkiska som tidigare och att detta sätt att se på organisationer innebär mer frihet för medarbetare och även ett friare beslutstagande. Samtidigt menar de att avsaknaden av kontroll rapporteras vara en av de största faktorerna till att nya projekt misslyckas (Nieminen A, Lehtonen M 2008).

Att organisationer inte är lika hierarkiska styrks av vår insamlade empiri där friheten och det egna ansvaret verkar vara det självklara sättet att arbeta på i många organisationer. Detta exempelvis genom de dialogmöten som togs upp, eller det som Maja beskrev att de fick mycket eget ansvar i processen. Samtidigt har vi funnit att kontroll hanteras på olika sätt parallellt med att den anses vara viktig. Mårten anser att kontroll är viktigt utifrån att projekt måste drivas igenom och att detta aldrig händer av sig självt. Han anser att det är positivt att ha en person som är ledande i projekt men att detta inte behöver vara en projektledare utan förespråkar en fungerande ansvarsfördelning. Mats tror att kontroll och ansvar ligger tidigare i processen. Detta redan på kontorsnivå när förändringen initieras och tas fram. Moa belyser kontroll genom uppföljning som något som skulle vara viktigt i en förändringsprocess. Detta anses hon dock vara mest relevant när det eventuellt skulle finnas någon slags motsträvan i grupper som arbetar med förändring.

Med detta menar vi att förlusten utav kontroll grundar sig i en rad olika faktorer, som i grunden härstammar till den problematik som kan uppstå tidigt i förändringsprocessen. Det blir då centralt ur ett kontrollperspektiv att beakta det som vi tidigare lyfte fram som viktigt i uppsatsen. Vi konstaterade inledande i uppsatsen att den strukturella formen utav empowerment var viktig, där en delaktighet och informationsdelning var centralt och byggde på det allmänna företagsklimatet som rådde. Finns exempelvis inte en norm om att det är självklart att vara delaktig och ta åt sig information kommer förändringsprocessens inledande fas att fallera. Det blir som det som Mills & Ungson (2003) menar och som även konstaterades i det tidigare kapitlet, att ledningen tappar kontroll på grund av medarbetarna inte förstår förändringens syfte. Att engagera medarbetare har också belysts som ett sätt att arbeta med empowerment i en förändringsprocess. Genom att göra medarbetare delaktiga kan även här kontroll aspekten tas i beaktning. Om organisationer väljer fel sorts medarbetare i en förändringsprocess kan även här ledning tappa kontroll vilket kan leda till att förändringen missgynnas.

## **5 Slutdiskussion**

Inledningsvis i detta avsnitt kommer vi summera analysens resultat och slutsatser. Sedan följer en diskussion kring vår inledande syn på vikten utav kontroll i förändringsprocesser för att sedan avslutas med förslag på vidare forskning.

### **5.1 Summering**

I den inledande delen utav uppsatsen presenterade vi dess syfte, vilket var att kritiskt undersöka empowerment som ett medel till att driva förändringsprocesser framåt. Utifrån detta formulerade vi våra frågeställningar som behandlar empowerments roll i en förändringsprocess och hur det kan komma att motverka förändringsprocessen sig. Utifrån detta går vissa slutsatser att dras, vilket visas under de två rubrikerna *empowerments roll* och slutligen *empowerments hämmande effekt*.

## 5.1.2 Empowerments roll i en förändringsprocess

I den analys som tagits fram har vi belyst en rad olika aspekter men också svårigheter med empowerments roll i organisationsförändringar. Vi har presenterat olika teorier om hur empowerment används i organisationsförändringar vilket har styrks med insamlad empiri. Slutsatserna som presenteras nedan stämmer överens med tidigare forskning inom ämnet och verkar som en fördjupning och nyansering med fokus på de huvudpunkter som kommer presenteras.

Det är först och främst viktigt att kunna förändra sin organisation för att möta den föränderliga omvärld och marknad som företaget befinner sig i. Men för att överhuvudtaget kunna driva en förändringsprocess framåt har medarbetarna lyfts fram som en central del i förändringsprocesser, där även empowerment har visat sig ha en viktig roll. Vi har identifierat en form utav empowerment som viktig för organisationsförändringar, nämligen *den strukturella formen*. Med detta menar vi att *delaktighet, ett utökat ansvarstagande* och en *tillgång till relevant information* som viktigt för medarbetarna och förändringsprocessen i sig. Men i detta är det även centralt att se till de förutsättningar som ges för att empowerment ska fungera på ett bra sätt i en förändringsprocess, där det allmänna *företagsklimatet* har en viktig roll men även den planering som förändringsprocessen kräver. Att förstå nyttan och den strategiska betydelsen är ur ett förändringssperspektiv viktigt för att medarbetarna ska kunna arbeta för förändringen men också som tidigare forskning inom empowerment har beskrivit, en förutsättning för att ett utökat ansvarstagande och en delaktighet ska bli möjligt. I detta har vi även lyft fram medarbetarnas oro inför förändringen som ett stort hinder för att processen ska kunna fortgå. För att kunna överkomma detta motstånd anser vi det centralt att i den inledande fasen utav förändringsprocessen *förmedla dess nytta och strategiska betydelse*. Genom att även förmedla nyttan och den strategiska betydelsen kan organisationer göra medarbetare delaktiga i förändringsprocessen och i detta överkomma det motstånd som kan uppstå. Ur ett empowermentperspektiv blir detta problematiskt då tidigare forskning har beskrivit det allmänna företagsklimatet som viktigt för att medarbetarna ska vilja ta till sig förändringens nytta. Det blir centralt i denna mening att medarbetarna anser att en delaktighet och utökat ansvarstagande utgör en grund för dess gemensamma värderingar, vilket gör att förändringsprocessen ter sig mer

naturligt att ta ansvar för än om sådana värderingar skulle vara frånvarande. Detta då förändringar ofta uppfattas som negativa då de är nya och det oftast finns en viss oro inför nya förändringar.

### **5.1.3 Empowerments hämmande effekt**

Utifrån den andra frågeställningen belyste vi under den sista huvudrubriken hur empowerment kan komma att motverka förändringsprocesser. Tidigare presenterad forskning belyser viktiga aspekter om varför organisationer bör arbeta med empowerment i förändringsprocesser. Samtidigt menar vi att den inte lika ingående har tagit vissa aspekter i beaktning. Dessa aspekter kommer vi presentera i denna del av slutsatsen och som även visades löpande i den analyserande delen.

Vi identifierade först och främst att ett bemyndigande och ökat ansvarstagande kan ge upphov till likt förändringsprocessen en viss oro och osäkerhet. I detta blir det tydligt att det blir problematiskt att delegera ansvar till en medarbetare som inte är bekväm med det utökande ansvarstagandet och att det i detta kan komma att motverka förändringsprocessen. Ett sätt att hantera denna problematik är att kartlägga vilka medarbetare som är bäst lämpade till att ta ansvar och i slutändan föra förändringsprocessen framåt.

Vi presenterade även en personlig aspekt då medarbetare som blir involverade i förändringsprocessen eller har ledande positioner måste ha en *förståelse för den bakomliggande strategin och nyttan med förändringen*. Vi beskrev tidigare att förändringar kan upplevas som negativt då det bidrar till oro och eventuellt ändrade arbetsuppgifter. Vi beskrev även att förändringar uppfattas olika och att det *uppstår en unik process* mellan medarbetare och förändringar, då förändringar direkt eller indirekt påverkar de medarbetare som ska utföra förändringen. Om man tar avstamp i denna unika process blir det intressant att se till vikten av att förstå och förmedla nyttan i en förändring. Vi belyste här en problembild med att medarbetare eller ledare i organisationer bemyndigas att ta beslut om en förändring som de eventuellt inte förstår eller står bakom. Detta menar vi kan uppstå då förändringar uppfattas på olika sätt och att de ofta ger upphov till oro. Om då medarbetare som direkt berörs av förändringen ska ta beslut



som driver förändringen framåt vill vi belysa vikten av *de individuella skillnaderna* och hur detta kan komma att påverka förståelsen för den bakomliggande nyttan. Detta då empowerment i en förändringsprocess har styrkts som ett effektivt sätt att arbeta med förändringar men kan i detta scenario snarare komma att motverka den eller att förändringsprocessen tar en avvikande väg som inte stämmer överens med organisationens bästa.

Vi har även presenterat kontroll som en aspekt som kan komma att motverka en förändringsprocess. Vi presenterade utifrån empirin att kontroll var viktigt under en förändringsprocess men vi belyste även att det finns olika sätt att se på kontroll i en organisationsförändring. Genom att utgå från Nieminen & Lehtonen (2008) kunde vi se ett mönster utifrån vår empiri som beskrev att *kontroll var viktigt i förändringar men att det nyanserades på olika sätt*. Många av våra informanter belyste vikten utav kontroll i någon form men inte alla ansåg att det var en central del i förändringsarbetet då det inte går att se på bara ett rätt sätt. Empowerment kan ha en negativ effekt på en förändringsprocess då kontroll delas ut genom ansvarsfördelning och fördelning av beslutsfattande. Samtidigt menar vi utifrån tidigare forskning att förlusten av kontroll inte bara beror på att man delar ut ansvar utan även att man gör det på ett felaktigt sätt som kan komma att missgynna förändringsprocessen.

Med detta nämnt nyanserar vi och problematiserar tidigare forskning om hur empowerment används i organisationsförändringar. Vårt bidrag till forskningen inom ämnet är att visa på empowerment's hämmande effekt på förändringsprocesser och hur det kan komma att uppstå en problematik i att använda empowerment som ett medel till att driva förändringsprocesser framåt.

## **5.2 Diskussion**

Syftet med denna uppsats var att se kritiskt till användandet av empowerment i en förändringsprocess och visa på hur empowerment kunde komma att motverka en organisationsförändring. Vi beskrev en problembild med organisationsförändringar och empowerment som syftar till att de har vissa aspekter som kan komma att skapa ett spänningsförhållande. Vi såg en viss problembild med just bemyndigandet av medarbetare i en process där tidigare forskning har visat på vikten av kontroll. Denna problembild uppfattade vi

som intressant då tidigare forskning belyste varför empowerment var viktigt i en förändringsprocess samt vad som skulle komma att hända om organisationer och ledare inte tog empowerment i beaktning när de skulle förändra organisationer. I vårt syfte antog vi att kontroll var en central del i organisationsförändringar och att förlusten av den var en stor del i att förändringar misslyckas. Att kontroll är viktigt i en förändringsprocess har bevisats genom både empiri och teori. Samtidigt går det inte att se på kontroll på bara ett sätt. Vi ser förlusten av kontroll som något mer komplexare än en specifik handling från ledningens sida

Då organisationer idag ständigt utvecklas och även arbetar betydligt mer hierarkiskt än tidigare blir kontroll i en förändringsprocess svårare att ta på och även svårare att identifiera i en förändringsprocess, då kontroll mer anses som ett underförstått fenomen i alla delar i förändringsprocessen. Efter avslutad analys menar vi att empowerment kan komma att motverka en förändringsprocess genom att kontroll förloras. Den analys vi har presenterat i detta arbete menar vi har kopplingar till hur organisationer kan arbeta med kontroll i en förändringsprocess och även leda till hur väl den kontrolleras under processen.

Förlusten av kontroll genom empowerment menar vi tar avstamp i flera olika faser i en förändringsprocess. Det är först och främst förståelsen för nyttan och, utifrån ledningens perspektiv förståelsen för de individuella skillnaderna hos medarbetarnas som är viktiga att beakta. Utan dessa faktorer kan kontrollen över processen komma att fördelas till medarbetare eller ledare som inte har en förståelse för förändringen eller ställer sig annorlunda mot den. Detta då oro uppfattas som en central del i förändringsprocessen och att medarbetare och ledare uppfattar förändring på olika sätt. I detta sammanhang är även valet av rätt sorts person som ska driva förändringen framåt viktigt för att ledningens kontroll över processen inte ska komma att skadas.

Om organisationer arbetar och har förståelse för dessa delar menar vi att det kan förebygga att förändringen uppfattas på fel sätt och att medarbetare kan ta beslut och arbeta på ett sätt som gynnar förändringsprocessen. Att arbeta med kontroll kan då ses utifrån olika perspektiv och kan även förebyggas på olika stadier i förändringsprocessen. Slutgiltigen vill vi poängtera att kontroll kan delas ut i en förändringsprocess om förutsättningarna för att göra detta är välarbetade och om

det finns en förståelse för den mänskliga och personliga aspekten i en organisationsförändring. Genom att organisationer förstår hur empowerment kan komma att motverka en förändringsprocess menar vi att det finns flera sätt då kontroll kan komma att bli påtagligt. Genom att förstå sitt organisationsklimat, förmedla rätt budskap, förstå att medarbetare står olika inför förändringar och bemyndiga rätt personer kan organisationer delegera ansvar vilket kommer att leda till att kontroll kan delas ut i en förändringsprocess. Om dessa aspekter tas i beaktning menar vi organisationer kommer kunna bibehålla kontrollen över förändringen samtidigt som de arbetar med ett aktivt empowermentarbete.

### **5.3 Förslag på vidare forskning**

Eftersom syftet med uppsatsen var att kritiskt undersöka den roll empowerment har i förändringsprocesser har vi tagit i anspråk många olika faktorer som är viktiga att beakta. De resultat vi har lyft fram skulle kunna undersökas på ett mer djupare plan, exempelvis empowermentets förhållande till medarbetarnas motstånd. Detta då medarbetarna anses vara en central del i att driva förändringsprocesser framåt. Vidare forskning skulle även kunna gå djupare på empowermentets förhållande till typen av förändringsprocess, där en begränsning skulle kunna göras till exempelvis förändringens storlek eller förändringens karaktär, det vill säga om den upplevs som positiv eller negativ. Vi ser även en möjlighet i att belysa de psykologiska effekterna utav empowerment i en förändringsprocess som viktigt för vidare forskning, då empowerment anses ha en individuell effekt på medarbetare som kan tänkas påverka förändringsprocessen.

Vi har i denna uppsats haft en relativt brett syfte och genom att vidare forskning går djupare på uppsatsens olika delar skulle en mer genomgripande förståelse för empowermentets roll i förändringsprocesser kunna uppnås.

## **6. Källförteckning**

### **6.1 Artiklar**

Andre, J. M. (2013) *Plan Do Stabilise Repeat: How to lead change successfully*. Management Services. Vol. 57 Issue 1, p42-47. 6p.

Andrews, M. C. & Kacmar, K. M. (2014) *Easing Employee Strain: The Interactive Effects of Empowerment and Justice on the Role Overload-Strain Relationship*. Journal of Behavioral & Applied Management. Vol. 15 Issue 2, p43-58. 16p.

Bielinska-Kwapisza, A. (2014) *Triggers of Organizational Change: Duration, Previous Changes, and Environment*. Journal of Change Management, DOI: 10.1080/14697017.2014.885461.

Biron, M. Bamberger, P. (2010) *The impact of structural empowerment on individual well-being and performance: Taking agent preferences, self-efficacy and operational constraints into account*. Human Relations, 63(2):163-191.

Chebat, J-C. & Kollias, P. (2000) *The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations*. Journal of Service Research, Vol. 3 Issue 1, p66. 16p.

Hill N. S., Seo, M-G., Kang, J. H. & Taylor M. S. (2012) *Building Employee Commitment to Change Across Organizational Levels: The Influence of Hierarchical Distance and Direct Managers' Transformational Leadership*. Organization Science 23(3):758-777

Kazmi, S. A. Z. & Naarananoja, M. (2013) *Comparative approaches of key change management models - a fine assortment to pick from as per situational needs!* Annual International Conference on Business Strategy & Organizational Behaviour (BizStrategy). p217-224. 8p.

Labianca, G., Gray, B., & Brass, D.J. (2000) *A Grounded Model of Organizational Schema Change During Empowerment*. Organization Science, Vol. 11 Issue 2, p235-257. 23p.

Logan, M.S. & Ganster, D.C. (2007) *The effects of empowerment on attitudes and performance: The role of social support and empowerment beliefs*. Journal of Management Studies, 44(8):1523-1550).

Mack, D. A., Nelson, D. L. & Quick, J. C. (1998) *The stress of Organisational Change - A Dynamic Process Model*. Applied Psychology: An International Review, Vol. 47, No. 2, pp. 219-232.

Mills, Peter K. & Ungson, G. R. (2003) *Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational constitution and trust as controls*. Academy of Management Review. Vol. 28 Issue 1, p143-153. 11p.

Nieminen, A. & Lehtonen, M. (2008) *Organisational control in programme teams: An empirical study in change programme context*. Volume 26, Issue 1.

Porter, M. (1990) *The competitive Advantage of nations*. Harvard business review, pp.73-93.

Proenca, J. (2014) *Perceived Organizational Support as a Moderator of Empowerment Practices*. Academy of Business Research Journal. Vol. 1, p139-153. 15p.

Rothermel, R. & LaMarsh, J. (2012) *Managing change through employee empowerment*. Global Business & Organizational Excellence. Vol. 31 Issue 2, p17-23. 7p.

Seibert, S. E., Silver, S. R. & Randolph, W. A. (2004) *Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction*. Academy of Management Journal, Vol. 47 Issue 3, p332-349.

Whittaker, B. (1999) *What went wrong? Unsuccessful information technology projects*. Information Management and Computer Security. 7(1):23.

Wittig, C. (2012) *Employees' Reactions to Organizational Change*. OD Practitioner. Vol. 44 Issue 2, p23-28. 6p.

Yang, S.-B. & Choi, S. O. (2009) *Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity*. Team Performance Management, 15(5-6):289-301.

Yemm, G. (2007) *Encouraging succesful change*. Management Services, Vol. 51 Issue 1, p40-43. 4p.

## 6.2 Litteratur

Andersen, H. (1994) *Vetenskapsteori och metodlära- en introduktion*. Uppl. 1, Lund:Studentlitteratur.

Brunes, B. (2009) *Managing change*. Uppl. 5, Essex: Pearson Education.

Boella, M. & Goss-Turner, S. (2005) *Human resource management in the hospitality industry: An introductory guide*. Uppl. 8, Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

Carnall, C. (2002) *Managing change in organisations*. Uppl. 4, Boston: Prentice hall.

Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Uppl. 1, Lund: Studentlitteratur.

Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Uppl. 1, Lund: Studentlitteratur.

Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande - Från kunskapsteori till metodteori*. Uppl. 2, Lund: Studentlitteratur.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard business review press.

Lashley, C. (2001) *Empowerment: HR strategies for service excellence*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Uppl. 2, Lund: Studentlitteratur.

Magne Holme, I. & Krohn Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Ryen, A. (2004) *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Uppl. 1, Malmö: Liber

Wolvén, L-E. (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

### **6.3 Muntliga källor (Anonymiserade)**

Intervjuer:

Lars 4/4-14

Lena 22/4-14

Lisa 24/4-14

Lennart 16/4-14

Lovisa 15/4-14

Lukas 15/4-14

Maja 12/5-14

Mats 16/5-14

Maria 16/5-14

Moa 16/5-14

Mårten 16/5-14

## Bilaga 1

### Förteckning över informanter

| Namn & Datum    | Branch/område    | Position                               |
|-----------------|------------------|--|
| Lars 4/10-14    | Bank-och Finans  | Ledning                                |
| Lena 22/4-14    | Kundtjänst       | Tillförordnad chef                     |
| Lisa 24/4-14    | Offentlig sektor | HR ledning                             |
| Lennart 16/4-14 | Konsult          | Ledning                                |
| Lovisa 15/4-14  | Detaljhandel     | HR chef                                |
| Lukas 15/4-14   | Detaljhandel     | Tidigare projektledare/<br>medarbetare |
| Maja 12/5-14    | Kommun           | Medarbetare                            |
| Mats 16/5-14    | Bank- och finans | Medarbetare                            |
| Maria 16/5-14   | Bank- och finans | Medarbetare                            |



|                |              |  |
|----------------|--------------|--|
| Moa 16/5-14    | Detaljhandel | Medarbetare                            |
| Mårten 16/5-14 | Detaljhandel | Tidigare projektledare/<br>medarbetare |

## Bilaga 2

### Intervjuguide ledare/chefer

#### Inledning

- Kan du berätta om din bakgrund?
- Hur många arbetar här hos er?
- Vad är din position i organisationen?
- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?

#### Organisationsförändring

- Skulle du kunna berätta varför du tycker det är viktigt att kunna förändra ett företag, stora som små?
- Kan du berätta om en förändring som du har erfarenhet av som du anser gick bra till?
  - Vad tror du var de faktorer som gjorde förändringen bra?
- Kan du berätta om en förändring som du har erfarenhet av som du anser gick dåligt till?
  - Vad tror du var anledningen till att det gick sämre?
- Vad anser du vara de vanligaste hindrena eller svårigheterna i en förändringsprocess?
- Beskriv hur du ser på kontroll i en organisationsförändring. Är det viktigt för att få igenom den?
- Beskriv hur du tror en förändringsprocess påverkar medarbetarna.

## **Personalens delaktighet**

- Hur ser du på ledningens delaktighet i en förändringsprocess?
- Hur ser ni på personalens delaktighet i en förändring?
  - Vad tycker du är det viktigaste att beakta hos personalen i en förändring?
- Hur engagerar ni personalen i en förändringsprocess?
- Kan du förklara vad tycker du är positivt med att göra personalen delaktiga i en förändringsprocess?
  - Varför är just dessa faktorer viktiga?
- Kan du förklara vad du anser skulle kunna vara negativt med att engagera personalen i en förändringsprocess?
- Kan du förklara vilken roll du tror ett bemyndigande och ansvarsfördelning har i en förändringsprocess?
- Kan det bidra till problem för förändringen?
- Har du något exempel där information har feltolkats eller där en förändring inte har tagits väl av personalen?
  - I så fall, kan detta skapa problem?
- Hur ser ni på personalens synpunkter under en organisationsförändring?

## **Avslut**

- Har du någonting att tillägga eller något du vill fråga oss om?
- Skulle det vara möjligt att kontakta dig i efterhand om det skulle uppstå några oklarheter?

## **Intervjuguide Medarbetare**

### **Bakgrund**

- Kan du berätta om din bakgrund?
- Vad är din position i organisationen?
- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?

### **Organisationsförändringar**

- Skulle du kunna berätta varför du tycker det är viktigt att kunna förändra ett företag, stora som små?
- Kan du berätta om en förändring som du har erfarenhet av som du anser gick bra till?

- Vad tror du var de faktorer som gjorde förändringen bra?
- Kan du berätta om en förändring som du har erfarenhet av som du anser gick dåligt till?
  - Vad tror du var anledningen till att det gick sämre?
- Vad anser du vara de vanligaste hindrena eller svårigheterna i en förändringsprocess?
- Kan du beskriva hur du påverkas av en förändring och hur du upplever du förändringar?
  
- Vilket ansvar har medarbetarna i en förändringsprocess, tycker du?

## **Personalen**

- Hur känner du inför förändringar? Svårt eller en naturlig del av arbetet?
  
- Hur anser du det allmänna företagsklimatet är här? Är det ett stort eget ansvar i det vardagliga arbetet?
  
- Hur upplever du att du får vara med och fatta dina egna beslut? På vilket sätt?
  
- Kan du beskriva vilka problem som kan uppstå i förhållande till ansvarsfördelning. Är detta annorlunda/extra påtagligt i en förändringsprocess?
  
- Upplever du ett stöd från dina chefer i att fatta egna beslut?
- Skiljer sig detta i ditt vardagliga arbete gentemot under förändringsarbete?
- Hur ser du på ledningens delaktighet i en förändringsprocess?
  - Varför är just det viktigt?
- Tror du ledningen är mer delaktiga under förändring?
- Hur och på vilket sätt blir ni engagerade i en förändring?
- Kan du ge ett exempel?
- Vad anser du är det positiva av att bli engagerad i en förändringsprocess?
  - Vad är negativt, vad är svårt? I så fall, varför?
- Anser du att du/ni får mer ansvar under en förändringsprocess?
- Varför tror du att ni får det? Varför inte?
  
- Hur ser ni på ansvar?
  
- Hur upplever du förändringar? Är det svårt att jobba under förändringar?

## **Avslut**

- Har du någonting att tillägga eller något du vill fråga oss om?
  
- Skulle det vara möjligt att kontakta dig i efterhand om det skulle uppstå några oklarheter?