



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för Psykologi

Empowerment - ett begrepp för alla?
En studie om olika yrkesgrupper på Bilföretaget AB

Sara Jarrold Prager & Alice Westman

Kandidatuppsats HT 18

Handledare: Bengt Brattgård

Examinator: Magnus Lindén

Abstract

The following study aimed to examine the potential difference within psychological empowerment between occupational groups at an international car company, in this study referred to as Bilföretaget AB. The study investigated potential differences between the groups and how these variances could be understood, by using a mixed methods research design including survey and semistructured interviews. Some significant differences appeared within the dimensions of empowerment between occupational groups of the organization. These differences were found between blue-collar and white-collar workers concerning perceived meaning, between managers and employees in perceived impact and between two workshop parts within perceived competence. The interviewed subjects described the differences as closely connected to uneven possibilities to gain support and access information. In conclusion, the results were discussed with outset from previous theories, including how these results can be applied on Bilföretaget AB, and inspire other organizations.

Keywords: psychological empowerment, social-structural empowerment, blue-collar workers, white-collar workers, occupational groups

Sammanfattning

Följande studie syftade till att undersöka om det finns en skillnad inom psykologisk empowerment mellan olika yrkesgrupper på ett internationellt bilföretag, som i denna studie refererades till som Bilföretaget AB. Studien utredde hur de potentiella skillnaderna såg ut och kunde förstås. Genom en blandad metod bestående av enkätundersökning och semistrukturerade intervjuer framkom vissa signifikanta skillnader inom olika dimensioner av empowerment mellan olika yrkesgrupper på företaget. Resultatet visade skillnader mellan arbetare och tjänstemän inom upplevd mening, mellan chefer och medarbetare i en känsla av påverkan samt mellan två verkstadsdelar inom upplevd kompetens. Intervjupersonerna beskrev skillnaderna som kopplade till bland annat olika stor tillgång till stöd och information. Avslutningsvis diskuterades resultaten utifrån tidigare teorier och hur dessa kan tillämpas på Bilföretaget AB, samt inspirera andra organisationer.

Nyckelord: psykologisk empowerment, sociokulturell empowerment, arbetare, tjänstemän, yrkesgrupper

Tack

Studiens författare vill rikta ett stort tack till uppsatsens handledare, Bengt Brattgård, för all rådgivning, diskussion samt allt tålamod som arbetet krävt. Författarna vill även tacka Bilföretaget AB inklusive studiens intervjupersoner för samarbetet, och den tid och energi som medarbetare spenderat på denna studie. Slutligen riktas ett tack till Hochwälder och Brucefors som ville dela med sig av sin validerade översättning av undersökningens kvantitativa mätinstrument.

Innehållsförteckning

Introduktion.....	1
Inledning.....	1
Bilföretaget AB.....	1
Teori.....	2
Tidigare forskning.....	5
Syfte.....	6
Frågeställningar.....	7
Metod.....	7
Design.....	7
Enkätundersökning.....	8
Semistrukturerade intervjuer.....	8
Etik.....	9
Resultat.....	13
Resultat från enkät.....	13
Resultat från intervjuer.....	16
Diskussion.....	19
Frågeställning 1: Finns det skillnader i psykologisk empowerment mellan anställda inom olika yrkesgrupper på Bilföretaget AB?.....	19
Frågeställning 2: Vilka skillnader finns mellan anställda inom olika yrkesgrupper i psykologisk empowerment på Bilföretaget AB?.....	20
Frågeställning 3: Hur kan de uppmätta skillnaderna inom Bilföretaget AB förstås?.....	20
Begränsningar.....	24
Framtida forskning.....	26
Praktisk tillämpning av studien.....	27
Konklusion.....	27
Referenser.....	29
Bilagor.....	33

Introduktion

Inledning

Bilföretaget AB hade i flera år haft en ofördelaktig jargong och ett beslutsfattande enligt top-down-modellen, och nu var det dags att tänka nytt. Företagets ledning ville uppnå empowerment på arbetsplatsen, och detta skulle göras genom *150-visionen*. 150-visionen syftar till att beslut ska tas där expertisen finns, och på så sätt skulle alla de anställda kunna ta företagsledande beslut. Målet var att varje person inom organisationen skulle känna sig som en VD (Bilföretaget ABs VD, personlig kommunikation, 22 oktober 2018). Drygt tre år efter förändringen är 150-visionen i rullning och implementerad på företaget - men har den fäste i hela organisationen? Tidigare forskning har visat att olika yrkesgrupper värderar olika faktorer hos en arbetsgivare (Locke, 1973). Har empowerment etablerats i alla delar av Bilföretaget AB, vare sig medarbetaren i fråga är försäljare, chef eller mekaniker? I företagets anställningsannonser läses fraser som *Vi tar empowerment till nya höjder*, vilket denna studie kommer undersöka. Upplever alla anställda att de kan ta beslut som en VD - känner alla yrkesgrupper på Bilföretaget AB empowerment?

Bilföretaget AB

Bilföretaget AB är en fullserviceanläggning i Sverige som både säljer och utför service på person-, transport-, och lastbilar från ett internationellt bilmärke. Anläggningen har ca 160 anställda som innefattar både tjänstemän och arbetare. Företaget kan ses som en komplex organisation som erbjuder en stor bredd av olika tjänster. Därbland personbils-, lastbils- och transportbilsverkstad, försäljning av såväl nya som begagnade bilar samt souvenirförsäljning. Med variationen på tjänster följer även anställda som arbetar inom allt från försäljning och verkstad för flera olika områden, till servicerådgivning, business controlling och HR.

För ca tre år sedan sattes ett kulturprojekt igång på Bilföretaget AB. Projektet inleddes med att företagets ledning upplevde en ofördelaktig jargong inom organisationen, där bland annat att smeknamn för företagsnamnet användes med en negativ klang. Det fanns även uppfattningar om ett top down-styre med stor övervakning.

Efter att ha genomfört ett flertal workshops med hela organisationens personalstyrka bearbetades värdeord fram, som representerade medarbetarnas tankar kring en önskvärd arbetsplats. Det slutgiltiga värdeorden blev *Omtänksamhet, Leende, Tolerans och Hjälpsamhet* och kom att kallas företagets *Anda*. Med inspiration från David Marques bok

Turn the ship around (2015), om en drastisk förändring av arbetskultur och ledarskap på en ubåt, byggde ledningen för Bilföretaget AB en vision om ett delegerande ledarskap.

Utgångsläget i visionen var att medarbetarnöjdhet, lönsamhet och kundnöjdhet skulle bli nyckeln till beslutsfattande. Genom att uppfylla samtliga tre parametrar skulle medarbetarna ha möjligheten att, utan att samråda med en överordnad, ta vilket beslut som helst. Syftet var att skapa empowerment hos de anställda och se till att besluten skulle komma att fattas där kunskapen fanns. I den här studien kommer denna princip kallas 150-visionen, en vision som beskriver hur de cirka 150 anställda är kapabla till att ta ledande beslut, eller som det kallas på företaget, ett *VD-beslut*.

Utöver att vara kärnan för förändringen är 150-visionen idag den starkaste riktlinjen för ledarskap på Bilföretaget AB. Idag uttrycker sig visionen på företaget genom arbete med medarbetarundersökningar två gånger per år och workshops för att belysa Andan var 8e till 12e månad. Det hålls även månadsmöten med representanter från varje avdelning för att diskutera potentiella förbättringar på arbetsplatsen. Slutligen genomförs kommunikation från ledningen på företaget av element från Andan och 150-visionen (Bilföretaget ABs VD, personlig kommunikation, 22 oktober 2018).

Teori

Empowerment. I Encyclopedia of Psychology (2000) beskriver Braithwaite hur empowerment kan redovisas både som en process och ett utfall. Begreppet kan tolkas som en flytande process som berör individer, samhällen och organisationer, men det kan även ses som ett utfall som uppnås när dessa aktörer nått ett stadium av förverkligad makt.

Empowerment kan förklaras som en antites till maktlöshet, och blir således enklast att definiera i sin frånvaro (Braithwhite, 2000). Begreppet har under de senaste decennierna använts som ett verktyg för organisationer att öka motivation och effektivitet hos dess medlemmar. Empowerment är dock ingenting som skapas på en dag, utan baseras på kombinationer av olika faktorer, såsom jobbdesign, engagemang, deltagande, personlig kontroll och tekniska system (Liden & Arad, 1996).

Det finns alltså flera sätt att se på begreppet och fenomenet bör därför undersökas på en mikro- eller makronivå. Dessa två kompletterande perspektiv har präglat empowermentforskningen under de senaste decennierna (Braithwhite, 2000; Liden & Arad, 1996; Spreitzer, 2008). Det första perspektivet, som kallas det makroinriktade perspektivet, fokuserar på kontexten, det vill säga faktorer som möjliggör empowerment på arbetsplatser. Den andra

inriktningen är mikroperspektivet, även kallat psykologisk empowerment, och fokuserar på individens psykologiska upplevelse av empowerment på sin arbetsplats (Spreitzer, 2008).

Empowerment ur ett makroperspektiv. Empowerment utifrån ett makroperspektiv kan beskrivas som ett medel för att maximera effekten hos de anställda, och empowerment anses därför uppnå gemensamma fördelar för både personalen och organisationen (Braithwhite, 2000). Det makroinriktade perspektivet fokuserar på att makt ska finnas inom alla individer på alla nivåer, där anställda på en lägre nivå i organisationshierarkin kan känna empowerment om de har tillgång till yrkesmöjligheter, information, stöd och resurser. Enligt detta perspektiv kan olika former av delegering skapa empowerment genom att ge beslutsfattande makt till medarbetare inom lägre nivåer i organisationshierarkin. Det är dock väsentligt att beslutsmakten som delegeras faller inom relevansen för den anställdes arbetsområde. Om en anställd med operativa arbetsuppgifter inte normalt sett är inkluderad i strategiska beslut skulle makten istället kunna omfatta till exempel rätten att bestämma över sina egna arbetstider (Liden & Arad, 1996). I praktiken kan makroperspektivet innebära att organisationer ändrar policier, processer, praktiker och strukturer från "top-down"-system till att dela makt, kunskap, information och belöning med anställda i lägre rang i organisationen. Hög empowerment inom organisationer visar sig därför ofta genom en platt organisationsstruktur där informationsflödet går från botten till topp snarare än tvärtom (Bowen & Lawler, 1995). Då makroperspektivet ofta jämnställer information med makt blir informationsdelningen en viktig del av ledarskapet (Braithwhite, 2000). Det makroinriktade perspektivet innefattar således teorier om socialt utbyte och makt, och berör inte empowerment i form av de anställdas upplevelse (Liden & Arad, 1996).

Psykologisk empowerment. Mikroperspektivet på empowerment, psykologisk empowerment, hänvisar till de psykologiska tillstånd som är nödvändiga för individer för att uppleva en känsla av kontroll i relation till sitt arbete. Snarare än att fokusera på en ledarskapsstil som delegerar makt till anställda på alla nivåer, behandlar detta perspektiv hur anställda upplever sitt arbete och hur medarbetare ser på sin roll i relation till organisationen (Liden & Arad, 1996).

Tidslinjen för psykologisk empowerment går tillbaka till Conger och Kanungos forskning (1988), vilken kan ses som en grund till modern empowermentforskning (Spreitzer, 2008). Medan tidigare teoretiker behandlade empowermentbegreppet som en ledarskapsstil, argumenterade Conger och Kanungo (1988) för att de anställdas self-efficacy var betydande för vilken verkan empowermentstrategierna faktiskt skulle ha. Self-efficacy kan beskrivas som människors tro på sin egen förmåga för att hantera sin vardag och de uppgifter som

uppstår inom den (Bandura, 1997, refererat i Craighead & Nemeroff, 2001). Att identifiera och eliminera de förhållanden som ledde till bristande self-efficacy och maktlöshet skulle då enligt Conger och Kanungo (1988) vara ett essentiellt första steg i empowerment-processen.

Utifrån Conger och Kanungos teorier utvecklar Thomas och Velthouse (1990) en kognitiv modell över empowerment-begreppet. Thomas och Velthouse utgår från fyra kognitiva kriterier som individen bedömer sitt arbete ifrån. De benämner empowerment som en fråga om hur individen tolkar sitt arbete utifrån kriterierna *Påverkan*, *kompetens*, *mening* och *valmöjlighet*. Thomas och Velthouse (1990) beskrev dimensionerna som följande:

Impact. This assessment refers to the degree to which behavior is seen as "making a difference" in terms of accomplishing the purpose of the task, that is, producing intended effects in one's task environment. (s. 672)

Competence. This assessment refers to the degree to which a person can perform task activities skillfully when he or she tries. (s. 672)

Meaningfulness. This assessment concerns the value of the task goal or purpose, judged in relation to the individual's own ideals or standards. In other words, it involves the individual's intrinsic caring about a given task. (s. 672)

Choice. This last assessment involves causal responsibility for a person's actions; it is what deCharms (1968) termed locus of causality. (s. 673)

Kompetens är här synonymt med Conger och Kanungos (1988) self-efficacy-begrepp, men har i Thomas och Velthouses definition av empowerment (1990) blivit kompletterat med ytterligare tre dimensioner. Spreitzer (1995) utvecklade Thomas och Velthouses definition men valde då att kalla choice för *self-determination* alltså individens upplevelse av valmöjlighet och autonomi i arbetet. Self-determination har sedan dess blivit en mer etablerad benämning än choice. För att säkerställa att de här fyra dimensionerna faktiskt fångade essensen i empowerment tog Spreitzer fram det mest väsentliga ur tidigare forskning kring empowerment och dess fyra dimensioner. Spreitzer sammanställde sedan olika skalor från mätinstrument från tidigare forskning inom varje dimension och operationaliserade samtliga konstrukt inom empowermentbegreppet.

Avslutningsvis har båda perspektiven brister, och därför krävs en integrering av perspektiven för en fullständig förståelse av empowerment i arbetssammanhang (Liden & Arad, 1996). Mycket av forskningen tyder på att nyckeln till att skapa en empowered organisation är just kombinationen av att etablera strukturer för att engagera medarbetare, och att dessa insatser påverkar medarbetarnas känsla av empowerment. Därför är det viktigt att se till att insatser för att öka empowerment enligt makroperspektivet sedan påverkar medarbetarnas psykologiska tillstånd till det bättre (Bowen & Lawler, 1995; Spreitzer, 2008). Forskning har dock inte visat på ett givet recept med olika steg för att skapa en empowered organisation. Det finns i och med detta en komplexitet mellan de två olika perspektiven och hur de ska kombineras (Braithwaite, 2000).

Tidigare forskning

Arbetare och tjänstemän. Olika forskare har undersökt arbetspsykologiska fenomen i relation till om den anställda har ett *blue-collar-* eller *white-collar-* arbete, och forskare har konstaterat skillnader i värderingar och drivkraft i relation till arbetet beroende på anställningsform (Chen, Perry, Yang & Yang, 2017; Locke, 1973; Lucas & Buzzanel, 2004). I denna studie översätts *white-collar worker* som *tjänsteman* och *Blue-collar worker* som *arbetare* enligt de definitioner som anges i Svensk Ordbok (2009).

En tidig studie har visat att skattning av *Satisfiers* och *Dissatisfiers* i koppling till arbetet skiljer sig beroende på om personen i fråga är arbetare eller tjänsteman. Tjänstemän placerade enligt studien mer vikt i uppgiftsfaktorer, alltså faktorer kopplade till själva arbetsuppgifterna, medan arbetare var mer benägna att uppskatta belöningar och kontextuella faktorer som till exempel lön och anställningstrygghet (Locke, 1973). Chen et al. (2017) fann att arbetare i större utsträckning än tjänstemän värderade lön och arbetsvillkor. Arbetare värderade också möjligheten att organisera sig fackligt, trygghet och kompetensutveckling högre än tjänstemän. Studien av Chen et al. (2017) visade även att tjänstemän var mer benägna att värdesätta organisationskultur, samhörighetskänsla, samt var mer benägna att uppskatta mjukare värden än arbetare.

Lucas och Buzzanel (2004) konstaterade att det finns en skillnad i att bygga karriär mellan tjänstemän och arbetare, vilket bland annat påverkar deras inre drivkraft olika. Tjänstemäns karriärsvägar präglas enligt studien vanligtvis av att kunna klättra i organisationshierarkin, samt ökat kunskapsarbete och personalansvar. Studien fann att arbetare vanligtvis inte har samma tydliga karriärstege och att omgivningen därför enligt studien tenderar att se deras arbeten som jobb snarare än karriärer. Därför blir det nödvändigt för arbetare att skydda sig själva från andras förutfattade meningar, vilket görs genom att

skapa en yrkesmässig stolthet och mening. Inre drivkraft och mod blev därför en viktig faktor för arbetare i skapandet av denna stoltheten och meningen, enligt Lucas och Buzzanel (2004).

Arbetets karaktär. Utöver en kategorisering av arbeten enligt arbetsformen arbetare och tjänstemän, har forskare även beskrivit skillnader i medarbetares uppfattning av sin arbetsplats utifrån arbetets karaktär. Hackman och Oldmans Job Characteristics Theory (1973) är ett tidigt försök att koppla typ av jobb till arbetstillfredsställelse. De upptäckte sju dimensioner som skilde olika typer av jobb åt. De dimensioner som definierades var dels uppgiftsspecifika, och hänvisade till vilka arbetsuppgifter som utfördes, vilken karaktär de hade och hur stor uppsättning förmågor arbetsuppgifterna krävde. Dimensionerna berörde även hur mycket feedback och kontakt med andra människor arbetet innefattade. Hackman och Oldman konstaterade att arbetets karaktär, alltså jobbets utformning, hade en påverkan på arbetsmotivation såväl som arbetstillfredsställelse.

Senare forskning har kopplat ihop arbetets karaktär med empowerment. Gagné, Senecal och Koestner (1997) fann flera bevis på att jobbtyp är viktigt för individens känsla av empowerment, och även om de inte fann en relation mellan samtliga empowermentdimensioner och olika aspekter inom arbetet hittade de en korrelation mellan vissa aspekter och dimensioner. Till exempel ledde en upplevelse av att ens arbetsuppgifter påverkar andra till en känsla av meningsfullhet i arbetet. Mycket feedback på jobbet korrelerade positivt med en känsla av self-determination, mening och påverkan. Studien kom även fram till att vissa aspekter av jobbets karaktär hade en negativ påverkan på empowerment. Bland annat att autonoma jobb har en negativ relation till känsla av kompetens, vilket motsäger tidigare forskning av bla Spreitzer (1995) och Thomas & Velthouse (1990) inom empowerment (Gagné et al., 1997).

Syfte

Begreppet empowerment har diskuterats och undersökt av ett stort antal forskare under de senaste decennierna, i flera olika situationer och kontexter. Tidigare forskning har berört både hur arbetare och tjänstemän lägger vikt vid olika faktorer i sitt jobb, och hur arbetets egenskapers kan kopplas till både arbetstillfredsställelse samt känslan av empowerment.

Det är med bakgrund i Bilföretaget AB:s satsning på självledarskap och inflytande som följande studie fokuserar på att undersöka empowerment. Till skillnad från tidigare forskning ligger fokus i denna studie på att undersöka om empowerment kan te sig olika på en och samma arbetsplats, där alla medarbetare fått ta del av samma kultursatsning och där företaget aktivt arbetar med att skapa empowerment hos sina anställda. Studien syftar till att

undersöka om känslan av empowerment varierar över olika yrkesgrupper på Bilföretaget AB och om företaget således lyckats ge *alla* sina anställda en känsla av empowerment. Studien syftar även till att ge en bild av hur uppmätta nivåer av empowerment kan förstås i verksamheten.

Frågeställningar

Ovanstående introduktion och resonemang leder fram till följande forskningsfrågor:

1. Finns det skillnader i psykologisk empowerment mellan anställda inom olika yrkesgrupper på Bilföretaget AB?
2. Vilka skillnader finns mellan anställda inom olika yrkesgrupper i psykologisk empowerment på Bilföretaget AB?
3. Hur kan de uppmätta skillnaderna inom Bilföretaget AB förstås?

Definition av yrkesgrupper. I studien omfattar begreppet *yrkesgrupper* två nivåer. Den ena nivån, anställningsform, är uppdelad i arbetare och tjänstemän. Den andra innefattar sju arbetsområden som är uppdelade utifrån företagets avdelningar, där var avdelning i stora drag är specificerad efter arbetsuppgifter och syfte.

Metod

Design

I denna studien användes en blandad metod. Valet av metod motiverades utifrån undersökningens forskningsfrågor och syfte. Studiens två första forskningsfrågor syftade till att dra slutsatser om hela Bilföretaget AB, vilket ansågs göras bäst med kvantifierbar data. Det fanns även en intention att få en djupare bild av empowerment på företaget via den tredje forskningsfrågan, vilket ansågs göras bäst med kvalitativa undersökningsmetoder.

En blandad forskningsmetod är lämplig att använda för att berika och utveckla förståelsen för ett fenomen. Då både kvalitativa och kvantitativa metoder har nackdelar, kan blandad metod ses som ett sätt att ta ut ansatsernas nackdelar mot varandra (Bryman, 2006). Bristen på förklaring som kvantitativ metod har kan kompenseras med kvalitativ metod, och ett kvantitativt angreppssätt kan skapa underlag för en annars kvalitativ undersökning (Trost, 2016). Gällande typ av blandad metod kan det anses opraktiskt att ge båda metoder lika prioritet. Ett av huvudsyftena med att använda kvalitativ metod efter kvantitativ är att kunna få svar på frågor som uppkommit kring de resultat som uppkommit (Morgan, 1998). Greene (1989) menar även att kvalitativ metod som tillägg till kvantitativ metod är ett sätt att berätta *hela* historien. Detta går i linje med denna studies syfte, som är att kunna ge en rik bild av empowerment mellan olika yrkesgrupper på Bilföretaget AB.

Med utgångspunkt i det blandade angreppssättet genomfördes först en kvantitativ datainsamling med enkät som metod (se *Bilaga 1*). Enkätundersökning valdes för att samla in en större mängd kvantifierbar data, då detta är ett sätt att kunna upptäcka frekvenser inom och mellan grupper (Trost, 2016). Då författarna sedan ville utveckla resultaten från enkätmetoden utfördes kvalitativa semistrukturerade intervjuer som ett kompletterande inslag enligt sekventiell metodik (Morgan, 1998). Semistrukturerade intervjuer valdes för att få möjligheten att täcka in flera relevanta teman och kunna jämföra fall. Denna intervjuform gav även en flexibilitet i vad intervjupersonerna ville dela med sig av, utan att frångå studiens forskningsfrågor och syfte (Bryman, 2018).

Enkätundersökning

Deltagare. Då datainsamlingen med enkäter var en totalundersökning på Bilföretaget AB gjordes inget urval, utan målet var att genomföra studien på företagets alla anställda (N=159). Enkäten besvarades av totalt 101 respondenter, vilket motsvarar 64 % av företagets anställda. 84 stycken enkätsvar bedömdes som giltiga, och användes i dataanalysen, således blev det slutgiltiga deltagandet 53 %.

Av de 84 enkätsvaren var 42 % av respondenterna under 30 år, 26 % mellan 31-40 år, 23 % 41-50 år och 9 % över 50 år. Gällande anställningstid hade 26 % blivit anställda under det senaste året, 43 % varit anställda mellan ett till tre år, 11 % mellan fyra till sex år, och 20 % hade varit anställda i mer än sex år.

Bortfall. Enkätundersökningen hade ett externt bortfall bestående av 58 personer som inte deltog i undersökningen, vilket motsvarar 36 % av företagets anställda. Det externa bortfallet kan bero på att medarbetare aktivt valt att inte svara, eller att de varit frånvarande vid tillfället enkäten delades ut.

Av 101 respondenter som fyllde i enkäten dömdes 17 stycken ut som interna bortfall. 14 av dessa fyllde i högsta möjliga betyg på alla påståenden. I samråd med författarnas handledare togs beslutet att tolka dessa som interna bortfall. Detta då deltagarna inte bedömdes ha svarat ärligt på enkäten, och dömdes därför som outliers. De resterande tre dömdes ut som interna bortfall då de inte hade fyllt i enkätens ruta för samtycke.

8 av de 84 av enkätsvaren som användes i dataanalysen innefattade ett internt bortfall på en eller ett fåtal frågor, och uteslöts ur de resultat som inkluderar frågan eller frågorna som inte besvarats. Dessa respondenter inkluderades således i den statistiska undersökningen, trots deras interna bortfall. Se *Tabell 1* för studiens deltagare uppdelat efter yrkesgrupp.

Tabell 1. Antal deltagare samt procentuellt deltagande från varje yrkesgrupp

Yrkesgrupp ¹	Antal deltagare	Antal anställda	Procentuellt deltagande
Chefer ²	11	24	46 %
Lastbilsverkstad ³	12	31	39 %
Personbilsverkstad	16	46	35 %
Kundmottagande	5	12	42 %
Säljare	18	24	75 %
Servicerådgivare	6	8	75 %
Kontor & övrigt ej angett	12 4	14 -	86 % -
Arbetare	30	74	41 %
Tjänstemän	54	85	64 %
Total (N)	84	159	53 %

Kvantitativt instrument. Enkäten som mätte psykologisk empowerment hittas som *Bilaga 1* och innehöll tre delar. En inledande informationssektion med upplysning av etiska aspekter inklusive en samtyckesruta, en sektion med frågor om deltagarnas bakgrund och slutligen en sektion som mätte psykologisk empowerment.

Enkäten innehöll en sektion med bakgrundsfrågor för att få en mer mångsidig bild av medarbetarna. Deltagarna fick besvara frågor om anställningstid, ålder, anställningsform (tjänsteman eller arbetare) och arbetsområde (chefer, lastbilsverkstad, personbilsverkstad, kundmottagande, servicerådgivning, säljare eller kontor & övrigt).

Den tredje sektionen av enkäten utgick från Spreitzers mätinstrument av psykologisk empowerment (1995). Mätinstrumentet har validerats av Spreitzer själv (1995), men har även validerats av andra forskare inom både individ- (Kraimer, Seibert & Liden, 1999) och gruppnivå (Kirkman & Roser, 1999) samt inom olika branscher och typer av yrken (Chen & Klimoski, 2003; Chen, Kirkman, Kanfer, Allen & Rosen, 2007; Seibert, Silver & Randolph, 2004). Då Spreitzers mätning är på engelska användes en svensk översättning av testet, översatt och validerad av Hochwälder och Brucefors (2005).

Deltagarna ombads skatta 12 påståenden på en sjugradig skala mellan 1 = *Stämmer inte alls* och 7 = *Stämmer helt* (fråga 5-16, se *Bilaga 1*). De tolv påståendena var uppdelade efter empowermentbegreppets fyra dimensioner: mening, kompetens, self-determination och påverkan.

¹ Notera att benämningen på yrkesgrupperna kan vara ändrade för att värna om företagets anonymitet

² Chefer i denna studie innefattar både chefer och arbetsledare

³ Lastbilsverkstaden i denna studie innefattar både last- och transportbilsverkstad

Cronbach's alpha visade ett värde över 0,7, vilket kan ses som ett acceptabelt alphavärde och pekar därmed på en hög intern konsistens i mätinstrumentet av empowerment i denna studie (Tavakol & Dennick, 2011).

Tabell 2. Empowermentdimensionernas interna konsistens

Konstrukt	Cronbach's alpha
Self-determination	0,74
Kompetens	0,80
Mening	0,90
Påverkan	0,92

Kvantitativ procedur. För att säkerställa att enkäten hade rätt formuleringar och passform för organisationen ombads en anställd på företaget besvara enkäten och ge kommentarer på enkätens design och utformning. Medarbetaren deltog därför inte i den slutgiltiga undersökningen och är således inkluderad i de externa bortfallen.

Enkäten delades ut i pappersformat i anslutning till det månatliga personalmötet på Bilföretaget AB. En pappersenkät valdes för att minska bortfallet, då merparten av de anställda inte har dator i sitt arbete. Samtliga medarbetare var inbjudna och samtliga medarbetare förväntades också delta, med undantag för kvälls- och nattarbetare. I samband med utdelningen av enkäten presenterade författarna sig själva och informerades om studiens syfte. En av författarna hade en koppling till företaget och dess anställda, därför var det viktigt att understryka syftet med undersökningen. Författarna informerades således att ändamålet var akademiskt och att undersökningen inte gjordes på initiativ från företaget. Det upplystes slutligen om de etiska aspekter relaterade till studien: *anonymitet, samtycke, nyttjande och konfidentialitet*.

Enkäten delades ut i slutet av mötet, där det var frivilligt att sitta kvar för att delta. Ifyllda enkäter lades sedan ner i en försluten låda, för att garantera anonymiteten. Engelska versioner av enkäten delades ut för att möta företagets mångfald och de flerspråkiga anställda kunde välja vilka formuleringar de var mest bekväma med.

För att samla in svar från natt- och kvällsarbetarna som ej närvarade på mötet tilldelades deras chefer enkäter att ge till sina anställda under arbetstid. Dessa anställda fick sedan lämna in sina enkätsvar i en låda på kontoret. Dessa svar utgjorde fem datakällor av den totala datan.

Semistrukturerade intervjuer

Deltagare. Inför intervjuerna gjordes ett målstyrt urval. Tre intervjupersoner valdes ut som kritiska fall och ansågs alltså vara nyckelpersoner på företaget. Detta då samtliga har personalansvar men också arbetar i den operativa verksamheten. Alla tre inkluderas i ledningsgruppen och har därmed också inflytande i strategiarbete. Intervjupersonerna var anställda på företaget innan förändringen, och ansågs därför ha bra förutsättningar för en insikt i organisationen och dess historia. De valdes även ut med hänsyn till att de arbetar inom olika delar av verksamheten och har därför olika perspektiv utifrån just deras avdelning.

Kvalitativa instrument. Utifrån Kvaless råd (1997) konstruerades en intervjuguide (se *Bilaga 2*) med två huvudteman, utöver bakgrundsinformation om intervjupersonerna.

Det första temat var kulturförändringen, alltså 150-visionen. Här inkluderades öppnare frågor kring intervjupersonernas upplevelser av 150-visionen och hur den märks av idag. Frågor kring 150-visionen ansågs skapa en djupare förståelse för intervjupersonernas upplevelser av arbetssituationen och klimatet på arbetsplatsen idag. Dessa upplevelser betraktades kunna utgöra en viktig bakgrund till de uppmätta nivåer av empowerment som framkommit i undersökningen.

Det andra temat innefattade resultatet från enkätundersökningen, där intervjupersonerna fick svara på frågor kring de uppmätta nivåer som framkommit. Detta gjordes med ändamål att utveckla förståelsen för de resultat som uppkommit från enkäten enligt sekventiell metodik (Morgan, 1998; Bryman, 2006). Frågorna som ställdes kring resultatet var öppna och beskrevs som skillnad i känsla av empowerment, utan att beskriva vilka konstrukt som skilde eller hur skillnaderna såg ut.

Kvalitativ procedur. Intervjupersonerna blev tillfrågade att delta per mail, där de etiska principerna även belystes. Samtliga tillfrågade intervjupersoner samtyckte att ställa upp på intervjun. För att underlätta för intervjupersonerna bestämdes tid under arbetstid och plats i företagets lokaler. Ett konferensrum i utkanten av kontoret valdes som plats för att genomföra intervjun, för att främja intervjupersonernas anonymitet och minska risk för störning och distraktion. Den författare utan koppling till företaget valdes ut som intervjuare. Författarna informerade även intervjupersonerna om att endast en av dem skulle närvara på intervjun. På grund av att en av intervjupersonerna fick plötsliga förhinder att närvara genomfördes en av intervjuerna per telefon.

Under intervjuerna spelades svaren in för att fånga intervjupersonernas egna formuleringar och ordval. På grund av resursbrist genomfördes inte en pilotstudie, men författaren som höll i intervjuerna testade intervjuguiden på den andra författaren ett flertal

gångar innan intervjun, då det enligt Kvale (1997) är viktigt att öva praktiskt innan intervjun börjar.

Transkribering genomfördes efter intervjuerna av den andra författaren, som fick agera som sekreterare enligt Kvales råd (1997). En första transkribering utfördes genom att lyssna på inspelningarna och ordagrant skriva ner det som sades under intervjuerna. Därefter kontrollerade intervjuaren den första transkriberingen genom att läsa texten och samtidigt lyssna på ljudinspelningen.

Etik

Enligt Diener och Crandall (1978, refererat i Bryman, 2018) finns ett visst antal etiska principer som ska följas för att säkra kvalitén under en undersökning. Dessa rör frivillighet, nyttjande, konfidentialitet och anonymitet för deltagare i en undersökning.

Möjliga negativa konsekvenser identifierades för deltagarna utifrån en anonymitetssynpunkt, detta då igenkänning av enskilda medarbetares åsikter från kollegor eller chefer ansågs kunna leda till negativa följder. Några proaktiva åtgärder togs därför för att skydda anonymiteten i enkätundersökningen, däribland avväganden kring konstruktionen av bakgrundsfrågorna till enkäten. Antalet svarsalternativ för varje fråga gällande personlig information valdes med avvägning mellan vad som var av relevans för resultatet gentemot medarbetarnas anonymitet. Då det redan var känt att vissa yrkesgrupper hade en liten andel kvinnor togs därför ett beslut att utesluta kön från bakgrundsfrågorna, för att värna om anonymiteten.

Några retroaktiva åtgärder som togs ur en anonymitetssynpunkt var att ändra indelningen av åldersgrupper i efterhand. Detta på grund av att vissa åldersgrupper fick ett lågt antal respondenter. Grupperna ändrades så att *20 år eller yngre* slogs samman med *21-30 år* och således bytte namn till *<31 år*. På samma sätt slogs *61 år eller äldre* ihop med *51-60 år*, och bildade *>50 år*.

För att undvika negativa följder och skydda anonymiteten för intervjupersonerna gjordes en tematisk analys av intervjuerna, utan att avslöja identitet på intervjupersonerna eller vem som sagt vad. Av samma anledning valdes som tidigare beskrivet en avskild plats på företagets kontor för intervjuerna.

För att uppfylla konfidentialitetskravet lades de ifyllda enkäterna i en försluten låda och strimlades direkt efter rapportering av resultat. Gällande den kvalitativa delen av studien raderades inspelningarna av intervjuerna direkt efter transkribering. Transkriberingen raderades efter att kodningen var slutförd. Uppgifterna användes inte för något annat syfte än

att genomföra undersökningen. Genom att eliminera materialet efter användning (enkäter, inspelningar och transkribering) kunde även nyttjandekravet uppfyllas.

Författarna tog slutligen hänsyn till informationskravet genom att i samband med undersökningen upplysa deltagarna om undersökningens syfte och olika moment. Deltagarna upplystes om att det var frivilligt att delta, samt deras rätt att avbryta sin medverkan utan att behöva ange skäl varför. Information gällande frivilligheten stod även textad i enkäten. Deltagarna erbjöds ställa frågor till författarna, samt fick tillgång till kontaktinformation till både författarna och handledare i enkäten och på företagets kommunikationskanaler. Då en av författarna hade en personlig koppling till företaget var det noga understruket att undersökningen gjordes i forskningssyfte och att den var fristående från företaget. Deltagarnas samtycke bekräftades genom att de fick fylla i en sektion i formuläret för att bekräfta att de tagit del av informationen (se *Bilaga 1*), vilket ses som fördelaktigt då respondenterna redan från början får information om vad deras medverkan innebär i skriftlig form (Bryman, 2018). Samma information som stod i enkäten beskrevs till intervjupersonerna både via förfrågan per mail och muntligt vid starten av intervjun. Intervjupersonerna tillfrågades även om godkännande att spela in intervjuerna, och informerades om att inspelningarna skulle raderas efteråt.

En etikdeklaration skrevs under av både handledare och författare för att försäkra att etiska krav skulle uppfyllas.

Resultat

Resultat från enkät

Deskriptiv och explorativ statistik togs fram genom det statistiska analysverktyget SPSS. 84 stycken enkätsvar registrerades i dataprogrammet med svar på de 16 frågor som inkluderades i undersökningen. För att utesluta brott mot parametriska test kontrollerades varianshomogeniteten inom grupperna samt i populationen som helhet. Populationens normalfördelning inom de mätta konstrukten testades genom Kolmogorov-Smirnov-testet för normalfördelning. Alla krav för att utföra parametriska test uppfylldes.

Alphanivån som användes för studiens cutoff-värde var $p < 0,05$. Oriktade tvåsvarsade test valdes för att registrera resultat oavsett riktning, och på så sätt inte riskera att missa signifikanta resultat.

För att analysera de fyra dimensionerna av empowerment, mening, kompetens, self-determination och påverkan, beräknades varje individs medelvärde på varje konstrukt inom empowermentbegreppet. Inom till exempel dimensionen kompetens beräknades således ett

medelvärde på resultatet på kompetensfråga ett, två och tre. Varje individs sammanlagda medelvärde för alla fyra konstrukt fick namnet total empowerment. Alla dimensioner och total empowerment analyserades mot studiens nominala variabler.

Medelvärdet på total empowerment för hela företaget var 5,83 av 7. Detta är något högre än de resultat som författarna funnit i tidigare forskning (Spreitzer, 1995; Seibert et.al., 2004; Wallach och Mueller, 2006; Chen et.al, 2007), som visat ett högsta medelvärde på 5,69 (Wallach & Mueller, 2006) och lägsta medelvärde på 4,61 (Spreitzer, 1995). Påverkan på Bilföretaget AB fick ett medelvärde på 5,31, self-determination fick medelvärdet 5,34, kompetens fick ett medelvärde på 6,43 och mening fick medelvärdet 6,23. Högst medelvärde hade alltså känsla av kompetens medan känsla av påverkan fick lägst medelvärde på företaget. Spridningen inom yrkesgrupperna, räknat i standardavvikelse samt högsta och lägsta värde, noterades också, vilket visas i *Tabell 3*.

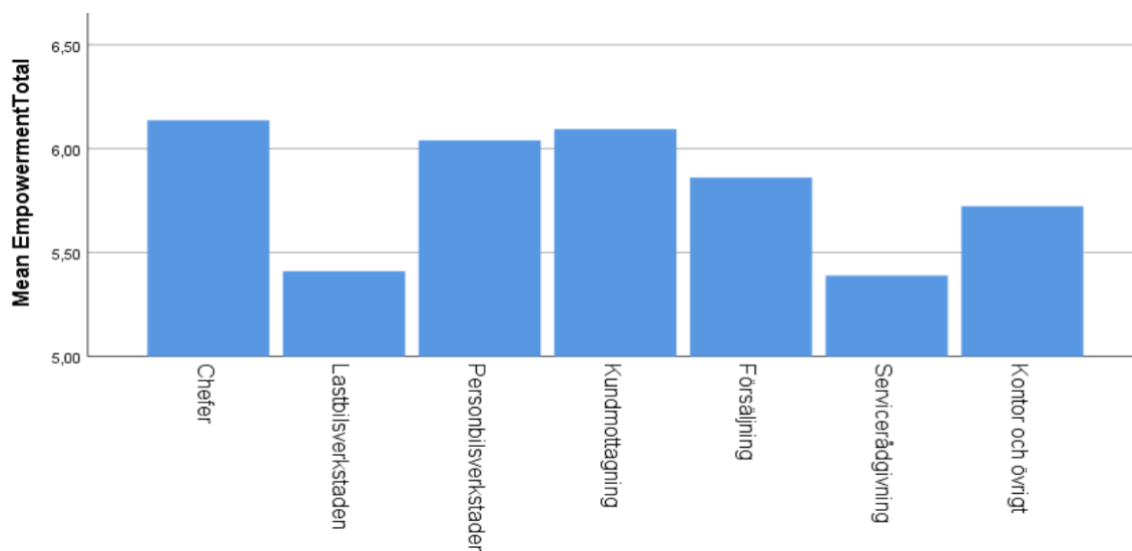
Tabell 3. Spridning av total empowerment inom yrkesgrupperna

	<i>N</i>	Standardavvikelse	Lägsta värde	Högsta värde
Chefer	11	0,48	5,42	6,92
Lastbilsverkstad	12	0,92	3,67	6,71
Personbilsverkstad	16	0,62	4,92	6,83
Kundmottagande	5	0,87	4,75	6,92
Säljare	18	0,47	5,08	6,75
Servicerådgivare	6	0,69	4,25	6,08
Kontor & övrigt	12	0,54	5,08	6,50
Total	80	0,68	3,67	6,92

Anställningsform och arbetsområde. För att analysera empowerment gentemot arbetare och tjänstemän utfördes ett t-test för oberoende medelvärden, då variabeln anställningsform endast hade två grupper. Resultatet i denna mätning visade en signifikant skillnad i känsla av mening hos arbetare jämfört med tjänstemän ($df = 81$, $t = -2,34$, $p = 0,045$) där tjänstemäns medelvärde av känsla av mening var högre än för arbetare ($MD = 0,50$).

För att titta på potentiella skillnader i empowerment i relation till arbetsområde utfördes envägs-variansanalys (ANOVA), då variabeln hade fler än två kategorier.

Resultatet visade en signifikant skillnad i total empowerment mellan arbetsområdena ($df = 79$, $f = 2,27$, $p = 0,046$). Inga signifikanta skillnader visades för de fyra dimensionerna. Ett histogram togs fram för att se vilka specifika mönster som kunde urskiljas mellan yrkesgrupperna (se *Figur 1*).



Figur 1. Skillnader i total empowerment mellan olika yrkesgrupper, ej signifikanta

Tukey's post hoc-test för arbetsområdena visade dock inte på några signifikanta skillnader i total empowerment, trots att ANOVA:n visade signifikans. Två t-test för oberoende medelvärden genomfördes för att analysera vissa skillnader som kunde tydas utifrån *Figur 1*, ett mellan personbilsverkstaden och lastbilsverkstaden och ett mellan chefer och medarbetare.

Personbils- och lastbilsverkstad. T-testet för att mäta empowerment mellan personbilsverkstaden och lastbilsverkstaden visade en signifikant skillnad. Denna var i total empowerment ($p = 0,04$), samt inom känsla av kompetens ($p = 0,007$), se *Tabell 4*.

Tabell 4. Skillnader i empowerment mellan lastbils- och personbilsverkstad

	Lastbilsverkstad			Personbilsverkstad			<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Påverkan	12	4,42	1,42	16	5,60	1,61	-2,03	0,05
Self-determination	12	5,25	1,20	16	5,65	0,61	-1,14	0,26
Kompetens	12	6,11	0,62	16	6,67	0,34	-2,91	0,007**
Mening	12	5,89	1,02	16	6,25	0,86	-1,02	0,32
Total empowerment	12	5,41	0,92	16	6,04	0,62	-2,16	0,04*

* $p \leq 0,05$

** $p \leq 0,01$

*** $p \leq 0,001$

Chefer och medarbetare. T-testet som utfördes för att mäta empowerment mellan chefer och medarbetare visade på en signifikant skillnad. Känsla av påverkan hos chefer skilde sig signifikant från resten av medarbetarna ($df = 81$, $t = 3,95$, $p = 0,001$). Total empowerment och resterande konstrukt visade ingen signifikant skillnad (Se *Tabell 5*).

Tabell 5. Skillnader mellan känsla av empowerment hos chefer mot medarbetare

	Chefer			Medarbetare			<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Påverkan	11	6,15	0,66	72	5,15	1,34	3,95	0,001***
Self-determination	11	5,39	0,89	72	5,28	1,07	0,35	0,73
Kompetens	11	6,58	0,56	72	6,33	0,79	0,98	0,33
Mening	11	6,42	0,68	72	6,16	1,01	0,84	0,41
Total empowerment	11	6,14	0,47	72	5,73	0,74	1,76	0,08

* $p \leq 0,05$

** $p \leq 0,01$

*** $p \leq 0,001$

Åldersgrupp och anställningstid. I ett explorativt syfte undersöktes anställningstid samt åldersgrupper i variansanalys (ANOVA). Inga signifikanta skillnader visades i total empowerment eller dimensionerna i relation till anställningstid ($df=83, f=0,89, p=0,46$).

Det förekom en signifikant skillnad mellan olika åldersgrupper i relation till känsla av total empowerment ($df=83, f=3,25, p=0,026$). Tukeys post hoc-test visade att åldersgruppen <31 år hade en lägre känsla av total empowerment än gruppen 41-50 år ($p=0,015$). Mellan åldersgrupper fanns även skillnader inom dimensionen self-determination ($df=83, f=4,31, p=0,007$). Tukeys Post hoc-test visade att dessa skillnader var mellan <31 år och 41-50 år ($p=0,020$), samt mellan <31 år och >50 år ($p=0,045$). Dessa skillnader innebar att gruppen <31 år hade en lägre känsla av self-determination än både grupperna med personer mellan 41-50 år och över 50 år.

Resultat från intervjuer

För att bearbeta den kvalitativa datan lästes transkriberingarna igenom flertalet gånger av båda författarna. Sedan gjordes två separata kategoriseringar av teman, en av vardera författare, vilka sedan jämfördes. I utformning av teman låg fokus främst på upprepningar inom och mellan intervjuerna, likheter och skillnader samt ämnen som inte togs upp. Slutligen analyserades de samband och den variation i terminologi som förekom i intervjuerna, vilket enligt Bryman (2018) är ett viktigt steg i kodandet av intervjuer. Med andra ord var författarna uppmärksamma på olika fenomen, men även för olika uttryck för samma fenomen. Detta ansågs också extra viktigt då de tre intervjupersonerna har olika perspektiv utifrån sina positioner i organisationen och därför också kan väntas uttrycka sig olika.

Fyra huvudteman urskiljdes från intervjuerna. *Kompetens, anställningstid, information och stöd*. Kompetens och anställningstid diskuterades i relation till de skillnader som framgick från enkätsvaren, medan information och stöd beskrevs som mer grundläggande delar för att få 150-visionen att fungera och skapa förutsättningar för empowerment. Dessa fyra teman ansågs således alla ha en anknytning till forskningsfrågorna och studiens syfte. Utöver dessa fyra huvudteman sammanställdes intervjupersonernas åsikter om det uppmätta resultatet, och huruvida det stämde med deras uppfattning av verkligheten.

Övergripande åsikter om det uppmätta resultatet. De olika intervjupersonerna hade skilda reaktioner gällande det genomsnittliga medelvärdet av empowerment inom företaget. En av personerna hade ingen kommentar om medelvärdet, en av personerna tyckte att resultatet speglade verkligheten, men hade själv hoppats på ett högre resultat, medan den tredje blev positivt överraskad och beskrev att det var högre än förväntat.

Alla intervjupersonerna uttryckte att skillnaden mellan personbils- och lastbilsverkstaden speglade deras bild av verkligheten. En av intervjupersonerna tryckte särskilt på att personbilsverkstaden var mer motiverade nu jämfört med före 150-visionen.

Ingen av personerna uttryckte förvåning kring skillnaderna mellan äldre och yngre i resultatet, men ingen hade heller någon vidare förklaring till varför denna skillnad uppstått.

Ingen visade förvåning över den uppmätta skillnaden mellan chefer och medarbetare. En av intervjupersonerna kommenterade skillnaden mellan chefer och medarbetares känsla av empowerment. Personen uttryckte att hen trodde skillnaden berodde på att arbetsledare har ett närmre samarbete med sina chefer än medarbetarna har med arbetsledarna.

Kompetens. I de tre intervjuerna var ett genomgående tema kompetens, och alla tre intervjupersonerna benämnde kompetens och kunskap som en viktig del i att känna empowerment. Under intervjuerna nämndes kompetensens betydelse för att få styrka att kunna stå upp för någonting, trygghet i att ta beslut och för att våga ställa frågor. Avsaknad av kompetens både likställdes med, och förklarades som en orsak till brist på handlingskraft och initiativtagande. Två intervjupersoner beskrev hur de ansåg att detta var en bakomliggande faktor till en skillnad i upplevd empowerment mellan verkstadsdelarna.

Enligt två av intervjupersonerna fanns det fler utlandsfödda i lastbilsverkstaden än personbilsverkstaden, och i lastbilsverkstaden fanns det även flera personer som nyligen kommit till Sverige. En av intervjupersonerna uttryckte att skillnaden i empowerment kan bero på kommunikationssvårigheter, och menade att kunskapsbristen grundar sig i språkbarriärer. Dessa språkbarriärer påstods försvåra vägen för kunskapsbyggande:

Det kan ju vara språkbarriären som skiljer, och det kan ju vara att han är mekaniker men han har aldrig fått stöd i att hur man jobbar här, och med de verktyg vi har. De kanske aldrig fått det visat på ett rätt sätt och då kanske man inte känner den här styrkan att kunna stå upp för någonting, då man kanske inte kanske kan bevisa att man är så duktig på sitt jobb.

Anställningstid. Anställningstid likställdes flera gånger med erfarenhet, och alla intervjupersoner nämnde betydelsen av anställningstid i något sammanhang. Samtliga ansåg även att erfarenhet spelade en avgörande roll för kompetens. En av intervjupersonerna betonade särskilt anställningstiden och beskrev kortare anställningstid som en anledning till bristande empowerment:

Jag tror det har jättemycket att göra med, väldigt enkelt, hur länge man har varit här. Alltså har vi en som har varit här i 5 år liksom, och så har vi en som har varit här i 6 månader. De som inte har varit här så länge känner sig kanske lite mer osäkra än de som har varit här ett tag.

En annan intervjuperson beskrev att många medarbetare på personbilsverkstaden varit på Bilföretaget AB längre, och därför skulle vara mer trygga än lastbilmekaniker i att våga ta beslut.

Information. Alla intervjupersoner nämnde vikten av information för att kunna känna empowerment. Information ansågs ha betydelse för att kunna påverka verksamheten, för att känna sig trygga i att ta beslut och för att bli kompetent inom just Bilföretaget ABs processer. Tydlig information och riktlinjer nämndes även som en betydande del i att få 150-visionen att fungera:

Jag tror att våra medarbetare behöver lite bättre riktlinjer för vad de egentligen får göra för att kunna nyttja 150-visionen bättre. Jag kan tänka mig att det finns medarbetare som känner att de har tagit ett beslut och sedan får de höra att det inte var rätt beslut. Och då kanske de inte vågar göra det [ta beslut] i fortsättningen. Så därför tror jag att det hade hjälpt om man hade... gett sina medarbetare lite ramar och regler för vad man ska kunna förhålla sig till.

Stöd. Slutligen var stöd ett genomgående tema i intervjuerna. Samtliga intervjupersoner tryckte på ledarens roll för att kunna bygga empowerment, och att det behövs stöd från ledaren för att kunna fatta beslut och våga ta initiativ. Under intervjuerna nämndes även andra anledningar till varför stöd från chefer var viktigt, bland annat för att våga stå på sig, i att känna backning i sina beslut och inte bli ifrågasatt, samt för att kunna utvecklas som medarbetare.

Alla intervjupersonerna beskriver någon gång under intervjuernas gång vikten av stöd i förhållande till sitt egna ledarskap:

Som jag jag säger till mina medarbetare att alltså... de besluten som ni tar, jag kommer alltid stå bakom er. Jag försöker liksom säga det mycket så att de inte ska vara rädda att ta egna beslut och tänka själv och sen hjälper jag gärna dem på vägen, så att man hjälper sin medarbetare i att våga ta egna beslut och ta rätt beslut. Det kan man ju göra liksom tillsammans, ta ett beslut. Jag tror att det är viktigt för medarbetarna att ledarna, att de känner att deras ledare står bakom dem, att de känner stöttning liksom.

Diskussion

Nedan diskuteras de tre frågeställningar som varit i fokus för studien. Diskussionen baseras på undersökningens kvantitativa och kvalitativa resultat, med studiens teorier och tidigare forskning som bakgrund.

Frågeställning 1: Finns det skillnader i psykologisk empowerment mellan anställda inom olika yrkesgrupper på Bilföretaget AB?

Undersökningen visar att det finns en skillnad mellan yrkesgrupper inom psykologisk empowerment på Bilföretaget AB. Även om majoriteten av grupperna inte visar några tydliga skillnader i total empowerment, finns det ändå nämnvärda skillnader mellan flera yrkesgrupper inom specifika dimensioner. Likt Gagné et al. (1997) har denna studie alltså visat större utslag på enskilda dimensioner snarare än på begreppet som helhet, men till skillnad från Gagné et al. fann den här studien också vissa skillnader inom total empowerment.

En annan relevant aspekt i analysen av den första frågeställningen är att intervjupersonerna alla hade olika inställning till det genomsnittliga medelvärdet av empowerment på Bilföretaget AB som visat sig från enkätundersökningen. Det kan ses som extra intressant med tanke på att de alla arbetar på olika delar av företaget. De tudelade

svaren hos intervjupersonerna skulle kunna vara ytterligare ett tecken på att det finns olika uppfattningar om nivån av känslan av empowerment beroende på vilken yrkesgrupp personen tillhör. Skillnaderna skulle kunna bero på andra faktorer, men det går ändå att konstatera att svaren från intervjuerna går i linje med det kvantitativa resultatet, som visar att det finns skillnader mellan olika yrkesgrupper på företaget.

Frågeställning 2: Vilka skillnader finns mellan anställda inom olika yrkesgrupper i psykologisk empowerment på Bilföretaget AB?

Förutom att resultatet visar på att det finns övergripande skillnader mellan yrkesgrupper i total empowerment sticker några skillnader ut. Likt tidigare forskning (Locke, 1973; Chen et al., 2017) har studien visat en skillnad mellan arbetare och tjänstemän i uppfattning av sin arbetssituation. Till skillnad från tidigare forskning, får denna studie fram en skillnad mellan de två grupperna inom just empowerment, där tjänstemän upplever mening i koppling till sitt arbete i högre grad än arbetare.

Mellan personbils- och lastbilsverkstaden finns det skillnader inom total empowerment, samt en skillnad inom dimensionen kompetens. Anställda inom personbilsverkstaden visar sig här uppleva högre kompetens och total empowerment än anställda inom lastbilsverkstaden. Resultatet visar slutligen även att chefer känner en högre grad av påverkan i sitt arbete än resterande medarbetare. Utöver resultaten kopplade till studiens frågeställningar fanns en skillnad i empowerment i relation till ålder, ett resultat som fått ett explorativt avsnitt i resultat och diskussion.

Frågeställning 3: Hur kan de uppmätta skillnaderna inom Bilföretaget AB förstås?

Arbetare och tjänstemän. Enligt Gagné et al. (1997) korrelerar känsla av mening med en upplevelse av att ens arbetsuppgifter har en påverkan på andra. Då skillnaden mellan arbetare och tjänstemän låg inom dimensionen mening skulle det därför vara av intresse att veta om arbetare och tjänstemän upplever att deras arbetsuppgifter påverkar andra i olika utsträckning. Skillnaderna i upplevd mening skulle, om så är fallet, kunna ha en koppling till att medarbetare på arbetarsidan inte känner att deras arbetsuppgifter påverkar andra i lika stor grad.

150-visionen beskriver hur varje medarbetare ska känna sig som en chef, som en VD. Även om 150-visionen kan uppfattas gå i linje med den empowermentforskning som fokuserar på att makt ska finnas inom alla individer på alla nivåer (Liden & Arad, 1996), så kan det finnas en problematik med att utmåla VD-rollen som en idealisk position för samtliga medarbetare. Lucas och Buzzanels forskning (2004) har visat att arbetare känner mening i sitt arbete genom arbetsgemenskap, snarare än att bygga karriär. Tjänstemän å andra sidan skapar

mening genom att ha möjlighet att klättra i en mer tydlig karriärstege. Med andra ord finner tjänstemän och arbetare, enligt Lucas och Buzzanel, mening utifrån olika faktorer. Utifrån detta resonemang skulle en VD-roll eventuellt kunna ses som mer meningsfull för en tjänsteman än vad den är för en arbetare, då rollen förknippas med att bygga karriär snarare än arbetsgemenskap. Att Bilföretaget AB använder sig av termen VD skulle därför bli problematiskt i förhållande till dessa två grupper, då det eventuellt inte är lika meningsfullt för båda att sträva mot en VD-roll. Detta skulle kunna vara en av anledningarna till att tjänstemän i denna undersökning har visat sig uppleva en större känsla av mening än arbetare.

Tidigare forskning (Chen et al., 2017; Locke, 1973) har funnit att tjänstemän är mer benägna att värdesätta arbetsuppgifternas utformning, medan arbetare i högre grad värdesätter belöningar. Även om VD-positionen ofta innefattar en hög lön så kan 150-visionen tolkas som närmare sammankopplad med utökade arbetsuppgifter i form av beslutsfattande, snarare än utökade förmåner eller belöningar. Trots att självständighet kan ses som attraktivt för alla medarbetare så länge den är inom ramen för ens arbetsområde (Liden & Arad, 1996), kan möjligheten att kunna ta VD-beslut vara mer kopplat till tjänstemäns värdering av ett bra arbete. För att skapa en högre känsla av mening hos arbetare skulle därför en tydligare koppling mellan 150-visionen och individuella belöningar kunna vara mer motiverande än utökade befogenheter.

Sammanfattningsvis går det att koppla resultatet i denna studie till tidigare forskning av både Lucas och Buzzanell (2004), Locke (1973) och Chen et al. (2017). Skillnaderna i en känsla av mening mellan tjänstemän och arbetare skulle med grund i den tidigare forskningen kunna vara kopplat till att 150-visionen är närmre relaterad till vad tjänstemän värdesätter och känner skapar mening inom arbetet, än arbetare.

Personbils- och lastbilsverkstad. Verkstadsdelarna kan inom flera aspekter ses som lika, bland annat i vilka arbetsuppgifter som utförs och överlag hur de är utformade som arbetsområden. Detta gör att resultatet om att verkstadsdelarna skiljer sig i total empowerment och känsla av kompetens blir svåra att styrka med forskning från Gagné et al. (1997) kring jobbetts karaktär och dess relation till empowerment. Resultatet inom verkstadsdelarna understryks dock av intervjuerna, där de tre arbetsledarna alla instämmer i att det finns skillnader mellan grupperna inom empowerment. Skillnaden i upplevd kompetens förklaras av intervjupersonerna med att det finns olika förutsättningar för att känna sig kompetent i de två olika yrkesgrupperna. Detta är någonting som gör det intressant att titta på resultatet ur ett makroperspektiv på empowerment.

Bowen och Lawler (1995) beskriver hur hög empowerment inom organisationer visar sig genom en platt organisationsstruktur med ett informationsflöde som går från botten till toppen av organisationen, snarare än tvärtom. Även Liden och Arad (1996) har beskrivit information som en viktig förutsättning för att skapa empowerment i en organisation. Utifrån de förklaringar som uppkommit i intervjuerna verkar det finnas vissa kommunikationssvårigheter inom lastbilsverkstaden på Bilföretaget AB. Då informationsflödet grundar sig på kommunikation, kan ett bristfälligt informationsflöde stå till grund för den lägre nivå av empowerment och lägre känsla av kompetens som uppmätts hos medarbetarna inom lastbilsverkstaden. Detta går i linje med Braithwhite (2000) som jämför information med makt, och en avsaknad av empowerment med maktlöshet. De brister i kommunikation som berättas om i intervjuerna kan med andra ord vara ett sätt att förstå varför empowermentinsatserna inte verkat fullt ut på lastbilsverkstaden.

Liden och Arad (1996) har även beskrivit stöd som en viktig förutsättning för att skapa empowerment i en organisation. En intervjuperson beskrev orsaken till bristande kompetens på lastbilsverkstaden genom att vissa inte fått stöd i hur anställda arbetar på Bilföretaget AB, med de verktyg som finns inom företaget. I kontrast beskrevs hur medarbetare på personbilsverkstaden blivit mer engagerade och motiverade sedan 150-visionen. Dessa uttalanden skulle kunna jämföras med tidigare forskning inom makroempowerment, som hittat en relation mellan empowerment och tekniska system och deltagande (Liden & Arad, 1996). Om medarbetare på personbilsverkstaden känner engagemang och begriper tekniska systemen, medan lastbilsverkstaden kanske inte fått möjlighet att lära sig hantera dessa system, så skulle det också kunna förklara en skillnad i känsla av empowerment mellan personbils- och lastbilsverkstaden.

En skillnad i total empowerment och känsla av kompetens mellan verkstadsdelarna kan alltså kopplas till ett makroperspektiv på empowerment. Det är dock svårt att dra slutsatser om ifall bristande information och stöd lett till bristande känsla av empowerment och kompetens eller tvärtom. Det som framkommit från studiens kvalitativa och kvantitativa resultat är dock att det kan finnas brister inom empowerment utifrån båda perspektiven på lastbilsverkstaden på Bilföretaget AB, något som stärker tidigare forskning om att perspektiven måste integreras (Braithwhite, 2000; Spreitzer, 2008).

Det bör slutligen uppmärksammas att även om både personbils- och lastbilsverkstaden är verkstadsdelar, kan de fortfarande skilja sig åt inom andra faktorer än de som uppmärksammats i studien. Exempelvis inom vilken utsträckning feedback ges och vilken slags kundkontakt medarbetarna har. Att endast utgå från information och stöd som

skillnad mellan de olika grupperna är därför inte helt oproblematiskt, utan ett flertal andra faktorer kan således spela in.

Chefer och medarbetare. Forskning från Gagné et al. (1997) gällande hur feedback kan korrelera med en ökad känsla av påverkan går i linje med en av intervjupersonernas förklaring gällande arbetsledares nära relation till sina chefer. Även om just detta ämne inte var på tal ytterligare i intervjuerna skulle en nära relation med överordnade naturligt kunna innebära mer feedback från överordnade. Detta kan vara en bakgrund till varför cheferna kände en högre känsla av påverkan än medarbetare.

I en organisation som Bilföretaget AB som har en stor ledningsgrupp, där alla arbetsledare och chefer blir inkluderade i strategiarbete, så finns det alltid relativt stora förutsättningar för påverkan för den som sitter i en ledarroll. Det finns på så sätt redan en del förutsättningar för en känsla av empowerment inom ledningsgruppen. Ledningen har med andra ord tillgång till de resurser och den information som kan bygga empowerment från början. Alltså, om målet med 150-visionen är att alla ska känna sig som en chef, kan chefernas skattning av empowerment ses som målbilden för alla medarbetare. Med en så pass stor skillnad mellan chefers och övriga anställdas känsla av påverkan, som resultatet visar, skulle slutsatsen kunna dras att Bilföretaget AB fortfarande har en bit kvar i sin empowerment-resa.

Åldersgrupper och anställningstid. Med explorativ statistik visade sig en skillnad mellan åldersgrupper i känsla av self-determination. Då studien berör yrkesgrupper blev resultatet rörande ålder ett explorativt avsnitt i resultatet. Funderingar som dykt upp är om äldre kan ha en annan status inom företaget, eller om äldre generationer generellt sett faktiskt har en mer self-determinative inställning till sitt arbete. Att undersöka ett samband mellan åldersgrupper och empowerment skulle därför kunna vara ett potentiellt fokusområde för vidare forskning.

Anställningstid har inte berörts av studiens forskningsfrågor och undersöktes därför med ett explorativt syfte i denna studie. En intressant aspekt här är att anställningstid inte visade sig ha en korrelation med empowerment utifrån enkätsvaren. Utifrån intervjuerna återkom dock anställningstid som ett tema som påstods ha en koppling till upplevd empowerment. Då det flera gånger jämfördes med erfarenhet kan det ses som intressant att analysera detta begrepp istället. Erfarenhet skulle kunna beskrivas som en kombination av anställningstid och kompetens, och tyder på en kompetens som en följd av en längre anställningstid på ett företag. Om detta är att anta, skulle intervjupersonernas reflektioner

kring anställningstid istället kunna kopplas till kompetens, och isåfall bli en relevant parallell kring de skillnader i upplevd kompetens som visat sig från enkäterna.

Begränsningar

Utöver diskussion kring undersökningens forskningsfrågor följer ett kritiskt resonemang kring studiens upplägg och genomförande.

Validitet och reliabilitet. Generaliserbarhet var inte ett mål med undersökningen, syftet med studien var istället att få en bild över Bilföretaget AB och berika förståelsen för just det här företaget. Då undersökningen är en tvärsnittsundersökning tittar studien endast på korrelationen mellan yrkesgrupper (mätt i anställningsform och arbetsområde) och känsla av empowerment vid ett mättillfälle.

Det är värt att nämna att envägs-ANOVA:ns signifikansvärde ($p = 0,046$) är nära det satta alphavärdet ($p < 0,05$) i analysen av arbetsområden. Författarna är medvetna om att detta kan ses som en begränsning.

En anledning till ett så högt värde av Cronbach's alpha på varje konstrukt skulle kunna vara att alla frågor var riktade åt samma håll (se *Bilaga 1*). Detta är någonting som skulle kunna ge en falsk bild av det höga Cronbach's alphavärdet från konsistensanalysen (Tavakol & Dennick, 2011). Denna brist inom reliabilitet för mätinstrumentet övervägdes dock med motiveringen av de stora antalet valideringar som genomförts av tidigare forskare.

Tredje frågeställningen. Det finns en viss problematik kring formuleringen av studiens tredje frågeställning. Författarna är medvetna om att de fåtal intervjuer som genomfördes inte representerar en hel organisations uppfattningar, inte minst då dessa endast beskriver arbetsledares förklaringar. Redovisningen av de förklaringar som getts i intervjuerna kan således snarare tolkas som exempel som berikar bilden av statistiken, med syftet att ge en målande bild av empowerment på företaget. Författarna är även medvetna om att studiens teorier inte kan förklara skillnaderna och alla komplexa faktorer som kan ligga bakom undersökningens resultat. Därför är frågeställningen formulerad på ett sätt som belyser syftet att försöka förstå fenomenet empowerment på företaget, snarare än att förklara resultatet.

Brist i intervjumetod. Det finns både för- och nackdelar med att hålla intervju per telefon, samt att inte vara konsekvent i genomförandet av intervjuer, men i denna undersökning motiveras valet av resursbrist. Det ansågs essentiellt att få in alla tre kvalitativa datakällor inom den satta tidsramen, och telefonintervju blev då en nödvändig lösning.

Gruppernas storlek. Inför studien gjordes en övervägning gällande yrkesgrupper, mellan att skilja på avdelningar med olika typer av arbetsuppgifter eller att slå samman

mindre avdelningar, för att öka antalet möjliga respondenter i varje grupp. Då studiens syfte är att titta på skillnader mellan yrkesgrupper gjordes ett val att inte slå ihop yrkesgrupper. Detta då de grupper som var mindre tolkades ha skilda arbetsuppgifter och arbetssituationer. Då undersökningen resulterade i ett större bortfall än väntat inom de mindre grupperna gjordes ett val att redovisa men inte jämföra de minsta grupperna i statistiken.

Social önskvärdhet. Fenomenet social önskvärdhet kan i denna undersökning vara extra aktuellt, eftersom att en av författarna som tidigare nämnts har en relation till företaget. Då enkäterna även delades ut på ett personalmöte, alltså ett sammanhang som arrangerades av företagets ledning, skulle studiens syfte kunna misstolkas. Författarna var medvetna om denna risk innan undersökningens genomförande, och förklarade därför studiens syfte i både tal och skrift. Att social önskvärdhet skulle kunna ha påverkat undersökningens validitet kan dock ändå inte helt uteslutas.

Statistiskt tillvägagångssätt. Att antalet respondenter var mindre än förväntat inom två av yrkesgrupperna kan vara förklaringen till att Post hoc-testet inte visar signifikans, även fast envägs-ANOVA:n för total empowerment för alla yrkesgrupper visar signifikans. En av grupperna med litet deltagande har dessutom en relativt stor spridning för sitt antal. Något som också kan stå till grund för detta är det stora antalet grupper som jämförs. Med detta i åtanke, samt att alla antaganden för parametriska test och envägs-ANOVA uppfylls, används således *Figur 1* i kombination av tidigare teorier och gruppernas storlek för att motivera vilka t-test som skulle genomföras, för att ändå kunna analysera statistiken.

Tidigare teorier om Job characteristics (Gagné et al., 1997) motsätter att det skulle finnas en skillnad mellan personbilsverkstaden och lastbilsverkstaden, då arbeten inom de här grupperna är relativt lika. Med hänsyn till detta utfördes ett t-test för att analysera dessa två grupper. Även om teorierna från Gagné et al. inte uttalat säger att chefsroller har en karakteristika som är kopplat till högre empowerment, så kan chefsroller anses skilja sig från medarbetare inom arbetets karaktär. De ansågs därför vara intressanta att analysera med t-test. Kundmottagning och Serviceraådgivare sågs också som intressanta då de visar på bland de största skillnaderna, men på grund av gruppernas storlek och därav låga statistisk power valdes de att inte analyseras med t-test.

Bortfallsanalys. Som tidigare konstaterat syftar studien till att vara en totalundersökning. Ett bortfall där vissa anställda väljer att inte delta (externt bortfall) eller där respondenter inte fyller i alla parametrar i undersökningen (internt bortfall) försämrar därför validiteten. Studiens bortfall var mestadels externt, och detta skulle kunna förklaras med flera faktorer. Att dela ut enkäten i koppling till personalmötet sågs som en insats för att

få färre bortfall, då medarbetarna redan var på paus från sitt arbete. Det kan dock ha funnits en upplevd stress att få komma tillbaka till sitt arbete, efter att redan ha tagit en halvtimmes paus, vilket kan ha resulterat i en del av det externa bortfallet. En alternativ förklaring kan vara att personer med bristande språkkunskaper inte ville fylla i en enkät på engelska av anonymitetsskäl, och att medarbetare istället valt att inte svara. Enligt Bryman (2018) finns det även en risk att en ruta för informerat samtycke kan väcka oro hos deltagare. Att ha haft med en sådan ruta kan ha ökat det externa bortfallet i den här studien.

Författarna ser en risk för att det skett ett selektivt bortfall. Som tidigare nämnt skickar Bilföretaget AB ut enkätundersökningar flera gånger per år, och de personer som är tröttast på att fylla i medarbetarundersökningar och liknande enkäter kan vara samma personer som väljer att inte delta i den här studien. Isåfall skulle dessa personer utgöra en grupp vars upplevelse av empowerment studien inte fått ta del av. Det finns även en risk att samma anledning står till grund för delar av det interna bortfallet, alltså de respondenter som fyllt i högsta betyg på alla frågor, och räknades in som outliers. Upplägget för utdelning av enkäter ansågs dock minimera risken för bortfall, och det ansågs med andra ord inte finnas några bättre alternativ för att minimera det selektiva bortfallet.

Framtida forskning

För framtida forskning med liknande forskningsfråga, med mer tid och resurser, hade fler kvalitativa intervjuer, för komplettering av den kvantitativa metoden, varit att föredra. Ett förslag på utveckling av framtida studier hade varit att inkludera intervjuobjekt från samtliga avdelningar, för att få en ännu rikare bild av empowerment. En annan intressant aspekt för att få mer förståelse för empowerment både ur ett psykologiskt perspektiv och ett makroperspektiv, skulle vara att gå in i en organisation innan eller under en empowermentssatsning. Det skulle ge möjlighet att utföra en longitudinell studie av nivåer inom psykologisk empowerment, i relation till de insatser som görs. En sådan studie skulle även kunna öka möjligheten att dra kausala slutsatser.

I intervjuerna nämndes även att flera personer inom lastbilsverkstaden är utlandsfödda, och att vissa språkbarriärer uppfattats. En intressant aspekt för vidare forskning skulle vara kulturens inverkan på medarbetares psykologiska empowerment, och således även hur detta påverkar organisationers strategi för att uppnå empowerment på en makronivå. I kulturer med högre grad av elitism och individualism skulle medarbetare eventuellt kunna reagera annorlunda till faktorer som stöd och information än medarbetare inom kulturer med ett mer kollektivistiskt synsätt. Empowerments koppling till mångfald kan därför tolkas som ett lämpligt område för framtida forskare.

Praktisk tillämpning av studien

Undersökningens resultat samt studiens analyser skulle kunna vara av praktisk nytta för Bilföretaget AB. Studiens analys tyder ytterligare på att båda perspektiven av empowerment bör integreras vid en praktisk tillämpning för att uppnå empowerment hos alla yrkesgrupper på företaget.

För att minska de skillnader som uppmätts mellan arbetare och tjänstemän behöver en känsla av mening tas i beaktning. Det finns anledning att undersöka om medarbetare i båda grupper upplever att de påverkar andra människor i sitt arbete, och på så sätt kopplar en känsla av mening till sina arbetsuppgifter. Fortsättningsvis finns ett syfte i att organisationen frågar sig hur alla medarbetare kan lockas av en insats som 150-visionen. Detta med hänsyn till vad som driver och motiverar arbetare och tjänstemän i arbetet.

Skillnaden i upplevd kompetens och total empowerment mellan de två verkstadsdelarna skulle med hjälp av tidigare teorier kunna förstås som relaterade till brister inom information och stöd. Det kan vara värt att fråga sig om informationsflödet fungerar optimalt i alla yrkesgrupper och vilka behov av stöd som finns i organisationen.

Slutligen visar studien vissa anledningar till att eventuellt revidera 150-visionen, för att ge en mer nyanserad bild som på så sätt kan appliceras lättare på alla yrkesgrupper inom företaget, det vill säga *alla* medarbetare.

Konklusion

Så tillbaka till funderingarna i inledningen - har empowerment fått fäste i hela organisationen? Känner sig medarbetare inom alla yrkesgrupper som en VD? Studien har visat att det finns en viss skillnad i känsla av empowerment mellan yrkesgrupper på Bilföretaget AB. Även om frågorna som behandlas är komplexa, har en djupare förståelse av empowerment på Bilföretaget AB framkommit genom studien. Det är förvisso svårt att undvika vissa blinda fläckar inom fenomenet, men det går ändå att konstatera att undersökningen med dess teoretiska perspektiv har bidragit till en större insikt inom begreppet på företaget.

Trots att denna studie syftar till att undersöka empowerment på just Bilföretaget AB ser vi att andra organisationer kan ta lärdom av studien, särskilt gällande insatser likt 150-visionen. Empowermentinsatser likt denna bör anpassas efter olika yrkesgrupper på företaget. Vid utformandet av insatser och strukturer för att främja empowerment bör ett övervägande göras kring hur olika yrkesgrupper kommer motta dessa. Det bör till exempel tas i åtanke att arbetare och tjänstemän visat sig värdera olika faktorer i arbetet, vilket gör det viktigt att anpassa insatser och strukturer utefter båda grupperns behov och värderingar. Författarna

hoppas att med denna studie ha belyst vikten av att se komplexiteten i empowermentbegreppet och dess implementering i relation till yrkesgrupper och dess olikheter.

Referenser

Arbetare (2009). *Svensk ordbok*. Hämtad den 20 december 2018 från: <https://svenska.se/so/>

Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39. Hämtad från: <https://sloanreview.mit.edu/article/empowering-service-employees/>

Braithwaite, R. L. (2000). Empowerment. I *Encyclopedia of Psychology*, Vol. 3, 193–194. Washington, DC; New York, NY: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10518-071>

Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? *Qualitative Research*, 6(1), 97–113. <https://doi.org/10.1177/1468794106058877>

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber

Chen, C., Perry, P., Yang, Y., & Yang, C. (2017). Decent work in the Chinese apparel industry: Comparative analysis of blue-collar and white-collar garment workers. *Sustainability*, 9(8), 1344. doi:10.3390/su9081344) Hämtad från: <https://doi.org/10.3390/su9081344>

Chen, G., Kirkman, B.L., Kanfer, R., Allen, D. & Rosen, B. (2007) A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331–346. Hämtad från <http://dx.doi.org.ludwig.lub.lu.se/10.1037/0021-9010.92.2.331>

Chen, G. & Klimoski, R. J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *The Academy of Management Journal*, (5), 591. <https://doi.org/10.2307/30040651>

Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988) The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. Hämtad från DOI: 10.2307/258093 <https://www.jstor.org/stable/258093>

Craighead, W. E., & Nemeroff, C. B. (2001). Empowerment. I *The Corsini Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science* (Vol. 3rd ed). New York: John Wiley & Sons, Inc. [US].

Hämtad från

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=53430&site=eds-live&scope=site>

Gagné, M. , Senécal, C. B. & Koestner, R. (1997), Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic Motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27: 1222-1240. doi:[10.1111/j.1559-1816.1997.tb01803.x](https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb01803.x)

Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255–274. <https://doi.org/10.3102/01623737011003255>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <http://dx.doi.org/10.1037/h0076546>

Hochwälder, J. & Brucefors, A. B. (2005), A psychometric assessment of a Swedish translation of Spreitzer's empowerment scale. *Scandinavian Journal of Psychology*, 46, 521-529 doi:[10.1111/j.1467-9450.2005.00484.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2005.00484.x)

Kirkman, B. & Rosen, B. (1999) Beyond self– management: The antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–71.

Hämtad från: <https://www-jstor-org.ludwig.lub.lu.se/stable/256874>

Kraimer, M.L., Seibert, S.E. & Liden, R.C. (1999) Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 59(4), 127–142. DOI: 10.1177/0013164499591009

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

Liden, R., & Arad, S. (1996) A power perspective of empowerment and work groups: Implications for human resources management research. *Research of Personnel and Human Resources Management*, 14(3), p 205-251. Hämtad från

https://www.researchgate.net/publication/292026092_A_power_perspective_of_empowerment_and_work_groups_Implications_for_human_resources_management_research

Locke, E. A. (1973). Satisfiers and dissatisfiers among white-collar and blue-collar employees. *Journal of Applied Psychology*, 58(1), 67–76. Hämtad från: <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12422790&site=eds-live&scope=site>

Lucas, K. & Buzzanel, P. M. (2004). Blue-collar work, career, and success: Occupational narratives of *Sisu*. Papers in Communication Studies. *Journal of Applied Communication Research* (32(4). 273–292; doi: 10.1080/0090988042000240167 Hämtad från: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0090988042000240167?needAccess=true>

Marquet, L.D. (2015[2012]). *Turn the ship around!: a true story of turning followers into leaders*. [London]: Portfolio Penguin.

Morgan, D. L. (1998). Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research. *Qualitative Health Research*, 8(3), 362–376. Hämtad från: <https://doi.org/10.1177/104973239800800307>

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*, 47(3), 332–349. doi: 10.5465/20159585

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, (5), 1442. Hämtad från <https://www.jstor.org/stable/pdf/256865.pdf?refreqid=excelsior%3Aabcfe16b132678064484a733603743f0b>

Spreitzer, G. M. (2008) Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment. *Handbook of organizational behavior*. Thousand Oaks p 54-72. doi: [10.4135/9781849200448.n4](https://doi.org/10.4135/9781849200448.n4)

Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. DOI: 10.2307/258687 Hämtad från <http://www.jstor.org/stable/258687>

Tjänsteman (2009). *Svensk ordbok*. Hämtad den 20 december 2018 från: <https://svenska.se/so/>

Trost, J. & Hultåker, O. (2016). *Enkätboken*. (5. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. doi: [10.5116/ijme.4dfb.8dfd](https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd)

Wallach, V.A., & Mueller, C.W. (2006) Job characteristics and organizational predictors of psychological empowerment among paraprofessionals within human service organizations: An exploratory study. *Administration in Social Work*, 30 (1): 95–115. DOI: 10.1300/J147v30n01_06

Bilagor

Bilaga 1

Empowerment på Bilföretaget AB

Följande enkät är en del av en kandidatuppsats inom arbets- och organisationspsykologi på Personalvetarprogrammet på Lunds universitet. Syftet med studien är att undersöka känslan av empowerment på Bilföretaget AB.

Frågeformuläret består av 16 frågor och tar **max 3 minuter** att besvara. Fyll i både fram- och baksida av enkäten. Deltagandet är frivilligt, men vi skulle verkligen uppskatta din medverkan. Du som svarar på enkäten är helt anonym och det kommer inte framgå vad en enskild individ har svarat. Svaren kommer endast användas för vår uppsats syfte.

Vid eventuella frågor, kontakta Alice Westman, 0733591934 eller alicewestman@hotmail.com. Alternativt kontakta vår handledare Bengt Brattgård, 0462229123 eller bengt.brattgard@psy.lu.se.

- Genom att fylla i denna ruta bekräftar du att du har tagit del av informationen och samtycker till att ställa upp i undersökningen.

Var vänlig och fyll endast i **ETT** svar per fråga.

1. Ålder:

- 20 år eller yngre
 21-30 år
 31-40 år
 41-50 år
 51-60 år
 61 år eller äldre

2. Anställningstid på Bilföretaget AB:

- Mindre än 1 år
 1-3 år
 4-6 år
 Mer än 6 år

3. Jag har följande anställningsform:

- Kollektivanställd
(Om du tex är medlem i IF Metall eller är anställd som mekaniker eller plåtslagare)
- Tjänsteman
(Om du tex är medlem i Unionen eller är anställd som säljare, servicerådgivare eller är med i ledningsgruppen)

4. Jag arbetar inom följande område på Bilföretaget AB:

- Chefsgruppen**
(Om du är chef eller arbetsledare, fyll i chefsgruppen och INTE det område du är chef eller arbetsledare inom)
- Lastbilsverkstad**
(Verkstad inom lastbilar)
- Personbilsverkstad**
(Verkstad inom personbilar)
- Kundmottagning**
(Kundmottagning och reception)
- Säljare**
(Säljare för hyrbilar, personbilar, lastbilar, begagnade bilar och transportbilar)
- Servicerådgivare**
(Servicerådgivning)
- Kontor & övrigt**
(Ekonomi, HR, Företagsutveckling, VD-assistent, Projektledning kontor och Fastighetskötare)

Läs igenom varje påstående noggrant och tänk efter hur det passar in på Din uppfattning om ditt arbete.
Ringa sedan in **EN** siffra per påstående.

5. Mitt arbete är meningsfullt för mig.

1	2	3	4	5	6	7
Stämmer inte alls						Stämmer
helt						

6. Mitt arbete betyder mycket för mig.

1	2	3	4	5	6	7
Stämmer inte alls						Stämmer
helt						

7. Mina arbetsuppgifter betyder mycket för mig.

1	2	3	4	5	6	7
Stämmer inte alls						Stämmer
helt						

8. Jag litar på att jag klarar mitt jobb.

1	2	3	4	5	6	7
Stämmer inte alls						Stämmer
helt						

9. Jag är säker på min förmåga att utföra mina arbetsuppgifter väl.

1	2	3	4	5	6	7
Stämmer inte alls						Stämmer
helt						

10. Jag har den kompetens som är nödvändig för mitt jobb.

1	2	3	4	5	6	7
Stämmer inte alls						Stämmer
helt						

11. Jag bestämmer helt själv hur jag ska utföra mitt arbete.

1	2	3	4	5	6	7
Stämmer inte alls						Stämmer
helt						

12. Jag kan själv bestämma hur jag ska utföra mina arbetsuppgifter.

1	2	3	4	5	6	7
Stämmer inte alls						Stämmer
helt						

13. Jag har avsevärda möjligheter till oberoende och frihet när jag arbetar.

1	2	3	4	5	6	7
Stämmer inte alls						Stämmer
helt						

14. Jag har stor påverkan på vad som händer på min avdelning.

9. Hur har 150-visionen påverkat din avdelning?
10. Hur tror du 150-visionen påverkat olika avdelningar?
11. Hur pratas det om 150-visionen på företaget?
12. Finns det några förbättringspunkter med 150-visionen?

Tankar om statistiken

11. Medelvärde på känslan av empowerment hos alla anställda var 5,8 av 7. Vad tänker du om det?
Hur stämmer det överens med din uppfattning av empowerment på företaget?
12. Det var ett antal personer från både lastbils- och personbilsverkstaden som valde att inte svara. Vad tänker du om det?
Vad tror du det kan bero på? Har du någon tanke om det?
13. Det finns en skillnad i känsla av empowerment mellan Lastbilsverkstaden och Personbilsverkstaden. Vad tänker du om det?
Vad tror du det kan bero på? Har du någon tanke om det?
14. Vår studie har visat att ledningsgruppen skiljer sig från resterande arbetsgrupper inom känsla av empowerment. Vad tänker du om det?
Vad tror du det kan bero på? Har du någon tanke om det?
15. Det fanns en viss skillnad mellan olika åldrar i känsla av empowerment. Vad tänker du om det?
Vad tror du det kan bero på? Har du någon tanke om det?
16. Inom vissa grupper skiljer sig deltagarnas svar även om de till stor del har samma arbetsuppgifter. Vad tänker du om det?
Vad tror du det kan bero på? Har du någon tanke om det?
17. Har du något mer du vill tillägga om din roll, 150-visionen eller statistiken, som du tycker att vi inte frågat om?

Då känner vi oss klara, tack för att du vill delta!