



**HÖGSKOLAN
I GÄVLE**

AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI

Avdelningen för ekonomi

***Empowerment och självbestämmande
i finansindustrin***

*En kandidatuppsats om begreppet empowerment och hur kan dess fem
dimensioner bidra till att stärka egenmakt hos anställda inom
bankbranschen*

Elen Harutyunyan

Iren Harutyunyan

2023

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp

Företagsekonomi

Ekonomprogrammet

Examensarbete företagsekonomi C

Handledare: Jean-Claude Mutiganda

Examinator: Lars-Johan Åge

Förord

Det är med stor glädje som vi presenterar detta examensarbete om empowerment. Empowerment är ett begrepp som har fått allt större uppmärksamhet under de senaste decennierna, inte minst inom områden som socialt arbete, psykologi och ledarskap.

Det här arbetet har varit en spännande och lärorik resa för oss. Vi har fått möjlighet att fördjupa oss i ämnet empowerment och dess olika aspekter och har fått möta många intressanta människor som delat med sig av sina erfarenheter och kunskaper. Arbetet har också varit utmanande på många sätt, men det har också varit en fantastisk möjlighet att utveckla vår förmåga att tänka kritiskt och analytiskt. Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Jean-Claude Mutiganda för värdefull vägledning och stöd under arbetets gång. Vi vill också tacka alla de personer som har bidragit med sin tid och sina erfarenheter och som har gjort det möjligt för oss att genomföra undersökningen och sammanställa resultaten. Vi hoppas att detta examensarbete kommer att vara till nytta för alla som är intresserade av empowerment och att det kan bidra till en ökad förståelse för hur vi kan arbeta för att stärka människor och främja deras delaktighet och inflytande i samhället.

Gävle, maj 2023

Elen Harutyunyan

Iren Harutyunyan

Abstract

Title: Power and Self-Determination in the financial industry: A essay of the concept of empowerment and how its five dimensions can contribute to strengthening employee empowerment

Author: Elen Harutyunyan and Iren Harutyunyan

Supervisor: Jean-Claude Mutiganda

Examiner: Lars-Johan Åge

Course: Examensarbete Företagsekonomi C, 15 hp

Institution: University of Gävle

Language: Swedish

Number of pages: 59

Release year: 2023

Purpose: The purpose of this survey is to explore the impact of empowerment on job satisfaction, engagement, work environment and performance from both employees' and management's perspectives in service companies.

Method: The work is a bachelor's thesis based on several different scientific articles and interviews. The information was collected and analyzed to get a broad overview of the state of research in the field of empowerment. With the purpose to answer the work's question, empowerment's five dimensions have been analyzed, which are psychological empowerment, training and reward, work structure and environment, management and organizational structure and culture.

Results: Analysis of the interviews reveals that both the management and the employees recognize the value of empowerment in the workplace. The management emphasizes that by delegating authority and promoting employee accountability, they can create a more flexible and efficient organization. On the other hand, the employees express an increased sense of confidence and motivation when they have more influence over their tasks and decisions that impact their work environment.

Key words: Empowerment, job satisfaction, performance, implementation of empowerment

Sammanfattning

Titel: Egenmakt och självbestämmande i finansindustrin: En uppsats om begreppet empowerment och hur kan dess fem dimensioner bidra till att stärka egenmakt hos anställda

Författare: Elen Harutyunyan och Iren Harutyunyan

Handledare: Jean-Claude Mutiganda

Examinator: Lars-Johan Åge

Kurs: Examensarbete Företagsekonomi C, 15 hp

Institution: Högskolan i Gävle

Språk: Svenska

Antal sidor: 59

Utgivningsår: 2023

Syfte: Syftet med denna undersökning är att utforska påverkan av empowerment på arbetstillfredsställelse, engagemang, arbetsmiljö och prestation ur både medarbetarnas och ledningens perspektiv i tjänsteföretag.

Metod: Arbetet är en kandidatuppsats som baseras på flera olika vetenskapliga artiklar och intervjuer. Informationen samlades in och analyserades för att få en bred översikt av forskningsläget inom området empowerment. I syfte att besvara arbetets frågeställning har analyserats empowermentens fem dimensioner, vilka är psykologisk empowerment, utbildning och belöning, arbetsstruktur och miljö, ledning och organisationsstruktur och kultur.

Resultat: Analyser av intervjuerna visar att både ledningen och medarbetarna erkänner värdet av empowerment på arbetsplatsen. Ledningen betonar att genom att delegera befogenheter och främja medarbetarnas ansvarstagande kan de skapa en mer flexibel och effektiv organisation. Medarbetarna, å andra sidan, uttrycker en ökad känsla av självförtroende och motivation när de får mer inflytande över sina arbetsuppgifter och beslut som påverkar deras arbetsmiljö.

Nyckelord: Egenmakt, arbetstillfredsställelse, prestation, implementering av egenmakt

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte	2
1.4 Frågeställning	3
1.5 Avgränsning	3
2. Tidigare forskning och teoretisk bakgrund	4
2.1 Empowerments definition och grundläggande idé	4
2.2 Kärnan av empowerment	7
2.3 Empowerment som styrkoncept	9
2.3.1 Psykologisk empowerment	10
2.3.2 Organisationsstruktur och kultur	11
2.3.3 Utbildning och belöning	13
2.3.4 Ledarskap	13
2.3.5 Arbetsstruktur och miljö	14
2.4 Kritik mot empowerment	15
3. Metod	18
3.1 Metodval och forskningsansats	18
3.2 Forskningsdesign	19
3.3 Teoretisk datainsamling	20
3.4 Empirisk datainsamling	21
3.4.1 Semistrukturerade intervjuer	21
3.4.2 Urval	21
3.5 Validitet och reliabilitet	22
3.6 Metodkritik	23
4. Empiri	25
4.1 Om Länsförsäkringar	25
4.1.1 Länsförsäkringars empowerment implementering	26
4.1.2 Psykologisk empowerment	26
4.1.3 Utbildning och belöning	28
4.1.4 Organisationskultur och kultur	29
4.1.5 Ledarskap	31
4.1.6 Arbetsstruktur och miljö	32
4.2 Om Swedbank	33
4.2.1 Swedbanks empowerment implementering	34
4.2.2 Psykologisk empowerment	35
4.2.3 Utbildning och belöning	37
4.2.4 Organisationskultur och kultur	38
4.2.5 Ledarskap	39
4.2.6 Arbetsstruktur och miljö	40

5. Analys	42
5.1 Psykologisk empowerment	42
5.2 Utbildning och belöning	44
5.3 Organisationskultur och kultur	44
5.4 Ledarskap	45
5.5 Arbetsstruktur och miljö	46
6. Slutsats	48
6.1 Studiens slutsatsdiskussion	48
6.2 Förslag till vidare forskning	50
Referenslista	52
Bilaga 1	56
Bilaga 2	58

Begreppsdefinitioner

I detta avsnitt introducerar vi de primära begreppen som används i hela uppsatsen med avsikt att garantera fullständig förståelse för centrala termer och uttryck som används i uppsatsen. Vi strävar efter att minimera eventuella missförstånd och att förbättra klarheten i texten, vilket är av avgörande betydelse för oss som författare.

Arbetsmiljö: De fysiska, psykologiska och sociala faktorer som påverkar arbetsplatsen och arbetstagarnas hälsa, säkerhet och välbefinnande.

Arbetsglädje: En positiv känsla som upplevs när man utför sitt arbete och som kan öka motivationen, engagemanget och prestationen.

Arbetsstillfredsställelse: En subjektiv känsla av tillfredsställelse och glädje som en individ upplever på sin arbetsplats. Det kan påverkas av faktorer som arbetsmiljö, relationer med kollegor och chefer, uppgifter och belöningar.

Behovsteori: En teori om att människor har olika behov som behöver tillfredsställas för att de ska uppleva välbefinnande och motivation, exempelvis fysiologiska, säkerhets-, sociala, självförverkligande och transcendentala behov.

Belöningsystem: De olika belöningar som används för att motivera och belöna anställda för goda prestationer. Belöningar kan vara monetära eller icke-monetära och kan inkludera löner, bonusar, erkännande, feedback eller utbildning.

Byråkrati: En form av organisation eller administration som kännetecknas av hierarkiska strukturer, regler och procedurer. Det kan ofta upplevas som byråkratiskt när beslut fattas långsamt, pappersarbete är överdrivet eller när det finns begränsade möjligheter för medarbetare att ta egna beslut.

Decentralisering: En organisationsstruktur där beslutsfattande befogenheter är fördelade på flera nivåer i organisationen istället för att allt beslutsfattande är centralt koncentrerat.

Delegering: Att delegera uppgifter eller befogenheter från en högre till en lägre nivå i organisationen. Syftet är att avlasta ledningen, öka medarbetarnas engagemang och främja kreativitet och innovation.

Empowerment: Att ge anställda ökad kontroll över sina arbetsuppgifter och beslutsfattande befogenheter för att öka arbetsstillfredsställelsen, engagemanget, arbetsmiljön och prestationen i organisationen.

Engagemang: En positiv känsla av involvering, dedikation och lojalitet gentemot organisationen och dess mål.

Flexibilitet: Förmågan att anpassa sig till förändringar och vara beredd att hantera olika situationer och krav.

Hygienfaktorer: Grundläggande arbetsförhållanden såsom lön, arbetsmiljö, arbetsbeskrivning och organisation som behöver vara tillfredsställande för att anställda ska trivas på jobbet, men som inte i sig själva ökar motivationen eller prestationen.

Ledarskap: En process där en person, eller grupp av personer, påverkar och styr beteendet hos andra individer eller grupper för att uppnå ett gemensamt mål.

Implementering: Processen att införa en planerad förändring eller initiativ i organisationen och se till att det genomförs på ett effektivt sätt.

Medarbetarnas medverkan: Att involvera anställda i beslutsfattande och problemlösning för att öka deras engagemang, motivation och förmåga att bidra till organisationens framgång.

Motivationsfaktorer: Faktorer som påverkar anställdas motivation, engagemang och prestation, exempelvis utmanande arbetsuppgifter, möjlighet att utvecklas och växa, ansvar och belöning.

Organisationskultur: De grundläggande värderingar, normer och beteenden som präglar en organisation och påverkar dess anställda och verksamhet.

Organisationsstruktur: Den formella strukturen som definierar hur arbetsuppgifter, befogenheter och ansvar är fördelade inom en organisation. Strukturen kan vara platt eller hierarkisk och bestämma hur beslut fattas och kommunikation sker.

Prestation: Resultatet eller utförandet av en uppgift eller en arbetsuppgift. Prestandan kan mätas på olika sätt, såsom kvantitativt eller kvalitativt, och påverkas av faktorer som motivation, färdigheter, resurser och arbetsmiljö.

Produktivitet: Hur effektivt en organisation producerar varor eller tjänster i förhållande till insatsen av resurser.

Psykologisk empowerment: En subjektiv upplevelse av att ha kontroll, inflytande och autonomi i sitt arbete som leder till positiva psykologiska effekter såsom självkänsla, självförtroende och motivation.

Strategier: Långsiktiga planer och handlingar som är utformade för att uppnå mål och syften i en organisation. Strategier kan omfatta olika områden som marknadsföring, försäljning, produktutveckling, personalhantering och ekonomi.

Tillit: En positiv förväntan om att andra människor kommer att agera på ett pålitligt och på ett öppet sätt.

1. Inledning

Denna uppsats är en del av kursen Examensarbete Företagsekonomi C och syftar till att undersöka ett specifikt ämne inom företagsekonomi. I detta avsnitt av examensarbetet presenteras det ämnet som studien handlar om. Sedan kommer att ges en kort bakgrundsbeskrivning som följs av syftet och de frågeformuleringar som ligger till grund för studien.

1.1 Bakgrund

Empowerment har blivit alltmer relevant för organisationer, särskilt inom tjänstesektorn, där den mänskliga faktorn spelar en central roll. Begreppet syftar till att ge anställda ökad kontroll över sina arbetsuppgifter och beslutsfattande befogenheter, vilket kan öka arbetstillfredsställelsen, engagemanget, arbetsmiljön och prestationen i organisationen (Ueno, 2008).

Flera studier har visat att empowerment kan ha positiva effekter på arbetstillfredsställelse, engagemang, arbetsmiljö och prestation. Ueno (2008) anser att medarbetare som upplever högre nivåer av empowerment också upplevde högre arbetstillfredsställelse och engagemang. Organisationer som lyckades att utnyttja sig av högre nivåer av empowerment kan öka motivation och engagemang hos anställda (Ueno, 2008).

Empowerment kan också ha positiva effekter på arbetsmiljön. Liden m.fl. (2003) genomförde en studie som visar att anställda som upplever högre nivåer av empowerment också upplever en bättre arbetsmiljö. Vilket kännetecknas av stödjande relationer med kollegor och chefer, högre grad av tillit och respekt samt en känsla av samhörighet och gemenskap. Fortsättningsvis anser Liden et al. (2003) att empowerment kan leda till förbättrad kommunikation, samarbete och lagarbete bland anställda.

En annan studie som genomfördes av Wolvén (2000) visar att empowerment kan ha positiva effekter på medarbetarnas prestation. De anställda som upplevde högre nivåer av empowerment hade högre grad av kundorientering och försäljningsprestation. Det vill säga att empowerment kan leda till förbättrad kundservice, högre grad av kundnöjdhet och lojalitet (Wolvén, 2000).

Det är viktigt att notera att effekterna av empowerment kan variera beroende på olika faktorer som organisationens kultur, ledarskap och medarbetarnas personliga egenskaper (Ueno, 2008). Till exempel kan en hierarkisk organisation som är mer benägen att hålla fast vid traditionella sätt att tänka och arbeta, ha svårigheter att införa empowerment. Detta understryker vikten av att välja lämpliga strategier för att införa empowerment, som tar hänsyn till organisationens unika omständigheter och behov enligt Ueno (2008).

1.2 Problemformulering

Studien fokuserar på empowerment, vilket är ett begrepp som ofta används inom organisationspsykologi för att beskriva hur individer kan uppleva en ökad känsla av kontroll och inflytande över sin arbetsplats (Wolvén, 2000; Ueno, 2008; Wilkinson, 1998; Savery & Luks, 2001). Enligt tidigare forskning genomförd av Savery & Luks (2001) har empowerment visat sig ha en positiv inverkan på arbetstillfredsställelse och prestation, vilket har gjort det till ett populärt koncept inom tjänsteföretag. Tidigare forskning har undersökt ämnet och har lagt fokus på antingen medarbetarnas eller ledningens perspektiv. Detta har resulterat i ett forskningsgap, då det saknas studier som undersöker ämnet ur både medarbetarnas och ledningens perspektiv.

Denna studie syftar till att utveckla den tidigare forskningen genom att undersöka både medarbetarnas och ledningens syn på empowerment och dess inverkan på arbetstillfredsställelse, engagemang, arbetsmiljö och prestation. Det bidrag som studien kommer ge är en mer komplett och fördjupad förståelse för hur både medarbetarna och ledningen uppfattar empowerment och dess roll inom tjänsteföretag. Resultaten kan också hjälpa ledningen och andra företag att implementera konceptet på ett framgångsrikt sätt genom att förstå de krav som behöver uppfyllas. Genom att undersöka både medarbetarnas och ledningens perspektiv kan studien ge en mer heltäckande bild av hur empowerment påverkar organisationen som helhet, vilket kan vara grund för framtida forskning.

1.3 Syfte

Syftet med denna undersökning är att utforska påverkan av empowerment på arbetstillfredsställelse, engagemang, arbetsmiljö och prestation ur både medarbetarnas och ledningens perspektiv i tjänsteföretag.

1.4 Frågeställning

- Vilken påverkan har empowerment på medarbetarnas arbetstillfredsställelse, engagemang, arbetsmiljö och prestation i tjänsteföretag ur både medarbetarnas och ledningens perspektiv?

1.5 Avgränsning

Denna C-uppsats kommer att utforska tjänsteföretag som är verksamma inom Gävle kommun, med fokus på företag som erbjuder banktjänster. Eftersom tiden är begränsad kommer endast två företag att väljas ut för undersökningen. Data kommer att samlas in från både primärkällor och sekundärkällor för att få en bredare förståelse för hur dessa företag implementerar empowerment. Primärkällor kommer att bestå av intervjuer med företagsledare och anställda, medan sekundärkällor kommer att hämtas från tidigare forskning och rapporter inom ämnet.

2. Tidigare forskning och teoretisk bakgrund

Detta avsnitt av litteraturstudien presenterar tidigare forskning som har genomförts om konceptet empowerment. Den teoretiska referensramen som presenteras inleds med en introduktion av de grundläggande ideerna inom empowerment. Sedan görs en beskrivning av empowermentens kärna, dess roll som styrkoncept, dess funktion i olika organisationer och slutligen de fördelar och nackdelar som konceptet har.

2.1 Empowerments definition och grundläggande idé

Empowerment är ett koncept som har fått ökad uppmärksamhet i många organisationer och i dagens samhälle. Det kan definieras som en process som syftar till att öka individens förmåga och befogenheter. Empowerment är ett begrepp som ofta associeras med ledarskap och management. I en studie av Scott & Jaffe (1991) beskrivs empowerment som interaktionen mellan ledarskap och medarbetare, där anställda uppmuntras att ta ansvar för sitt arbete. När medarbetarna känner ansvarsskyldighet ökar deras engagemang och motivation, vilket kan leda till ökad produktivitet och effektivitet. Enligt Wolvén (2000) behöver människor erkännande, trygghet och beröm för att trivas på arbetsplatsen. Genom att ge medarbetarna beröm och möta deras behov på arbetsplatsen kan man skapa en arbetsmiljö som ökar motivationen och arbetsglädjen. Detta kan också leda till ökad produktivitet och effektivitet, vilket gynnar företagets lönsamhet (Wolvén, 2000).

Motivation är också viktigt för att hjälpa människor att fokusera sin energi och sina tankar på att vara effektiva och göra sitt arbete ordentligt. Stensmo (2008) skriver att Maslows behovsteori kan användas för att förstå vad som behöver vägleda och motivera beteende och vad som möter en individs behov. Enligt denna teori är det fysiologiska behovet det "lägsta" och behovet av självförverkligande är det "högsta". Där den höga behoven leder till intern tillfredsställelse och den låga behoven leder till yttre tillfredsställelse (Stensmo, 2008).



Bild 1 Maslows behovsteori (Luise, 2013)

Enligt Stensmo (2008) är Maslows behovsteori en välkänd teori inom psykologin som människors behov och motivation. Men utöver det finns det också Herzbergs teori om motivation, som är en annan viktig teori inom detta område (Herzberg, 1987). Herzberg utvecklade en tvåfaktorsteori om arbetstillfredsställelse som är relaterad till motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Herzberg (1987) hävdar att hygienfaktorer är de externa faktorerna i arbetsmiljön som lön, arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter. Dessa faktorer är viktiga för att skapa en grundläggande nivå av tillfredsställelse bland medarbetarna, men de är sällan tillräckliga för att skapa motivation och arbetsglädje (Herzberg, 1987). Herzberg (1987) skriver att motivationsfaktorer är å andra sidan relaterade till själva arbetet, såsom ansvar, feedback och själva arbetsuppgifterna. Dessa faktorer är starkt relaterade till motivation och arbetsglädje och de kan skapa en positiv inställning till arbetet. Herzberg betonar vikten av att inkludera både hygien- och motivationsfaktorer för att förbättra medarbetarnas arbetstillfredsställelse (Herzberg, 1987).

Vidare anser Wolvén (2000) att genom att uppmärksamma medarbetarna och ge dem engagemang och ansvar, kan man öka deras motivation och arbetsglädje. Ett bra ledarskap med engagerade medarbetare kommer också att leda till lönsamhet i företaget. Enligt Wolvén (2000) konceptet empowerment är en viktig teori inom ledarskap som handlar om att ge medarbetarna handlingsfrihet och befogenheten att fatta självständiga beslut om sitt dagliga arbete. Detta skapar en känsla av självständighet, delaktighet och ansvarstagande bland medarbetarna. Genom att öka medarbetarnas ansvar kan man också öka deras motivation, arbetsglädje och engagemang (Wolvén, 2000).

Ueno (2008) beskriver empowerment som ett koncept som fokuserar på att ge medarbetare en högre grad av handlingsfrihet på arbetsplatsen. Det innebär att chefer ger medarbetare mer makt, auktoritet och förtroende att agera och fatta självständiga beslut om sina dagliga arbetsuppgifter. Ueno (2008) skriver att denna teori grundar sig på tre huvudidéer:

medarbetarnas självständighet, delaktighet och ansvarstagande. En central idé bakom empowerment-teorin är att dela makten mellan chefer och medarbetare. Genom att ge medarbetarna större handlingsfrihet kan de känna en högre grad av ansvar och engagemang för sina arbetsuppgifter. Detta kan i sin tur öka motivationen och arbetsglädjen hos medarbetarna (Ueno, 2008).

Wilkinson (1998) hävdar att empowerment är en lösning på det byråkratiska arbetssättet som präglade många organisationer i det förflutna. Därutöver skriver Wilkinson (1998) att genom att ge medarbetare större delaktighet i beslutsfattandet kan organisationen skapa en mer flexibel och anpassningsbar arbetsmiljö. Gal-Or E. & Amit R. (1998) poängterar att organisationer som baseras på empowerment kan uppnå önskade resultat med färre resurser. Detta beror på att medarbetare som känner sig delaktiga och ansvariga för sin egen arbetsmiljö kan arbeta mer effektivt och ta egna initiativ för att lösa problem (Gal-Or E. och Amit R., 1998).

Att inte ge medarbetarna möjlighet att ta beslut och ta ansvar kan leda till en rad negativa konsekvenser (Gibson, 1991). En av dessa konsekvenser är maktlöshet, vilket kan innebära att medarbetarna känner att de inte har kontroll över sin situation eller sin arbetsplats. Detta kan i sin tur leda till alienation, där medarbetarna känner sig distanserade från sitt arbete och sin arbetsplats, samt hopplöshet och förlust av motivation att göra förbättringar (Gibson, 1991). Gibson (1991) skriver att i syfte att undvika dessa negativa konsekvenser är det därför viktigt att medarbetarna får möjlighet att ta beslut och ta ansvar genom att delegera ansvar och befogenheter. Genom att göra det kan medarbetarna ta initiativ till organisatoriska förbättringar som leder till ökad kundnöjdhet och förbättrad servicekvalitet. Detta i sin tur kan leda till långsiktiga och lönsamma kundrelationer, vilket kan vara en konkurrensfördel för organisationen (Gibson, 1991).

Savery & Luks (2001) skriver att empowerment även handlar om att skapa aktiva medarbetare som vill prestera på bästa sätt under de rätta förutsättningarna. Genom att ge medarbetarna befogenheter och ansvar kan deras kompetens och prestationer utvecklas, vilket kan leda till förbättrad servicekvalitet. Savery & Luks (2001) betonar också vikten av att ge medarbetarna rätt förutsättningar för att lyckas, till exempel genom träning och utbildning.

2.2 Kärnan av empowerment

Adams (2003) anser att empowerment är ett centralt begrepp inom socialt arbete och organisatorisk utveckling, och det finns en stor mängd forskning som undersöker hur det kan bidra till att förbättra människors livskvalitet och organisationers prestationer. Begreppet har sitt ursprung inom socialt arbete, där det används för att beskriva en process där marginaliserade människor ges makt och inflytande över sina egna liv och arbetsuppgifter (Adams 2003). Idag används begreppet även inom organisatorisk utveckling, där det används för att beskriva en process där anställda ges makt och inflytande över sina arbetsuppgifter för att förbättra organisationens prestationer (Adams 2003). Fortsättningsvis hävdar Adams (2003) att empowerment är en komplex process som syftar till att stärka människor som är marginaliserade och bidra till deras utveckling och livskvalitet. Begreppet innefattar en rad olika strategier och metoder för att öka människors självkänsla och självständighet. En viktig aspekt av empowerment är att det inte handlar om att ge makt till människor, utan snarare att hjälpa dem att ta kontroll över sin egen situation (Adams 2003).

Kärnan i empowerment är att ge människor makt och stolthet, där makt och känslor sammanflätas som en del av processen (Quinn & Spreitzer, 1997). En viktig aspekt av empowerment är att ge människor auktoritet och ansvar, vilket kan förbättra deras prestationer och göra organisationen mer effektiv. Genom att ge människor handlingsfrihet och beslutsfrihet kan de ta mer ansvar för kundförfrågningar och kundbehov, vilket kan leda till ökad kundnöjdhet och lönsamma kundrelationer (Glor, 2005).

Däremot anser Coleman (1996) att empowerment handlar dock inte bara om att ge makt till underordnade, utan också om att stärka hela teamet. Detta kan ske genom att skapa en kultur av tillit, respekt och samarbete där medarbetarnas åsikter och erfarenheter uppmuntras och tas på allvar. Det är också viktigt att betona att empowerment är en pågående process som kräver kontinuerlig utvärdering och justering för att vara effektiv (Coleman, 1996).

Enligt Askheim & Starrin (2007) för att uppnå empowerment krävs en rad olika strategier och metoder. En viktig strategi är att ge människor tillgång till information och utbildning, så att de kan ta kontroll över sin egen situation och fatta informerade beslut. Det är också viktigt att ge människor möjlighet att delta i beslutsprocessen och att uppmuntra till samarbete och

teamwork. Genom att skapa en kultur av tillit och respekt kan medarbetare känna sig delaktiga och engagerade i organisationens mål och syften (Askheim & Starrin, 2007).

Vidare anser Askheim & Starrin (2007) att empowerment har visat sig ha en positiv inverkan på organisationens prestationer. Genom att ge anställda mer auktoritet och ansvar kan organisationen öka sin produktivitet och effektivitet. Sedan påpekar Askheim & Starrin (2007) att anställda som upplevde en högre grad av empowerment hade en starkare försäljningsprestation och var mer benägna att upprätthålla en hög servicekvalitet gentemot kunder. Förutom det empowerment kan bidra till ökad innovation och kreativitet i organisationer (Askheim & Starrin, 2007). Detta beror på att empowerment ger anställda en känsla av kontroll och självständighet över sitt arbete, vilket kan leda till ökat engagemang och motivation. När anställda känner sig mer involverade i beslutsprocesser och har större inflytande över sina arbetsuppgifter är de mer benägna att ta initiativ och utforska nya idéer, vilket kan leda till ökad innovation och kreativitet som i sin tur kan förbättra organisationens prestationer (Askheim & Starrin, 2007).

Savery & Luks (2001) skriver att det är dock viktigt att notera att empowerment inte är en universallösning för att förbättra organisationens prestationer. Studien som genomfördes av Savery & Luks (2001) visade att empowerment endast ledde till en ökad prestation när det åtföljdes av stödjande organisatoriska faktorer, såsom tillgång till resurser och utbildning. Utan dessa faktorer kan empowerment faktiskt leda till en minskning av prestationer och engagemang bland anställda. Vidare hävdar Savery & Luks (2001) att empowerment inte bara handlar om att ge makt och ansvar till enskilda anställda, utan handlar också om att skapa en kultur av tillit och samarbete i organisationen som helhet. Detta kan ske genom att uppmuntra öppen kommunikation och samarbete, och genom att erkänna och belöna medarbetares bidrag till organisationen (Savery & Luks, 2001).

Enligt Coleman (1996) kan empowerment vara en viktig faktor för att förbättra människors livskvalitet och organisationers prestationer. Genom att ge anställda mer auktoritet och ansvar, kan organisationer öka sin produktivitet och effektivitet samtidigt som de skapar en mer engagerad och motiverad arbetsstyrka. Det är dock viktigt att implementera empowerment på ett sätt som tar hänsyn till organisationens specifika behov och se till att det åtföljs av stödjande faktorer för att vara mest effektivt (Coleman, 1996).

2.3 Empowerment som styrkoncept

Empowerment är ett ledningskoncept som handlar om att ge medarbetare makt och frihet att ta beslut och agera självständigt. Enligt Gertz & Hermansson (2017) fungerar detta koncept genom medarbetarnas medverkan, vilket innebär att medarbetarna involveras i beslutsprocessen och ges möjlighet att påverka och bidra till organisationens mål. Gertz & Hermansson (2017) anser att en viktig faktor för att uppnå empowerment är decentralisering, vilket innebär att beslut delegeras till lägre nivåer i organisationen. Detta ger medarbetarna större frihet att fatta beslut som är relevanta för deras arbete och kan öka deras känsla av delaktighet och engagemang i organisationen. Det kan också öka medarbetarnas motivation och arbetsprestation genom att de känner sig mer ansvariga för sina handlingar och resultat (Gertz & Hermansson, 2017).

Vidare skriver Gertz & Hermansson (2017) att implementera en decentraliserad förvaltningsmodell kan organisationer uppnå ökad effektivitet. Medarbetare som är närmare verksamheten kan fatta beslut snabbare och mer korrekt eftersom de har mer information och förståelse för de specifika utmaningarna som rör deras arbete. Detta kan leda till en snabbare reaktionsförmåga och en mer flexibel organisation som är bättre rustad att hantera förändringar och utmaningar. Empowerment som styrkoncept och decentralisering som förvaltningsmodell kan bidra till att skapa en organisation med hög prestation och hög trivsel för medarbetarna. Genom att ge medarbetarna frihet och makt kan organisationer skapa en kultur av tillit och samarbete som leder till ökat engagemang och högre motivation (Gertz & Hermansson 2017).

Enligt Uddin (2017) så finns det flera skäl till varför verksamheten bör decentraliseras. Enligt Uddin (2017) en av de viktigaste anledningarna är att det kan leda till förbättrad intern effektivitet genom optimal användning av mänskliga och finansiella resurser. Genom att ge olika delar av organisationen mer självständighet kan man också skapa en större känsla av ansvar och eget inflytande bland medarbetarna, vilket i sin tur kan bidra till att man arbetar mer effektivt och produktivt. En annan fördel med decentralisering är att det kan förbättra organisationens externa effektivitet (Uddin, 2017). Genom att delegera makt och ansvar till enheter som är närmare kunderna och marknaden, kan organisationen bättre möta deras behov och förbättra sitt rykte och relationer med omvärlden (Gertz & Hermansson, 2017). Förutom att förbättra effektiviteten i organisationen och öka medarbetarnas motivation och

engagemang, kan decentralisering också leda till en mer flexibel organisation. Genom att ge olika enheter mer självständighet kan man skapa en organisation som är mer anpassningsbar till förändringar i omvärlden, vilket är särskilt viktigt i dagens snabbföränderliga affärsvärld. Samtidigt är det viktigt att vara medveten om att det också finns risker och utmaningar med decentralisering. Ett av de största problemen är att det kan leda till en kortsiktig inställning och fokus på snabba vinster, snarare än att planera för långsiktig hållbarhet och tillväxt (Gertz & Hermansson, 2017). Detta kan leda till en bristande samordning och samarbete mellan olika enheter i organisationen och en minskad möjlighet att skapa värde genom synergier och samarbeten. Det är därför viktigt att organisationer som väljer att decentralisera sina verksamheter noga överväger alla risker och fördelar för att säkerställa att beslutet leder till en hållbar och effektiv organisation (Gertz & Hermansson, 2017).

2.3.1 Psykologisk empowerment

Empowerment har fem dimensioner och den första dimensionen är psykologisk empowerment. Enligt Ambad (2012) definieras psykologisk empowerment som en individuell uppfattning om att medarbetare har kontroll över sitt arbete. Det kan även definieras som att medarbetare är kompetent i det som de gör och att de har möjlighet att påverka sin arbetsmiljö. Ali m.fl. (2020) definierar psykologisk empowerment som en känsla av självbestämmande, självständighet, kompetens och betydelsefullhet på arbetet. Vilket kan leda till högre motivation, engagemang och prestation på arbetsplatsen.

Innovativt arbetsbeteende är en annan faktor som kan öka projektframgång, då det handlar om att generera och implementera nya idéer och lösningar för att möta utmaningar (Ambad, 2012). Enligt Ambad (2012) är anställda som upplever sig vara psykologiskt befogade mer benägna att identifiera sig med och engagera sig i organisationen. En möjlig förklaring till detta är att anställda som känner sig befogade har en större känsla av självbestämmande, självständighet och kontroll över sitt arbete, vilket kan leda till ökad motivation och engagemang i organisationen. Vidare betonar Ambad (2012) att psykologisk empowerment har en positiv effekt på organisationstillhörighet och arbets kvalitet bland anställda. Det är därför viktigt för organisationer att främja en kultur av psykologisk empowerment, där anställda ges möjlighet att uppleva en känsla av kontroll och självbestämmande i sitt arbete. Detta kan öka organisationstillhörighet och engagemang bland anställda, vilket i sin tur kan leda till ökad produktivitet och prestationer (Ambad, 2012). Enligt Ali et al. (2020) är ödmjuka ledare viktiga för att främja psykologisk empowerment och innovativt

arbetsbeteende bland anställda. Ödmjuka ledare visar respekt för andras åsikter och kunskap, är öppna för feedback och är ödmjuka inför sina egna brister och begränsningar. Dessa egenskaper kan skapa en kultur av tillit och samarbete som främjar psykologisk empowerment och innovativt arbetsbeteende bland anställda. Ali et al. (2020) pekar på att psykologisk empowerment och innovativt arbetsbeteende kan förmedla effekten av ödmjuk ledarskap på projektframgång. Det betonar också vikten av att utveckla ödmjuka ledarskapsförmågor för att främja dessa faktorer och därigenom förbättra arbetsprestation och projektframgång (Ali et al., 2020).

Pacheco & Coello-Montece (2023) beskriver psykologisk empowerment som graden av kontroll som medarbetare har över sitt arbete och förmågan att fatta beslut och uppnå sina mål. Enligt Psykologisk Pacheco & Coello-Montece (2023) har empowerment en positiv inverkan på arbetsnöjdhet, motivation och produktivitet och spelar en viktig roll i sambandet mellan digitala kompetenser och arbetsprestation. En stärkning av psykologisk empowerment bland anställda, särskilt genom att främja deras digitala kompetenser, kan vara en viktig strategi för att förbättra arbetsprestationen och organisatoriska resultat (Pacheco & Coello-Montece, 2023). Även Yukl & Becker (2006) definierar psykologisk empowerment som en process som syftar till att ge individer mer kontroll över sitt arbete och sin roll på arbetsplatsen. Enligt Yukl & Becker (2006) består empowerment av fyra parametrar - mening, kompetens, valmöjlighet och påverkan - som tillsammans bidrar till att öka känslan av självständighet och ansvar hos individen. Mening är en viktig parameter för empowerment eftersom det handlar om att individen ska se en meningsfullhet i det arbete som utförs (Yukl & Becker, 2006). Kompetens handlar om att individen ska känna sig skicklig och ha tillräckliga resurser för att utföra sin uppgift på bästa möjliga sätt. Valmöjlighet handlar om att individen ska ha möjlighet att ta ansvar för sina handlingar och beslut, medan påverkan handlar om att individen ska ha möjlighet att påverka och göra skillnad inom ramen för sin uppgift. Yukl & Becker, 2006 anser att det är viktigt att notera att psykologisk empowerment inte fungerar lika bra i alla typer av verksamheter. I verksamheter där standardisering och rutiner är nödvändiga kan empowerment vara svårt att uppnå. Men även inom dessa ramar kan det vara viktigt att inkludera medarbetarna och ge dem ansvar och befogenheter för att öka känslan av delaktighet och engagemang (Yukl & Becker, 2006).

2.3.2 Organisationsstruktur och kultur

Anders & Huang (2006) anser att organisationsstruktur och kultur är en viktig dimension av empowerment. En effektiv organisationsstruktur och en positiv organisationskultur kan bidra till att öka medarbetarnas motivation, engagemang och prestation, vilket i sin tur kan leda till ökad produktivitet och lönsamhet för organisationen.

Vidare hävdar Anders & Huang (2006) att empowerment innebär inte bara att ge individer styrkan och förmågan att ta kontroll över sina liv och öka sin självständighet, utan också att organisera arbetet och arbetsplatsen på ett sätt som stödjer individuell utveckling och prestation. Huvudsakligen handlar organisationsstruktur och kultur om att skapa en arbetsmiljö som främjar engagemang, samarbete och kreativitet bland personalen enligt Anders & Huang (2006).

Däremot Yuki & Becker (2006) anser att en effektiv organisationsstruktur ger anställda klarhet om sina roller och ansvarsområden, vilket minskar förvirring och osäkerhet. Genom det skapar ledningen en produktiv och stimulerande arbetsmiljö, vilket i sin tur kan öka medarbetarnas motivation och prestation. Enligt Yuki & Becker (2006) det är avgörande att organisationen bygger förtroende hos personalen genom att tillhandahålla ansvar och delegera uppgifter. Medarbetare som känner sig sedda och hörsamma i organisationen tenderar att bli mer engagerade och produktiva.

Anders & Huang (2006) tar upp en annan viktig aspekt av organisationsstruktur och kultur, vilket är fördelningen av ansvar bland medarbetarna. Detta ökar inte bara medarbetarnas känsla av tillit och förtroende gentemot ledningen, utan kan också leda till ökad motivation och personlig utveckling. Organisationer bygger förtroende genom att uppmuntra medarbetarna att ta ansvar och bidra med nya idéer enligt Anders & Huang (2006).

Fortsättningsvis konstaterar Huki m. fl. (2004) att en organisationskultur som främjar tillit och engagemang innebär också att det finns en frihet att agera utan byråkratiska regler och restriktioner. Ledningen bör ge medarbetarna så mycket frihet som möjligt för att de ska kunna fullgöra sina ansvarsområden. Detta är särskilt viktigt inom tjänsteföretag, där medarbetare interagerar direkt med kunder. En alltför restriktiv organisationsstruktur kan hämma medarbetarnas kreativitet och handlingsfrihet och minska deras engagemang och prestation (Huki m. fl., 2004).

2.3.3 Utbildning och belöning

En viktig del av empowerment är utbildning. Enligt Anderson & Huang (2006) är det avgörande att medarbetarna får rätt utbildning för att kunna utveckla färdigheter och kunskaper som behövs för att ta ansvar för sina egna arbetsuppgifter. Enligt Broberg & Knutsson (2006) kan utbildning vara en viktig faktor för att medarbetare ska uppleva empowerment. De menar att utbildning kan ge medarbetare den kunskap och trygghet som behövs för att ta egna beslut och agera självständigt. Utbildning kan också öka medarbetarnas självförtroende och motivation.

En annan viktig faktor för att medarbetare ska uppleva empowerment är belöningsystem. Enligt Anderson & Huang (2006) är det viktigt att belöna medarbetare för sina prestationer och resultat. Även Broberg & Knutsson (2006) betonar vikten av belöningsystem för att uppmuntra och stödja empowerment.

Enligt Anderson & Huang (2006) bör belöningsystem vara anpassade till individuella behov och preferenser, så att medarbetarna kan känna sig motiverade och belönade för sitt arbete. Broberg & Knutsson (2006) betonar vikten av att belöna personalen för att uppmuntra empowerment och förbättra deras tillfredsställelse.

2.3.4 Ledarskap

Anderson & Huang (2006) menar att ledarskap i samband med empowerment handlar om att skapa en miljö där anställda känner sig stöttade och uppskattade av ledningen, samtidigt som de ges möjlighet att ta ansvar för sina uppgifter och agera självständigt. Delegering av ansvar är en viktig del av ledarskap inom empowerment, men det är också viktigt att ledningen ger stöd och respons till anställda för att de ska känna sig trygga i sina arbetsuppgifter. När anställda känner sig uppskattade och får feedback från ledningen, leder det till en mer positiv inställning till arbetet och ökar deras engagemang och motivation (Anderson & Huang, 2006).

En annan viktig aspekt som Lorinkova & Perry (2018) anser att är avgörande av ledarskap inom empowerment är att involvera personalen i att sätta upp utmanande prestationsmål tillsammans med ledningen. När personalen och ledningen delar samma vision om vad organisationen ska uppnå, skapas en känsla av tillhörighet som ökar motivationen och engagemanget hos medarbetarna. Detta skapar också en anpassning av målen mellan

personalen och ledningen och ökar sannolikheten för att målen ska uppnås enligt Lorinkova & Perry (2018).

Däremot hävdar Arnold et al. (2000) att det är viktigt att det finns en öppen kommunikation mellan ledningen och anställda för att ledarskapet ska fungera effektivt inom empowerment. Detta innebär att ledningen måste vara lyhörd för de anställdas åsikter och feedback, och ta hänsyn till deras synpunkter när beslut fattas. Vidare Arnold et al. (2000) anser att en organisation som prioriterar öppen kommunikation och feedback är mer benägen att skapa en positiv företagskultur och öka medarbetarnas tillfredsställelse.

Att skapa en lärande organisation där medarbetarna har möjlighet att utvecklas och växa i sina roller är en annan viktig faktor för ledarskap inom empowerment enligt Lee et al. (2018). Detta kan ske genom att ledningen ger utbildning och möjligheter till fortbildning, samt att uppmuntrar medarbetarna att ta ansvar för sina egna utvecklingsmål. När anställda känner att de kan utvecklas och växa i sin roll ökar deras engagemang och motivation, vilket i sin tur leder till ökad produktivitet och bättre resultat (Lee et al. 2018).

2.3.5 Arbetsstruktur och miljö

Denna dimension fokuserar på hur arbetsmiljön och arbetsstrukturen påverkar anställdas motivation och prestation. Denna dimension påverkar anställdas motivation på flera sätt. Anderson & Huang (2006) menar att arbetsstrukturen och miljön mest påverkas av de anställdas uppfattningar om arbetet som de gör. När de anser att sina arbetsuppgifter är relevanta för organisationens mål och värderingar, samt att de har en meningsfull inverkan, tenderar de att vara mer motiverade och engagerade i sina roller. Däremot om de uppfattar sitt arbete som meningslöst eller oviktigt kan detta leda till en bristande motivation och engagemang (Anderson & Huang, 2006).

Vidare anser Anderson & Huang (2006) att dessutom det kan arbetsstrukturen och miljön påverka anställdas prestation genom att påverka deras känsla av kontroll och autonomi. Om anställda har tillräcklig autonomi och befogenhet att utföra sina arbetsuppgifter kan de känna sig mer självgående och motiverade. Å andra sidan om de har begränsad autonomi och befogenhet kan det leda till en känsla av frustration och en bristande motivation.

En annan avgörande faktor som påverkar anställdas motivation och prestation är kundengagemang enligt Broberg & Knutsson (2006). Om kunderna är nöjda med organisationens produkter och tjänster, kan det leda till ökad motivation och engagemang bland anställda. När organisationen lyckas med att erbjuda högkvalitativa produkter och tjänster som tillfredsställer kunderna, kan detta öka de anställdas motivation och engagemang. Detta kan bero på att de anställda upplever en stolthet över att arbeta för en organisation som levererar högkvalitativa produkter och tjänster, vilket i sin tur kan öka deras motivation och engagemang på jobbet enligt Broberg & Knutsson (2006).

Cooney (2004) hävdar att för att förstå hur arbetsstrukturen och miljön påverkar anställda och organisationen som helhet, behöver ledningen regelbundet utvärdera arbetsmiljön och strukturen. Detta innebär att man undersöker arbetsuppgifterna, arbetsflödet, personalens befogenheter och resurser som tillhandahålls för att utföra jobbet. Detta ger organisationen möjlighet att identifiera brister och utvecklingsområden och att ta fram en plan för att förbättra arbetsstrukturen och miljön (Cooney, 2004).

Fortsättningsvis anser Cooney (2004) att ledningen måste engagera och involvera personalen i processen för att effektivt förbättra arbetsstrukturen och miljön. Anställda måste få möjligheten att delta i beslutsfattandet och att uttrycka sina åsikter och förslag. På så sätt kan ledningen få värdefulla insikter från personalen som kan användas för att skapa en bättre arbetsmiljö och struktur som passar deras behov och önskemål. Dessutom kan detta bidra till att öka medarbetarnas känsla av delaktighet och engagemang. Med anledningen att de har en aktiv roll i att forma sin egen arbetsplats (Cooney, 2004).

2.4 Kritik mot empowerment

Empowerment är ett begrepp som har fått allt mer uppmärksamhet under senare år. Det refererar till att ge människor verktyg, resurser och kunskap för att stärka sin självbestämmande och handlingskraft. Empowerment har blivit en populär strategi inom en rad områden, inklusive arbetsliv, socialt arbete, utbildning och hälsa. Dock finns det också kritiker av empowerment som ifrågasätter dess effektivitet och potentiella skadeverkningar enligt Anderson & Huang (2006).

Lorinkova & Perry (2018) påpekar att tidigare forskning har ifrågasatt påståendet att empowerment involverar alla anställda i en organisation eftersom anställda alltid är

involverade på något sätt och bör vara det. Istället handlar empowerment om graden av delaktighet. En annan kritik som Lorinkova & Perry (2018) tar upp är att forskning ibland framställer empowerment som en process som kan implementeras omedelbart, vilket inte alltid är fallet. Organisationer behöver ha rutiner på plats och inte tvinga på empowerment. Dessutom är det omöjligt att bemyndiga alla anställda samtidigt, särskilt i stora organisationer, och om organisationen inte tar hänsyn till detta kan missnöje uppstå bland de anställda som är involverade i processen (Lorinkova & Perry, 2018).

Ueno (2008) ifrågasätter användningen av empowerment med anledningen att det kan leda till stress och ångest bland anställda som känner mer ansvar och makt. Detta kan påverka servicemöten, arbetsmoral, produktivitet, kvalitet och personhälsa negativt. Anställdas otillräckliga kompetens och kunskap kan också leda till problem som felaktigheter och långsam service. Vidare anser Ueno (2008) att när anställda ges mer makt och befogenheter kan det också öka deras känsla av ansvar, och detta kan leda till ökad arbetsbelastning och stress. Dessutom kan anställda som inte har tillräckliga kompetenser och kunskaper känna sig överväldigade av det ökade ansvaret, vilket kan leda till felaktigheter och en långsam service.

En annan kritik mot empowerment är dess potential att förstärka ojämlikheter. Hasani & Sheikhesmaeili (2016) anser att empowerment som en strategi för att minska ojämlikheter antar ofta att alla människor har samma tillgång till resurser och möjligheter. Men i verkligheten är tillgången till resurser och möjligheter ofta ojämnt fördelad, vilket kan leda till att vissa grupper blir mer maktfulla än andra genom empowerment. Till exempel kan personer som redan har högre utbildning och större sociala nätverk ha större möjlighet att utnyttja empowerment resurser, medan de som saknar dessa fördelar kan ha svårare att göra det enligt Hasani & Sheikhesmaeili (2016).

Fortsättningsvis menar Hasani & Sheikhesmaeili (2016) att empowerment kan också leda till att medarbetare tar för mycket risk och gör felaktiga beslut, eftersom de inte har tillräcklig kunskap eller erfarenhet för att fatta rätt beslut. Detta kan i sin tur leda till att organisationen misslyckas och att medarbetarna drabbas av negativa konsekvenser, som att förlora jobbet eller bli kritiserad av andra medarbetare eller ledningen (Hasani & Sheikhesmaeili, 2016).

Udod (2020) anser att ökad kompetens och osäkerhet är en annan kritik mot empowerment. Han menar att empowerment kan leda till ökad komplexitet och osäkerhet, med anledningen

att det skapar fler beslutsfattare och därmed ökar risken för konflikter och missförstånd. Ytterligare en faktor som bidrar till ökad osäkerhet är att empowerment ofta innebär att medarbetarna får mer frihet och självständighet att fatta beslut utan att alltid ha tillgång till fullständig information eller erfarenhet. Detta kan göra det svårt för medarbetare att veta vilka beslut som är bäst att fatta och vilka risker som kan finnas. Det kan också skapa en känsla av osäkerhet och rädsla för att fatta fel beslut, vilket kan påverka medarbetarnas prestation och självförtroende enligt Udod (2020).

3. Metod

I detta avsnitt av kandidatuppsatsen presenteras de valda metoderna för arbetet. För att bedriva arbetet effektivt och systematiskt användes kvalitativa forskningsmetoder. I det följande avsnittet motiveras och analyseras studieformen, forskningsupplägget och arbetsättet.

3.1 Metodval och forskningsansats

Valet av forskningsmetod beror helt på vad forskaren vill undersöka. När en forskare har identifierat vilket problem hen vill studera, blir nästa steg att välja mellan en kvalitativ eller kvantitativ metod för att insamla information anser Bryman & Bell (2017).

Vidare presenterar Bryman & Bell (2017) att den kvantitativa metoden kännetecknas av att man samlar in information om ett flertal objekt och intresserar sig för genomsnittliga och statistiska data. I den kvantitativa metoden är intervjudelen standardiserad med förtryckta frågor och hela intaget av information är styrt av författarna. Den kvantitativa metoden är användbar när det finns en stor mängd data som analyseras och när man vill dra allmänna slutsatser om en population (Bryman & Bell 2017).

Å andra sidan är den kvalitativa metoden lämplig när man vill studera ett mindre antal individer eller grupper i djupet enligt Bryman & Bell (2017). I den kvalitativa metoden finns det en närhet till det forskningsobjekt man studerar eftersom forskaren försöker se världen ur respondentens perspektiv. Med närhet menar man inte bara en fysisk närhet, utan också en intellektuell närhet till forskningsobjektet (Bryman & Bell 2017).

Fortsättningsvis anser Bryman & Bell (2017) att informationen samlas in för att nå så djup förståelse som möjligt och metoden har sin styrka i att den visar total situationen. Utgångspunkten för metoden är just de fördomar och den förståelse forskaren har. Förståelsen är den uppfattning som man har för en viss företeelse och som man exempelvis kan ha fått genom egna upplevelser eller utbildningar. Denna förståelse kommer alltså att förstärkas så länge forskningen fortlöper. Forskaren måste dock ha i åtanke att detta ger en subjektiv referensram som hen inte kan bortse från (Bryman & Bell 2017).

Den kvalitativa metoden präglas av att man går in i djupet av forsknings objekten istället för bredden. Man har få enheter att studera och strävar efter att få en helhetsbild av dem i relation till frågeställningen. Detta gör att den kvalitativa metoden är särskilt användbar när man vill få en förståelse för hur människor upplever och tolkar olika fenomen (Bryman & Bell 2017).

I vår undersökning har vi valt att använda den kvalitativa metoden som både intervjumetod och i övrigt tillvägagångssätt. Syftet är att förstå hur empowerment ser ut inom tjänsteföretag. Genom öppna och personliga intervjuer vill vi få en ökad kunskap om hur företag faktiskt arbetar och se i vilken utsträckning teorierna stämmer överens med verkligheten. Trots nackdelarna med personliga intervjuer, som exempelvis risken att respondenten påverkas av oss och svårigheten att ställa känsliga frågor på grund av bristen på anonymitet, anser vi att det är den bästa metoden för vår undersökning. Vi vill undvika eventuella oklarheter och kommunikationsmissar som kan uppstå vid telefonintervjuer. Genom att använda den kvalitativa metoden, som är inriktad på att förstå innebörden av händelser eller upplevelser, tror vi att vi kan uppnå vårt syfte på bästa sätt. Vi har medvetet valt att inte skicka frågeställningarna till företagen i förväg för att undvika att respondenterna förbereder sina svar och därmed minska undersökningens pålitlighet. Istället har vi byggt upp intervjuerna med hjälp av ämnen och försökt få respondenterna att beskriva fritt, med möjlighet till följdfrågor.

3.2 Forskningsdesign

Forskningens syfte är att undersöka hur empowerments används av ledningen och hur det upplevs av medarbetarna. För att besvara studiens frågeställningar kommer vi att använda oss av en deduktiv forskningsdesign. Vi kommer att utgå från litteratur och teori kring empowerment och dess fem dimensioner för att skapa en grund till studiens empiri. Denna forskning kommer att inkludera kvalitativ metod, där intervjuer kommer att användas för att samla in data från olika individer. Intervjuerna kommer att fokusera på respondenternas upplevelser av empowerment och hur de har påverkat deras liv på olika sätt. För att analysera data kommer vi att använda oss av kvalitativ innehållsanalys. Vi kommer att utföra en kvalitativ innehållsanalys av intervjuerna för att identifiera eventuella teman som kan kopplas till empowerment. Genom att använda en deduktiv ansats och tidigare teorier om empowerment och dess olika dimensioner, kan vi etablera teori utifrån observationer som görs i studien.

3.3 Teoretisk datainsamling

En noggrann litteratursökning och sammanställning är avgörande för att besvara forskningsfrågor och problemformuleringar. I detta arbete har 27 vetenskapliga artiklar om empowerment samlats in genom användning av databaserna "Discovery", "Google Scholar" och "Emerald Insight". Endast relevant information har valts ut för att säkerställa att syftet med forskningsfrågorna besvaras på ett tillförlitligt sätt.

De valda ämnesmässiga nyckelbegreppen som anses vara relevanta för arbetets syfte är "empowerment", "arbetstillfredsställelse", "prestation" och "implementering av empowerment". Dessa nyckelbegrepp är grundläggande och återkommande i artiklarna och kommer att utgöra grunden för den teori som arbetet bygger på. Dessa nyckelbegrepp är länkade till varandra och har starka relationer till empowerment och dess fem dimensioner. De nämnda nyckelbegreppen är också relaterade till varandra eftersom de har en betydande inverkan på medarbetarnas arbetstillfredsställelse och trivsel på arbetsplatsen.

I arbetet används ett stort antal vetenskapliga artiklar från tidigare forskning för att utforska empowerment. De äldsta artiklarna är publicerade på 1980-talet. Motiven bakom användningen av äldre vetenskapliga artiklar om empowerment är att äldre vetenskapliga artiklar fortfarande är relevanta och användbara eftersom grundläggande principer och teorier om empowerment inte har förändrats mycket över tiden. Äldre artiklar om konceptet empowerment innehåller även värdefull forskning och erfarenheter som kan bidra till att förstå och utveckla empowerment på ett mer holistiskt sätt. Eftersom stora mängder data och forskning inom området har samlats och analyserats i äldre vetenskapliga artiklar ger de en djupare förståelse av empowerment. Dessutom upplever vi en brist på nya forskningsstudier inom ämnet, därav fungerar gamla vetenskapliga artiklar som en viktig källa till information och kunskap.

3.4 Empirisk data

3.4.1 Semistrukturerade intervjuer

Bryman & Bell (2017) anser att semistrukturerade intervjuer är en flexibel metod där forskaren genomför intervjun genom att följa en intervjuguide med fördefinierade frågor, dock anser Bryman & Bell (2017) att det är också viktigt att ställa följdfrågor. En fördel med semistrukturerade intervjuer är att de tillåter en större variation av svar från deltagarna, vilket gör det möjligt att få en mer detaljerad förståelse av fenomenet. För att genomföra semistrukturerade intervjuer på ett effektivt sätt är det viktigt att ha en välgjord intervjuguide som täcker de relevanta ämnena för studien. Vidare måste forskaren ha en god förmåga att ställa följdfrågor och vara lyhörd för deltagarnas svar. Efter intervjuerna är det viktigt att transkribera intervjuerna och koda datan för att kunna analysera det på ett systematiskt sätt (Bryman & Bell, 2017).

För att undersöka empowerment och dess fem dimensioner har två ledare och två medarbetare intervjuats i två olika tjänsteföretag. Intervjuerna har genomförts via Teams och har varit cirka en timme långa. Intervjuerna har baserats på en intervjuguide som har utformats enligt empowermentens fem dimensioner. Intervjuerna har varit semistrukturerade, där övergripande frågeställningar har följts och följdfrågor har ställts när det har behövts. Intervjuerna har spelats in och transkriberats för att säkerställa korrekt analys av datan. För att säkerställa reliabilitet och validitet har intervjuguiden följts för att ställa samma frågor till alla intervjupersoner. Under intervjun har även tagits hänsyn till eventuella egna åsikter för att inte påverka intervjupersonernas svar.

Intervjuerna har spelats in och transkriberats manuellt för att säkerställa korrekt analys av datan. Analysen av datan har baserats på innehållsanalys, då intervjumaterialet har delats upp i olika teman och kategorier baserat på de fem dimensionerna av empowerment. Resultaten har sedan analyserats och presenterats, där ledare och medarbetares syn på empowerment och dess fem dimensioner har jämförts och diskuterats.

3.4.2 Urval

Enligt Bryman & Bell (2017) valet av deltagare inom kvalitativ forskning anses vara av betydelse för att uppnå en analytisk bild. Vidare Bryman & Bell (2017) betonar vikten av ett

målstyrt urval, vilket innebär att urvalet strategiskt baseras på forskningens syfte. Detta tillämpas i den aktuella studien, där urvalet inte sker slumpmässigt.

Vi anser att målstyrda urval är särskilt användbara när forsknings målen är tydligt definierade och forskaren avsiktligt söker specifika egenskaper, perspektiv eller erfarenheter bland deltagarna. Genom att noggrant välja ut deltagare som är relevanta för studiens syfte och forskningsfrågor kunde vi som forskare få en rikare och djupare förståelse av det fenomen som undersöks.

Detta strategiska urval gör det möjligt att samla in rika och detaljerade data som kan analyseras på ett sätt som är relevant för forskningens mål. Genom att inte förlita oss på slumpmässiga urvalsförfaranden kunde vi fokusera på att inkludera deltagare som bäst kan bidra till att besvara forskningsfrågorna och uppnå studiens syfte.

Urvalet av deltagare i den aktuella studien baseras inte på slumpmässighet utan snarare på en målinriktad strategi. Detta gjorde det möjligt för oss att uppnå forskningens syfte och besvara forskningsfrågorna på ett analytiskt sätt genom att inkludera deltagare som är relevanta för studiens ändamål.

Respondent	Yrkesroll	Anställningstid	Intervjulängd
A 1	Chef	9 år	45 min
B 1	Medarbetare	8 år	50 min
A 2	Chef	24 år	45 min
B 2	Medarbetare	39 år	50 min

3.5 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är två centrala begrepp inom vetenskaplig forskning. Enligt Bryman & Bell (2017) handlar validitet om att säkerställa att undersökningen mäter det som faktiskt avses att mätas. Om en undersökning är valid kan vi lita på att resultaten ger oss en korrekt bild av det fenomen vi studerar. Reliabilitet handlar å andra sidan om att undersökningen är tillförlitlig och stabiliserar resultaten. Om en undersökning är reliabel kan vi vara säkra på att om vi upprepar undersökningen, kommer vi att få samma resultat (Bryman & Bell, 2017).

I kvantitativa studier är validitet och reliabilitet ofta mer påtagliga, eftersom det finns möjlighet att mäta och kvantifiera variabler. I kvalitativa studier är det svårare att säkerställa validitet och reliabilitet eftersom det är svårare att mäta variabler. I stället fokuserar man mer på att förstå sociala och kulturella fenomen i djupet. Men det betyder inte att validitet och reliabilitet inte är viktiga i kvalitativa studier. Det är fortfarande viktigt att se till att undersökningen är relevant för ämnet och att resultatet återspeglar det som studeras (Bryman & Bell, 2017).

En annan viktig faktor i kvalitativa studier är forskarens egen roll och interaktion med respondenterna. Forskaren måste vara medveten om sin egen påverkan på resultaten och hur han eller hon kan påverka respondenterna. Det är också viktigt att överväga urvalsprocessen och datainsamlingen för att säkerställa reliabilitet (Bryman & Bell, 2017).

En av utmaningarna med reliabilitet i kvalitativa studier är intervjuerna. Detta innebär att respondenterna kan påverkas av intervjuarens personliga stil och beteende, vilket kan påverka resultaten. Men det kan också vara så att en relation mellan forskaren och respondenterna kan öka reliabiliteten, särskilt om respondenterna känner sig bekväma med forskaren och kan uttrycka sig fritt. I det här fallet anses validiteten vara hög, eftersom frågorna ställdes om ämnet och intervjupersonerna höll sig till ämnet. Men reliabiliteten skulle vara svår att upprepa med ett annat urval, eftersom intervjuaren påverkas av intervjupersonernas personliga uppfattningar om ämnet. Detta visar hur viktigt det är att överväga både validitet och reliabilitet när man genomför en undersökning.

3.6 Metodkritik

Det är viktigt att vara medveten om metodkritik inom forskningsprocessen. Enligt Bryman & Bell (2017) att bygga vidare på tidigare erfarenheter och teorier kan ifrågasättas eftersom det kan innehålla information som erhållits för andra ändamål. Det är därför avgörande att fokusera på innebörden av faktiska observationer och undvika att förväntningar styr utfallet. I denna studie valdes informanter ut på ett rikt sätt baserat på kriterier för spridning. Det kan emellertid riktas kritik mot att urvalet kanske inte är representativt för populationen som helhet, särskilt om informanterna representerar olika undergrupper.

För att undvika denna typ av kritik är det viktigt att ha medvetenhet om metodkritik och att ha en öppenhet för att diskutera och utmana resultaten. Det är också viktigt att ha en tydlig och transparent beskrivning av urvalsmetoder och forskningsdesign, så att det blir möjligt att bedöma validiteten och tillförlitligheten av resultaten. Genom att genomföra metodkritik på ett kritiskt sätt kan forskare säkerställa att deras resultat är relevanta och tillförlitliga för den population som studeras (Bryman & Bell 2017).

4 Empiri

Denna empiriska del av examensarbetet syftar till att undersöka och jämföra perspektiven på empowerment från både medarbetarnas och ledningens synvinkel inom organisationerna Länsförsäkringar Bank och Swedbank. Genom att genomföra intervjuer med representanter från både medarbetare- och ledningsnivå har vi samlat in data för att få en klar och omfattande bild av hur empowerment praktiseras och uppfattas i verkligheten. Genom att involvera både medarbetare och ledning strävar vi efter att få en helhetsförståelse för hur empowerment implementeras och påverkar båda parterna inom organisationerna. Genom intervjuerna har vi kunnat utforska deras perspektiv, erfarenheter och uppfattningar om empowerment, inklusive dess positiva aspekter, utmaningar och eventuella hinder.

4.1 Om Länsförsäkringar Bank

Länsförsäkringar Bank är en av de största svenska bankerna med ett brett utbud av banktjänster för både privatpersoner och företag. Med sitt huvudkontor i Stockholm och verksamhet i hela Sverige har banken etablerat sig som en betydande aktör på den svenska bankmarknaden.

Banken grundades 2005 och har sedan dess utvecklats till en modern bank som strävar efter att erbjuda en enkel och personlig bankupplevelse för sina kunder (Länsförsäkringar). En av bankens kärnvärderingar är att fokusera på kundens behov och önskemål och att erbjuda modern teknik och enkel användning av digitala tjänster för att möta dessa behov. Länsförsäkringar Bank är också en ansvarstagande bank som arbetar aktivt med att minska sin påverkan på miljön. Genom att erbjuda miljövänliga alternativ för sparande och investeringar, samt stödja initiativ som främjar hållbarhet och miljömedvetenhet, tar banken ett aktivt ansvar för att bidra till en mer hållbar framtid. Dessa initiativ visar att Länsförsäkringar tar sitt ansvar som företag på allvar och arbetar för att göra en positiv skillnad i samhället (Länsförsäkringar).

Ett annat särdrag hos Länsförsäkringar Bank är att koncernen är ägd av sina kunder, vilket innebär att kunderna har möjlighet att påverka bolagens strategier och beslut genom att rösta på årsstämman (Länsförsäkringar). Detta är ett sätt att säkerställa att kundernas intressen prioriteras och att koncernen arbetar för att uppfylla deras behov och önskemål. Förutom

banktjänster är Länsförsäkringar Bank också engagerad i samhällsfrågor och stödjer olika organisationer och initiativ som främjar hälsa och välbefinnande. Genom att stödja idrottsföreningar och andra organisationer bidrar banken till att skapa en bättre framtid för alla i samhället (Länsförsäkringar).

4.1.1 Länsförsäkringars empowerment implementering

Länsförsäkringar Bank har ett starkt empowerment för sina medarbetares egenmakt och utveckling. På företagets hemsida framgår det att en av deras kärnvärderingar är att vara en attraktiv arbetsgivare som investerar i sina medarbetare (Länsförsäkringar).

För att främja medarbetarnas egenmakt erbjuder Länsförsäkringar Bank en mängd olika utbildnings- och utvecklingsmöjligheter (Länsförsäkringar). Företaget anser att det är viktigt att ge sina medarbetare möjligheter att växa och utvecklas både personligt och professionellt och för att göra detta erbjuds medarbetarna bland annat utbildningar och kurser i olika ämnen. Länsförsäkringar Bank tror också på vikten av att ge sina medarbetare ansvar och befogenheter, vilket ger dem möjlighet att ta egna beslut och bidra till företagets utveckling. Genom att uppmuntra till initiativtagande och självständighet, kan medarbetarna känna sig mer delaktiga i företagets framgångar. På Länsförsäkringars hemsida framgår det också att företaget erbjuder sina medarbetare möjlighet att delta i olika nätverk och forum. Dessa nätverk syftar till att främja kunskapsutbyte och öka samarbetet mellan medarbetare från olika delar av företaget. Detta ger medarbetarna en plattform att utbyta idéer och erfarenheter, vilket i sin tur kan leda till nya och innovativa lösningar (Länsförsäkringar).

4.1.2 Psykologisk empowerment

Empowerment är ett begrepp som betyder olika saker för olika personer, men enligt ledaren A1 och medarbetaren B1 innebär det att medarbetarna inom företaget har högt engagemang, motivation och en stark beslutanderätt. Både A1 och B1 framhåller vikten av psykologisk empowerment för att skapa en positiv arbetsmiljö och förbättra prestationen hos de anställda.

A1 framhåller att företaget är tillit baserat och bygger på empowerment. Det innebär att medarbetarna har befogenheter att fatta beslut i kundmöten och andra situationer. När det gäller psykologisk empowerment, anser A1 att det är avgörande för att skapa en positiv arbetsmiljö och förbättra prestationen hos de anställda. Företaget fokuserar på att ge medarbetarna en bra upplevelse, eftersom de tror att det leder till tillväxt och resultat. A1

nämner att de har implementerat åtgärder för att stärka medarbetarnas känsla av självbestämmande på arbetsplatsen. Genom konceptet medledarskap har de tagit bort många chefer och överfört beslutsfattandet till grupper och individer. A1 tillägger att det finns självstyrande grupper där medarbetarna har ansvar och stöttas av en utvecklingscoach. Dessutom har företaget infört verktyg som "Pulsen" för att följa upp gruppernas självständighet och identifiera områden för fortsatt utveckling.

A1 betonar också vikten av att medarbetarna har tillgång till relevant information och möjlighet att påverka beslutsfattandet inom sin arbetsgrupp. Detta främjar en känsla av delaktighet och engagemang hos medarbetarna. A1 har observerat positiva effekter efter att ha implementerat psykologisk empowerment som en del av företagets organisationskultur och ledarskapsstil. Medarbetarupplevelsen har förbättrats markant, vilket mäts genom ENPS (Employee Net Promoter Score), där medarbetarna bedömer sin vilja att rekommendera företaget som arbetsgivare. Det har även observerats en ökning i försäljningen på kontor där empowerment-kulturen har integrerats väl, detta enligt A1.

Å andra sidan, enligt medarbetaren B1 innebär empowerment att man själv kan sköta sin vardag och driva initiativ på eget sätt. Psykologisk empowerment spelar en viktig roll i B2:s motivation och prestation på jobbet. B1 jämför erfarenheten från en tidigare arbetsplats där det fanns begränsat utrymme att tänka själv, vilket ledde till brist på motivation och kreativitet. På den nuvarande arbetsplatsen har B1 möjlighet att använda sin kreativitet och kunskap, vilket ökar motivationen och engagemanget.

B1 anser att företaget tillhandahåller verktyg som stödjer medarbetarna när det gäller att uppnå psykologisk empowerment. Det har varit en pågående implementering av självstyrande team, där medarbetarna har befogenheter att fatta beslut och ta initiativ inom sina ansvarsområden. B1 nämner att det finns tydliga kommunikationskanaler och informationsflöden som gör att medarbetarna kan vara delaktiga i beslutsprocessen och ha tillgång till relevant information. För B1 är det också viktigt att känna sig stöttad och ha möjlighet till utveckling. Företaget har implementerat mentorskapsprogram och utbildningar för att stödja medarbetarnas tillväxt och kompetensutveckling. Genom dessa åtgärder ges medarbetarna verktyg och kunskap för att ta mer ansvar och påverka sin egen arbetsvardag. B1 påpekar att empowerment inte bara handlar om att ha befogenheter och möjligheter, utan också om att ha ett stödjande och tillitsfullt arbetsklimat. B1 upplever att det finns ömsesidigt

förtroende mellan medarbetarna och ledningen, vilket skapar en positiv arbetsmiljö där idéer och förslag välkomnas och uppmuntras.

Både A1 och B1 framhåller betydelsen av psykologisk empowerment för att skapa en positiv arbetsmiljö, öka motivationen och förbättra prestationen hos medarbetarna. De båda intervjuade personerna upplever att deras arbetsplats har implementerat åtgärder och skapat en kultur som främjar empowerment genom att ge medarbetarna befogenheter, stödja deras utveckling och skapa en tillitsbaserad arbetsmiljö.

4.1.3 Utbildning och belöning

Utbildning och utveckling är viktiga faktorer för både ledaren och medarbetaren när det gäller att förbättra prestationen och uppnå organisationens mål. Ledaren A1, betonar att organisationen erbjuder utbildnings- och utvecklingsmöjligheter till medarbetarna och att kontinuerlig inläring och utveckling är avgörande. A1 tillägger att inom bank- och försäljningsområdet blir arbetet mer regelstyrkt och automatiserat, vilket kan göra det mindre spännande för medarbetarna. För att motverka detta använder ledningen ledarskap och självledarskap som verktyg för att utveckla medarbetarna. Detta innebär att medarbetarna får möjlighet att utföra uppgifter som tidigare var förbehållna chefer, vilket skapar alternativa karriärvägar inom företaget.

När det gäller utbildning och utveckling delar A1 upp det i två aspekter. Den första handlar om personlig utveckling, där medarbetarna får möjlighet att lära sig om ledarskap och coacha kollegor. Den andra aspekten är utbildning kopplad till medarbetarnas roller inom den regelstyrda organisationen. Enligt A1 är årliga uppdateringar och utbildningar kring bankrådgivning och regelverk viktiga i denna bransch. Trots detta kan medarbetarna uppleva det som en utmaning att motivera sig att delta i dessa utbildningar, då de känner att det tar tid från deras primära arbetsuppgifter. Vissa medarbetare tycker dock att den personliga utvecklingsdelen är positiv, medan andra önskar att utbildningen kunde bli mer engagerande och relevant för deras specifika roller.

När det kommer till belöningar och erkännanden har företaget ett traditionellt belöningssystem. Enligt A1 årliga löneförhöjningar baseras på prestation och måluppfyllelse. På individnivå är belöningssystemet begränsat på grund av branschspecifika restriktioner. Företaget erbjuder dock gemensamma förmåner för alla medarbetare oavsett befattning. För

medarbetarna är den största belöningen möjligheten att ta eget ansvar och driva projekt själva. För att utvärdera medarbetarnas prestation och utveckling använder företaget utvärderingsverktyg och processer. Det börjar med företagets strategi och affärsplan som bryts ner på grupp- och individnivå. Varje medarbetare har en individuell färdplan med prestations- och utvecklingsmål. Dessa mål följs upp genom regelbundna uppföljningar och utvecklingssamtal. Medarbetarna ansvarar själva för att sätta sina individuella mål i samråd med sina grupper för att bidra till gruppens framgång.

Medarbetare B1 ser på utbildning och utveckling som viktiga faktorer för att förbättra prestationen och personlig utveckling på jobbet. B1 anser att det är upp till varje individ att driva sin egen utveckling och hitta vägar att fortsätta lära sig och växa i sin roll. Samtidigt upplever B1 att organisationen ger stöd och resurser för att främja medarbetarnas inläring och utveckling.

B1 är nöjd med det stöd som organisationen erbjuder för den personliga utvecklingen och prestationen på jobbet. Enligt B1 har företaget tydliga regelverk och kompetensutvecklingsplaner som ger medarbetarna möjlighet att utveckla sig utöver det obligatoriska. B1 upplever att företaget har ett transparent belöningsystem där alla medarbetare har samma möjligheter och där prestation belönas genom årliga lönerevisioner och gemensamma personalförmåner, såsom vinstandelsstiftelse.

När det gäller återkoppling på prestationer upplever B1 att organisationen har en platt struktur där medarbetarna får coachning och feedback från sina kollegor istället för sin närmaste chef. Medarbetarna följer upp varandras prestations- och utvecklingsmål regelbundet, och det finns även utvecklingssamtal med chefen två gånger om året. B1 anser att denna nivå av feedback och stöd är tillräcklig för att kunna utvecklas och förbättra sin prestation.

4.1.4 Organisationsstruktur och kultur

Organisationskulturen på företaget betonas av både ledaren A1 och medarbetaren B1. Enligt A1 bygger företagets organisationskultur på medarbetarnas motivation och empowerment. Ledaren A1 poängterar att företagets ägandestruktur, där det tas upp det faktum att företaget ägs av sina kunder, påverkar organisationskulturen. Enligt A1 är företagets vision att spegla en trygg och hållbar tillväxt för Gävleborg, vilket innebär att alla intjänade pengar

återinvesteras i regionen. Detta ger företaget en inriktning som inte bara fokuserar på vinst, utan på att göra en positiv skillnad för samhället. Detta innebär att företagets intjänade pengar återinvesteras i Gävleborg genom olika initiativ, såsom samhällsfonden för barn och unga. Denna inriktning präglar företagets värderingar och historik. A1 framhäver företagets vänliga kultur och betonar att det inte är vinstdrivande som andra företag i branschen, utan att det drivs av att göra närområdet bättre.

Kommunikationen mellan olika avdelningar och nivåer i organisationen beskrivs som något annorlunda enligt A1. Företaget har färre chefer och främjar en nätverksorganisation där kompetensen används på flera områden. Samtidigt behåller företaget en traditionell hierarkisk struktur, men försöker att kliva ur den för att främja hållbar tillväxt i Gävleborg. A1 tillägger att kommunikationen sker genom olika verktyg och processer, inklusive intranät, e-post, Teams och möten. A1 nämner att företaget strävar efter att vara transparenta och öppna med sin kommunikation.

Medarbetaren B1 betonar vikten av att förstå affären på en strategisk nivå oavsett roll. Detta gör det möjligt för medarbetaren att se sitt bidrag till företagets övergripande mål och sträva efter att driva gemensamma framgångar. Medarbetaren B1 beskriver organisationskulturen på arbetsplatsen som präglad av "frihet under ansvar". Uppdragen upplevs som större än rollerna, vilket innebär att medarbetarna ibland behöver kliva utanför sina vanliga ansvarsområden för att bidra till företagets utveckling. Denna flexibilitet och möjlighet att påverka företagets riktning skapar en känsla av empowerment och engagemang hos medarbetaren. Enligt B1 har medarbetarna stor frihet i sitt arbete samtidigt som de bär ett stort ansvar. Det betonas även att förstå affären på en strategisk nivå oavsett vilken roll man har.

Både ledaren A1 och medarbetaren B1 uttrycker en känsla av välkomnande och uppskattning i organisationen. Medarbetaren känner sig bekväm att uttrycka sina åsikter och förslag till förbättringar, och ledningen tar hänsyn till dessa synpunkter. Detta visar på en öppen kommunikationskultur där medarbetarnas engagemang och delaktighet värderas högt.

4.1.5 Ledarskap

Organisationens ledare A1 berättade att företaget strävar efter en coachande ledarskapskultur som genomsyrar hela organisationen. Från början utbildades endast cheferna i coaching,

men man insåg snabbt att medarbetarna inte hade en klar förståelse för vad det innebar och hur det skulle tillämpas i deras dagliga arbete. För att övervinna denna utmaning beslutade företaget att genomföra coaching utbildningar för alla medarbetare. A1 tillägger att nu har företaget 160 utbildade coacher som kan coacha varandra, vilket har skapat en bredare förståelse och acceptans för det coachande förhållningssättet. Det har inte bara blivit en chefsstil utan har integrerats som en central del av företagets kultur.

Både A1 och B1 är överens om att organisationen strävar efter en coachande ledarskap kultur där medarbetarna ges möjlighet att växa och utvecklas. Utöver att eftersträva en coachande ledarskapsstil betonade A1 vikten av en delegerande ledarskapsstil i organisationen. Ledningen anser att ledarskap handlar mer om kompetens än om enbart titel eller hierarki. Det innebär att ansvar och befogenheter ska delegeras till de medarbetare som besitter den rätta kompetensen för att hantera en viss fråga eller situation. Enligt A1 strävar företaget efter att äga sakfrågan där det finns kompetens och litar på medarbetarnas förmåga att fatta beslut och agera på ett sätt som främjar organisationens framgång.

Å andra sidan lyfter medarbetare B1 fram vikten av modet att kliva undan som en avgörande egenskap hos en ledare i organisationen. Genom att ge medarbetarna möjligheten att ta initiativ och ta ansvar för sina arbetsuppgifter skapas en känsla av empowerment och tillit. B1 betonade att tillit är grundläggande för att medarbetarna ska kunna arbeta mot samma mål och vara i linje med företagets strategi och affärsplan. B1 hade en tydlig uppfattning om organisationens mål och vision och ansåg att ledarskapet kommunicerade dessa på ett effektivt sätt. Dock noterade B1 att vissa ledare var mer framgångsrika än andra när det gällde att ta modet att släppa taget och verkligen fokusera på att förmedla strategi och mål samt förlita sig på att medarbetarna förstår och arbetar mot dessa.

Utöver det coachande ledarskapet betonade A1 också vikten av en delegerande ledarskapsstil. Istället för att hierarkiskt kontrollera och styra beslutsfattandet, strävar organisationen efter att delegera ansvar och befogenheter till medarbetarna baserat på deras kompetens och expertis. Genom att äga sakfrågan där det finns kompetens och lita på medarbetarnas förmåga att fatta beslut och agera i enlighet med företagets mål och strategier främjas en kultur av tillit och självständighet.

A2 understryker vikten av att en ledare har modet att kliva undan och ge medarbetarna utrymme att ta initiativ och ansvar. Detta skapar en känsla av empowerment och tillit, där medarbetarna känner sig motiverade och engagerade i att arbeta mot gemensamma mål. A2 betonar att tillit är en grundläggande faktor för att medarbetarna ska kunna agera i linje med företagets strategi och affärsplan, och att det är viktigt att ledarskapet kommunicerar dessa mål och visioner på ett tydligt och effektivt sätt.

4.1.6 Arbetsstruktur och miljö

Arbetsstruktur och miljö är viktiga faktorer för både ledare och medarbetare när det gäller att skapa en effektiv och trivsamt arbetsplats. Ledare A1 berättade att företaget har valt att använda sig av en aktivitetsbaserad arbetsstruktur. Det innebär att ingen har en fast arbetsplats eller ett eget rum. Istället sätter man sig där arbetsuppgiften bäst kan utföras, vilket främjar lärande och samarbete mellan medarbetarna. Dessutom blandar man olika yrkesgrupper för att kunna dra nytta av varandras kunskaper och förstå processerna bättre. Företaget prioriterar att ha en aktivitetsbaserad inställning generellt.

När det gäller arbetsmiljön har företaget genomfört ombyggnationer för att skapa en mer ergonomisk och trivsamt arbetsplats, tillägger A1. Det finns olika miljöer med en hemliknande känsla och små rum där medarbetare kan dra sig undan för privata samtal eller spontana möten. Ledningen strävar efter att hålla arbetsplatsen uppdaterad och har introducerat roliga möbler som bidrar till trivsel både för medarbetare och kunder. För att främja hälsa och välmående har de även infört löpband vid skrivborden.

När det gäller flexibla arbetstider och möjligheten att arbeta på distans ser A1 positivt på det. Flexibiliteten och distansarbetet beror dock på medarbetarens roll. Kundmöten kan begränsa flexibiliteten och kräva att man följer vissa tider och platser. A1 berättar att ledningen har inte infört restriktioner som kräver att medarbetarna ska vara på kontoret, men de betonar att kontoret är den huvudsakliga arbetsplatsen. Ledningen har märkt att efter pandemin vill medarbetarna vara på kontoret. Ledare A1 menar att medarbetarna äger sin egen arbetstid och inte registrerar sin närvaro på kontoret. Istället har de ett uppdrag som de förväntas lösa och det kan ta olika lång tid från dag till dag. Medarbetarna ansvarar själva för var de befinner sig under arbetsdagarna, men ledningen uppmuntrar möten och samarbete. När det gäller att hantera stress och arbetsbelastning erbjuder företaget coaching-samtal för att fånga upp arbetsrelaterad stress. Ledningen är också noga med att övervaka sjukfrånvaron och har en

hälso- och arbetsmiljökommitté som har regelbundna möten. A1 poängterade att företaget har en extremt låg sjukfrånvaro.

Medarbetare B1, har en något annan syn på arbetsstrukturen och rutinerna. B1 anser att det finns mycket utrymme för förbättring och utveckling inom organisationen. Trots fördelarna med aktivitetsbaserad arbetsmiljö och möjligheter att jobba flexibelt och på distans, påpekar B1 att det finns utmaningar. En av dessa utmaningar är att trots den ökade flexibiliteten och distansarbetet måste man fortfarande vara medveten om att vara varandras arbetsmiljö och inte tappa bort medarbetare som kanske inte mår bra eller behöver extra stöd. Det finns också en övergång från att mäta tid till att mäta resultat, vilket kräver tydligare kommunikation och förståelse för hur ledningen bedömer prestationerna.

B1 ser möjligheterna med flexibla arbetstider och distansarbete som positiva, då det ger en möjlighet att balansera arbete och privatliv på ett bättre sätt. Att kunna vara ledig på förmiddagen och jobba på kvällen ger en ökad frihet. Dock kan det finnas utmaningar med samarbetet och mötesstrukturen när man inte alltid kan träffa kollegor på plats. B1 framhåller vikten av att ha ett flexibelt ramverk som tillåter frihet under ansvar och samtidigt främjar samarbete och mötesverksamhet. När det gäller arbetsbelastning och stressnivå på arbetsplatsen anser B1 att företaget generellt sett har en bra balans. Det finns perioder med hög arbetsbelastning, men det finns också kollegor att vända sig till för avlastning. B1 betonar vikten av att se varandra och ha en dialog kring arbetsbelastningen för att undvika att medarbetare känner sig överbelastade. Företaget har även en tydlig eskaleringsrutin för arbetsmiljöfrågor, vilket underlättar för medarbetarna att hantera olika situationer.

4.2 Om Swedbank

Swedbank är en av de äldsta och mest etablerade bankerna i Norden, med en historia som sträcker sig tillbaka till 1820 (Swedbank hemsida). Banken har sitt huvudkontor i Stockholm och erbjuder ett brett utbud av finansiella tjänster till både privatpersoner och företag. Swedbank är en viktig aktör på den svenska finansmarknaden och spelar en central roll i att stödja ekonomisk tillväxt och utveckling i Sverige. Banken erbjuder en mängd olika tjänster, inklusive bankkonton, lån, kreditkort, sparande och försäkringar. Swedbank har också investerat i en rad digitala tjänster för att göra det enklare och tillgängligt för sina kunder att

hantera sina finanser. Dessa tjänster inkluderar internetbank och mobilbank, som gör det möjligt för kunderna att utföra bankärenden var som helst och när som helst (Swedbank).

Under de senaste åren har Swedbank hamnat i ett antal kontroverser, inklusive anklagelser om penningtvätt och interna brister i kontrollsystemen. Banken har emellertid vidtagit åtgärder för att adressera dessa problem och förbättra sin interna styrning och kontroll. Swedbank har också engagerat sig i att främja transparens och ansvarsskyldighet i banksektorn, och har arbetat nära myndigheterna för att upprätthålla höga standarder för finansiell säkerhet och stabilitet. Som en av de största bankerna i Norden har Swedbank en viktig roll att spela i att stödja tillväxt och utveckling i hela regionen. Banken fortsätter att utveckla nya produkter och tjänster för att möta kundernas behov, och strävar efter att vara en pålitlig och ansvarsfull partner för både privatpersoner och företag. Med sitt fokus på innovation och service kommer Swedbank förmodligen att fortsätta vara en viktig aktör på den svenska finansmarknaden under de kommande åren.

4.2.1 Swedbanks empowerment implementering

På Swedbanks hemsida kan man läsa om företagets arbete för att främja medarbetarnas egenmakt (Swedbank). Enligt Swedbank är medarbetarnas engagemang och delaktighet avgörande för företagets framgång och det är därför viktigt att ge dem verktyg och möjligheter att påverka sin egen arbetssituation. En av de viktigaste åtgärderna som Swedbank har vidtagit för att främja medarbetarnas egenmakt är att införa en rad olika utbildnings- och utvecklingsprogram. Dessa program syftar till att ge medarbetarna kunskaper och färdigheter som de kan använda för att ta ansvar för sin egen karriär och utveckling inom företaget. Exempelvis erbjuder Swedbank utbildningar inom ledarskap, kommunikation, digitalisering och hållbarhet (Swedbank).

Swedbank har också implementerat en rad olika initiativ för att främja medarbetarnas delaktighet och inflytande. Ett exempel på detta är företagets så kallade "Swedbank Labs", som är en plattform där medarbetare från olika delar av företaget kan samarbeta och utveckla nya idéer och innovationer tillsammans. På detta sätt har medarbetarna möjlighet att påverka och forma företagets framtida inriktning och utveckling. Utöver detta har Swedbank också implementerat en rad olika verktyg och plattformar för att underlätta kommunikationen och samarbetet mellan medarbetarna. Exempelvis har företaget en intern social plattform där

medarbetarna kan dela kunskap och erfarenheter, samt en "idebank" där medarbetare kan lägga fram förslag och idéer till förbättringar inom företaget (Swedbank).

4.2.2 Psykologisk empowerment

Empowerment är ett viktigt begrepp för både ledare och medarbetare när det gäller att skapa en positiv arbetsmiljö och förbättra prestationen. Ledare A2 ser empowerment som ansvar och tillit. Inom företaget ges medarbetarna stort ansvar och befogenheter att fatta egna beslut utan att ständigt behöva konsultera andra eller skicka ärenden vidare. Detta skapar en känsla av empowerment och A2 anser att företaget har en hög grad av det.

För att främja medarbetarnas självbestämmande på arbetsplatsen vidtar A2 olika åtgärder. Trots att företaget har vissa regler och interna regelverk för att hålla kontroll över verksamheten, uppmuntrar A2 medarbetarna att inte söka svar utan istället ta egna beslut. Det är viktigt för medarbetarna att känna att de har möjlighet att fatta egna beslut och inte blir detaljstyrda. Medarbetarna vet oftast svaret och genom att kunna ta egna beslut får de en ökad känsla av empowerment. A2 betonar att ledningen alltid finns där för att stödja medarbetarna om något går fel.

Tillgång till relevant information och möjligheten att påverka beslutsfattandet i arbetsgruppen är även viktiga faktorer för psykologisk empowerment enligt A2. Medarbetarna behöver ha tillräcklig kunskap och information för att kunna fatta beslut inom sitt självständiga arbete, vilket kan inkludera allt från placeringar till lånefrågor. A2 anser att även om beslutsmandaten styrs av företagets regelverk, har medarbetarna en hög grad av självständighet. Genom att använda ett system i datorerna kan medarbetarna dokumentera och få förslag till beslut, vilket ger dem en känsla av att de har en betydande roll i beslutsfattandet.

Implementeringen av psykologisk empowerment har enligt A2 haft positiva effekter på organisationen och ledarskapsstilen. Medarbetarna upplever att det är roligare att arbeta när de får fatta egna beslut. En av de mest framträdande fördelarna är att det har bidragit till ökad kundnöjdhet. Kunden upplever att den person de pratar med är den som fattar beslut och de kan hantera sina ärenden direkt utan att behöva invänta beslut från andra instanser.

När det gäller medarbetare B2 så är empowerment för honom kopplat till att ha eget resultatansvar och mandat för att kunna fatta beslut. Ju större eget ansvar och förtroende han har från sina chefer desto bättre mår han på jobbet. Han ser psykologisk empowerment som att ha stora beslutsbefogenheter. Stödet från organisationen när det gäller att uppnå psykologisk empowerment upplever B2 har minskat över tid. Han anser att det finns fler kontrollfunktioner idag och att förtroendet har minskat istället för att öka. Enligt B2 har företaget verktyg för att övervaka och kontrollera medarbetarnas arbete för att säkerställa att de uppfyller uppsatta mål. Dessa verktyg är främst statistiska och hur de tolkas kan variera beroende på vilken chef man har. Det kan användas både positivt för att främja medarbetarnas utveckling eller negativt för att utöva kontroll och påverka deras arbete.

För B2 påverkar självförtroendet och självkänsla på jobbet avsevärt av arbetskamraternas uppskattning och att känna att man utför sitt arbete på ett bra sätt. Både chefer och arbetskamrater spelar en roll i att påverka dessa faktorer. B2 berättar även om sin erfarenhet av att ha känt sig psykologiskt utmattad på jobbet, vilket inträffade när organisationen genomgick snabba förändringar och kraven ökade utan att han hade möjlighet att påverka sin situation. B2 hanterade situationen genom att ta sjukskrivning och det tog lång tid innan han kunde återgå till arbetet.

För att stärka psykologisk empowerment bland medarbetarna föreslår B2 att beslutsfattande och medbestämmande inte bör vara för centraliserade. Beslut och ansvar måste vara nära kopplade till medarbetarnas arbetsuppgifter för att de ska känna att de har kontroll över sitt arbete.

Empowerment är alltså av stor betydelse för både ledaren och medarbetaren när det kommer till att skapa en positiv arbetsmiljö och förbättra prestationen. Ledaren A2 betonar vikten av att ge medarbetarna ansvar och tillit, vilket skapar en hög grad av empowerment inom företaget. Genom att uppmuntra medarbetarna att fatta egna beslut och ge dem tillgång till relevant information och möjlighet att påverka beslutsfattandet, stärks deras känsla av självbestämmande och empowerment. Implementeringen av psykologisk empowerment har haft positiva effekter, såsom ökad kundnöjdhet och en roligare arbetsmiljö.

4.2.3 Utbildning och belöning

Både ledaren och medarbetaren ger sina synpunkter på utbildning och belöning och det kan konstateras vissa likheter och skillnader mellan deras svar. Ledare A2 betonar att organisationen erbjuder oändliga utvecklingsmöjligheter, både inom olika yrkesroller och geografiska områden. Det finns certifieringar inom bolån och investeringar som medarbetarna måste klara av varje år för att kunna jobba inom dessa områden. Dessutom finns det kontinuerliga utbildningar inom kreditrisk och nya system för att utveckla medarbetarnas yrkeskompetens. Dock noterar A2 att den ökade regleringen inom bank- och finanssektorn har minskat känslan av empowerment då medarbetarna i högre grad styrs av lagar och regler, särskilt inom privatkundsegmentet.

När det gäller belöningar och erkännande nämner A2 att det inte finns något provisionsbaserat belöningsystem inom företaget. Istället erbjuds personalförmåner såsom friskvårdspengar och timmar samt ett vinstdelningssystem där medarbetarna kan få aktier i företaget baserat på företagets övergripande prestation. Det betonas att dessa belöningar inte är individuellt baserade utan kopplade till företagets resultat som helhet.

Medarbetare B2 betonar vikten av utbildning och utveckling för att klättra i karriären inom organisationen. Dock noterar B2 att utbildningsmöjligheterna har minskat på det lokala kontoret och det har blivit mer fokus på centralisering av arbetsuppgifter till huvudkontoret och införandet av kontrollfunktioner och IT-utveckling. B2 upplever att belöningsystemet inte är rättvist och transparent då det är procentuellt baserat på lönen, vilket gynnar de som redan har höga löner. B2 föreslår istället att alla medarbetare bör få samma ersättning i kronor för att belöna det gemensamma ansvaret och arbetet för att nå företagets mål.

När det gäller återkoppling på prestationer upplever B2 att det varierar beroende på närmaste chef, men för närvarande får B2 tillräckligt med feedback och stöd från ledningen för att kunna utvecklas och förbättra prestationen.

Båda parterna nämner även vissa utmaningar. Ledare A2 påpekar att ökad reglering inom bank- och finanssektorn har minskat känslan av empowerment för medarbetarna, medan medarbetare B2 noterar att utbildningsmöjligheterna har minskat på det lokala kontoret till följd av centralisering av arbetsuppgifter och införande av kontrollfunktioner och IT-utveckling.

Slutligen, när det gäller återkoppling på prestationen, upplever medarbetare B2 att det varierar beroende på närmaste chef, men för närvarande får de tillräckligt med feedback och stöd från ledningen för att kunna utvecklas och förbättra prestationen.

4.2.4 Organisationsstruktur och kultur

Ledaren A2 betonar företagets värderingar och vision, medan medarbetaren B2 betonar betydelsen av olikheter och jämlikhet. Organisationskulturen på företaget betonas av ledare A2 som framhåller företagets värderingar, vilka är att vara öppen, enkel och omtänksam. Dessa värderingar genomsyrar företagets arbete och syftar till att göra det möjligt för många människor och företag att skapa en bättre framtid. Företaget har också en vision om att verka i ett sunt och hållbart samhälle. Ledaren A2 nämner att det finns en direktionsriktning där alla värderingar och riktlinjer finns samlade, vilket ger vägledning för hur utbildningar ska genomföras och hur ledningen bör agera.

När det gäller kommunikationen inom organisationen sker det genom olika kanaler och processer och båda parterna känner sig välkomna och engagerade i organisationens verksamhet. Medarbetaren B2 upplever att ledningen tar hänsyn till deras åsikter och förslag, vilket bidrar till en känsla av delaktighet. Genom att främja en kultur präglad av öppenhet, enkelhet och omtänksamhet strävar företaget efter att skapa en bättre framtid för både människor och företag. Denna inriktning genomsyrar arbetet på företaget och uttrycks genom tydliga värderingar som alla medarbetare känner till.

Medarbetaren B2 betonar även vikten av att respektera olikheter och främja jämlikhet, vilket är en central del av organisationskulturen. Vidare uttrycker medarbetaren B2 att denne känner sig engagerad och delaktig i organisationens verksamhet. Medarbetaren B2 känner sig bekväm att uttrycka sina åsikter och förslag till förbättringar inom organisationen och upplever att ledningen tar hänsyn till dessa. Det betonas dock att det är viktigt att kunna motivera sina åsikter på ett rimligt sätt för att undvika att det uppfattas som gnäll. Medarbetaren B2 ser sitt engagemang som ett tecken på att denne aktivt deltar i organisationens utveckling och att åsikter och förslag tas på allvar.

Kommunikationen inom organisationen beskriver ledaren A2 att det finns olika kanaler och processer för att främja dialogen mellan olika avdelningar och nivåer. Det hålls månadsmöten på kontoret där olika enheter samlas, och ledaren har regelbundna veckomöten med sina

grupper. Dessutom har företags VD en blogg där medarbetarna kan ta del av information och veckovis uppdateringar. Kvartalsrapporter presenteras även i form av inspelade filmer på intranätet för att tillhandahålla relevant information till medarbetarna.

4.2.5 Ledarskap

Organisationens ledare A2 strävar efter att skapa en ledarskapskultur som bygger på principer som ärlighet, transparens och förtroende. Enligt A2 genom att skapa en inkluderande miljö och uppmuntra medarbetarna att fatta egna beslut, inspireras de att vara delaktiga och modiga i att uttrycka sina åsikter. En viktig princip är också att erkänna misstag. Detta bidrar till att skapa en kultur där förtroende och öppenhet mellan medarbetarna och ledningen är centrala.

Kommunikationen mellan ledningen och medarbetarna betonas som viktig inom organisationen. Enligt A2 förmedlas information öppet och transparent och hon anser att inget är hemligt. Dock kan det finnas undantag när det gäller rekryteringsprocessen, där beslut måste fattas innan all information delas. Genom att främja öppen och transparent kommunikation skapas en atmosfär där medarbetarna känner sig involverade och informerade.

När det kommer till utvärdering av ledarskapets prestationer inom organisationen nämner A2 att hennes egna ledarskapskriterier följs av hennes chef. När det gäller utvärdering från medarbetarna så används regelbundna "pulsomätningar" i var tredje månad, där frågor om arbetsgruppens funktion och uppföljning av ledarskapet från närmaste chef och högsta ledningen ingår. Denna feedbackprocess ger medarbetarna möjlighet att regelbundet uttrycka sina åsikter om ledarskapet och ger både avdelningen och A2 möjlighet att följa upp och förbättra ledarskapet.

Medarbetaren B2 upplever ledarskapet på sin arbetsplats som bra och varierande beroende på situationen. Under krisperioder krävs specifika ledarskapsstilar, medan det krävs andra vid uppbyggnad eller förvaltning av verksamheten. De senaste tio åren har B2 haft bra chefer på sin närmaste arbetsplats. B2 betonar vikten av att ledningen är lyhörd och har förståelse för att personalen är olika och att anpassa arbetsuppgifter och krav för varje individ. Enligt B2 är det viktigare att en bra ledare är humanistisk än att ha en ekonomisk bakgrund. Att ha förståelse och vara medmänsklig anses vara avgörande för att få ut det bästa av medarbetarna.

När det gäller organisationens mål och visioner känner sig B2 tydlig och upplever att ledarskapet kommunicerar dem effektivt. B2 känner sig också uppmuntrad att ge feedback och förslag till förbättringar och upplever att ledarskapet tar emot och hanterar feedback på ett positivt sätt.

4.2.6 Arbetsstruktur och miljö

Arbetsstruktur och miljö är viktiga faktorer för både ledaren A2 och medarbetare B2 inom organisationen. Ledaren A2 betonar att det finns en tydlig struktur för arbetsflödet och att rutiner finns på plats för att underlätta arbetet och öka produktiviteten. Det finns särskilda verktyg och rutiner för att hantera låneärenden och placeringar, vilket ger medarbetarna tydliga riktlinjer för hur de ska utföra sitt arbete.

När det gäller arbetsmiljön erbjuder företaget en kontorsmiljö där medarbetarna arbetar i landskap. A2 berättar att det också finns administrativa jobb, utbildningar och kundtjänst som utförs på kontoret. För att främja en hälsosam arbetsmiljö kan medarbetarna rapportera eventuella problem på arbetsplatsen, från felaktigheter till städning, och dessa åtgärdas. Enligt A2 den psykosociala arbetsmiljön följs upp genom mätningar och företaget har en företagshälsovård kopplad till organisationen för att hjälpa medarbetare med fysiska eller psykiska problem. Det finns också uppföljning av frånvaro och sjuktal för att hantera eventuell arbetsbelastning.

När det gäller flexibla arbetstider erbjuder företaget medarbetarna möjligheten att anpassa sina arbetstider till viss del, detta enligt A2. Det finns dock vissa timmar som medarbetarna förväntas arbeta varje vecka. A2 tillägger att distansarbete är inte möjligt på grund av kundsystemens säkerhet, men vissa uppgifter kan utföras hemifrån, som utbildning. Företaget har riktlinjer och policys för att styra flexibla arbetstider och medarbetare kan själva välja att jobba fler eller färre timmar i en vecka, inom en förkortad arbetstid på 38,5 timmar per vecka.

A2 anser att hanteringen av stress och arbetsbelastning är också viktig inom organisationen. Varje kontor har en HR-partner och medarbetarna kan ta hjälp av denne för att hantera stress och arbetsbelastning. Närmsta chefen är i första hand ansvarig för att hantera stress och arbetsbelastning, men om det behövs mer konkreta verktyg kopplas företagshälsan in. Enligt A2 erbjuder företagshälsan stöd och hjälp när medarbetare upplever stress och kan också vara tillgänglig vid sjukskrivning.

Medarbetare B2 upplever arbetsstrukturen och rutinerna som tillfredsställande och betonar företagets fokus på arbetsmiljön. Medarbetaren anser att arbetsgivarna har varit duktiga på att ta hänsyn till arbetsmiljön och har skapat bra förutsättningar genom att tänka på arbetsredskap och utformning av lokaler. Dock anser medarbetare B2 att den nuvarande trenden med stora landskap inte alltid är positiv på grund av störande ljud och rörelse, men medarbetaren anser att det finns fördelar som att kunna kommunicera och hjälpa varandra lättare när någon fastnar i arbetsuppgifterna. Medarbetare B2 noterar att arbetsgivaren har anpassat sig till trender i arbetsplatsutformning genom att erbjuda olika arbetsmiljö alternativ.

När det gäller flexibilitet i arbetstid har medarbetaren B2 möjlighet att anpassa sina arbetstider inom vissa gränser. Även om distansarbete inte är tillgängligt på grund av tekniska begränsningar och säkerhetsaspekter, ser medarbetaren B2 positivt på möjligheten att kunna ha flexibla arbetstider och skulle uppskatta att kunna arbeta hemifrån en dag i veckan. Vidare anser medarbetare B2 att arbetsbelastningen och stressnivån för närvarande är rimliga. Tidigare var stressnivån högre, men genom att byta till en annan yrkesroll har medarbetaren lyckats minska stressen. Organisationen erbjuder resurser för att hjälpa medarbetare att hantera stress och arbetsbelastning, inklusive tillgång till företagshälsovård där medicinsk och psykologisk hjälp kan erbjudas. Medarbetaren har inte använt dessa resurser personligen men känner till att de finns tillgängliga vid behov.

5. Analys

I det följande avsnittet kommer vi att genomföra en noggrann analys av de erhållna resultaten från våra intervjuer med teorin och tidigare forskning för att tydliggöra eventuella skillnader mellan uppfattningen om empowerment inom praktiken och teorin. Genom att granska och jämföra dessa olika källor av information kommer vi att fördjupa vår kunskap om ämnet och bidra till en mer nyanserad förståelse av empowerment inom relevant kontext.

5.1 Psykologisk empowerment

Både ledningen och medarbetarna betonar betydelsen av psykologisk empowerment för att skapa en positiv arbetsmiljö och förbättra medarbetarnas prestation. Denna analys kommer att jämföra den praktik som beskrivs i de båda företagen med teorin om psykologisk empowerment.

Enligt Ambad (2012) innebär psykologisk empowerment att medarbetare har högt engagemang, motivation och en stark beslutanderätt. Både ledare A1 och B1 framhåller vikten av att ge medarbetarna befogenheter att fatta beslut och ta egna initiativ. I företag Länsförsäkringar Bank implementerar ledningen konceptet medledarskap, vilket innebär att beslutsfattandet har överförts till grupper och individer, detta enligt A1 och A2. På liknande sätt uppmuntrar Swedbank medarbetarna att ta egna beslut och inte vara detaljstyrda, detta enligt B1 och B2. Allt detta visar att både företagen har implementerat åtgärder för att främja medarbetarnas självbestämmande och skapa en tillitsbaserad arbetsmiljö.

För att uppnå psykologisk empowerment är tillgång till relevant information och möjligheten att påverka beslutsfattandet också viktigt (Ambad, 2012). I båda företagen betonar ledningen och medarbetarna betydelsen av att medarbetarna ska få tillgång till relevant information och få möjlighet att påverka beslutsprocessen. Både ledarna har infört verktyg som "Pulsen" för att följa upp gruppernas självständighet och identifiera områden för fortsatt utveckling. Ledningen i Swedbank har även ett system i datorerna som ger medarbetarna förslag till beslut och dokumenterar deras arbete. Medarbetarna A2 och B2 anser att möjligheten att tillhandahålla relevant information och möjligheten att påverka beslutsfattandet skapar en känsla av självbestämmande, vilket i sin tur stärker företagen.

Ali m.fl. (2020) anser att en viktig aspekt av psykologisk empowerment är att skapa en positiv arbetsmiljö där medarbetare känner sig stöttade och har möjlighet till utveckling. Båda företagen har implementerat åtgärder för att stödja medarbetarnas tillväxt och kompetensutveckling. Länsförsäkringar Bank har infört mentorskapsprogram och utbildningar, medan Swedbank betonar att ledningen alltid finns där för att stödja medarbetarna om något går fel. Båda företagen uppmuntrar en kultur där idéer och förslag välkomnas och uppmuntras, vilket anses vara en viktig faktor enligt medarbetarna.

Även om båda företagen strävar efter att implementera psykologisk empowerment, finns det vissa skillnader i praktiken. Ledare A1 betonar betydelsen av att skapa en bra medarbetare upplevelse, medan B2 framhäver att medarbetarna är en värdefull resurs för organisationen. Det kan tolkas som att A1 fokuserar mer på att skapa en positiv arbetsmiljö och förbättra medarbetarnas välbefinnande, medan B2 ser medarbetarna som en resurs för att uppnå organisationens mål.

En annan skillnad är i hur beslutsfattandet hanteras. Medarbetare B1 betonar konceptet medledarskap, där beslutsfattandet delegeras till grupper och individer. Detta ger medarbetarna en högre grad av beslutsbefogenhet och autonomi. Å andra sidan hävdar B2 ha en mer strukturerad process där medarbetarna får förslag till beslut genom ett datorsystem och deras arbete dokumenteras. Detta kan innebära att beslutsfattandet fortfarande sker inom ramarna för företagets riktlinjer och system. Enligt Yukl & Becker (2006) skriver att valmöjlighet handlar om att individen ska ha möjlighet att ta ansvar för sina handlingar och beslut, medan påverkan handlar om att individen ska ha möjlighet att påverka och göra skillnad inom ramen för sin uppgift. Utifrån studien kan det konstateras att både ledarna och medarbetarna är överens om att ledningen ger möjlighet att ta ansvar och fatta egna beslut.

En ytterligare skillnad är i hur stöd och utveckling för medarbetarna hanteras. Medarbetare A2 har mentorskapsprogram och utbildningar för att stödja personlig tillväxt och kompetensutveckling. Detta tyder på en mer strukturerad och organiserad strategi för att främja medarbetarnas utveckling. Å andra sidan betonar medarbetare B2 att ledningen alltid finns där för att stödja medarbetarna om något går fel. Detta kan tolkas som att stöd och utveckling är mer informellt och sker genom ledningens närvaro och stöd i vardagen.

Sammanfattningsvis kan vi se att både företag 1 och företag 2 betonar betydelsen av psykologisk empowerment och implementerar åtgärder för att främja medarbetarnas engagemang, motivation och beslutanderätt. Trots vissa skillnader i praktiken, såsom fokus på medarbetare upplevelse, resursperspektiv, olika tillvägagångssätt för beslutsfattande och olika strategier för stöd och utveckling är båda företagen engagerade i att skapa en positiv arbetsmiljö och främja medarbetarnas empowerment.

5.2 Utbildning och belöning

Utifrån den genomförda studien kan konstateras att både i teorin och praktiken utbildning och belöning anses vara viktiga faktorer för att uppnå empowerment hos medarbetare inom en organisation. De båda teorin och praktiken poängterar betydelsen av att erbjuda rätt utbildning och utveckling för att medarbetare ska kunna ta ansvar för sina arbetsuppgifter och agera självständigt (A1, A2, B1, B2, Anderson & Huang, 2006). Dessutom betonas vikten av att belöna medarbetare för sina prestationer och resultat (A1, A2, B1, B2, Anderson & Huang, 2006).

Det kan konstateras att teorin ger ett mer allmänt perspektiv på utbildning och belöning. Författarna Anderson & Huang (2006) understryker vikten av anpassade belöningsystem som kan motivera och belöna medarbetare på ett effektivt sätt. Teorin fokuserar även på den positiva effekten av utbildning på medarbetarnas självförtroende och motivation (Anderson & Huang, 2006). Medan praktiken ger ett mer specifikt perspektiv på utbildning och belöning inom bankbranschen. Här betonas behovet av kontinuerlig inläring och utveckling, speciellt med tanke på den ökade automatiseringen inom branschen.

I praktiken används ledarskap och självledarskap som verktyg för att utveckla medarbetare och skapa alternativa karriärvägar, enligt A1 och B1. Båda ledarna påpekar att belöningsystemet är mer begränsat på grund av branschspecifika restriktioner, men företaget erbjuder gemensamma förmåner för alla medarbetare. I praktiken använder både ledningen utvärderings verktygen och processerna för att följa upp medarbetarnas prestationer och utveckling.

5.3 Organisationsstruktur och kultur

Organisationsstruktur och kultur är centrala dimensioner av psykologisk empowerment i arbetslivet (Anders & Huang, 2006). Genom att analysera praktiken med teorin om

psykologisk empowerment kan vi få en bättre förståelse för hur dessa företag implementerar och främjar empowerment genom sin organisationsstruktur och kultur.

Både teorin och praktiken visar betydelsen av organisationsstruktur och kultur för att öka medarbetarnas motivation och prestation. Anders & Huang (2006) betonar att organisationsstruktur och kultur är viktiga dimensioner av empowerment och en effektiv organisationsstruktur och en positiv organisationskultur kan bidra till ökad produktivitet och lönsamhet för organisationen. Yuki & Becker (2006) fokuserar på hur en effektiv organisationsstruktur kan ge medarbetarna klarhet om sina roller och ansvarsområden, vilket minskar förvirring och osäkerhet. Både teorin och svaren från ledningen och medarbetarna nämner vikten av att organisationen bygger förtroende hos medarbetarna genom att tillhandahålla ansvar och delegera uppgifter.

Anders & Huang (2006) tar också upp fördelningen av ansvar bland medarbetarna som en viktig aspekt för att öka motivation och personlig utveckling. Praktiken visar att organisationens kultur och hur den påverkas av dess ägandestruktur, vision, värderingar och historik. Då ledaren A1 betonar företagets vänliga kultur och dess engagemang för att göra närområdet bättre. Kommunikationen mellan olika avdelningar och nivåer i organisationen beskrivs som annorlunda, där företaget har färre chefer och främjar en nätverksorganisation (Ledare A1). Samtidigt behåller företaget en traditionell hierarkisk struktur, men försöker kliva ur den för att främja hållbar tillväxt i Gävleborg.

5.4 Ledarskap

Empowerments ledarskap utifrån teorin och praktiken fokuserar på ledarskap men med olika inriktningar. Ledarskap utifrån teorins definition handlar om ledarskap i samband med empowerment, medan den utifrån praktiken handlar om en coachande ledarskapsstil och delegering av ansvar.

I teorin betonas vikten av att skapa en miljö där anställda känner sig stöttade och uppskattade av ledningen samtidigt som de ges möjlighet att ta ansvar för sina uppgifter och agera självständigt (Anderson & Huang, 2006). Anderson & Huang (2006) betonar också vikten av att involvera personalen i att sätta upp utmanande prestationsmål tillsammans med ledningen för att skapa en känsla av tillhörighet och öka motivationen och engagemanget hos medarbetarna. En öppen kommunikation mellan ledningen och anställda betonas också som

en viktig faktor för effektivt ledarskap inom empowerment, vilket kan leda till en positiv företagskultur och ökad medarbetarnas tillfredsställelse. Slutligen betonas också vikten av att skapa en lärande organisation där medarbetarna har möjlighet att utvecklas och växa i sina roller (Anderson & Huang, 2006).

I praktiken betonas vikten av en coachande ledarskapsstil som genomsyrar hela organisationen (enligt A1 och B2). Ledningen A1 har utbildat både chefer och medarbetare i coachning för att skapa en bredare förståelse och acceptans för det coachande förhållningssättet, vilket har integrerats som en central del av företagets kultur. Ledningen och medarbetarna betonar också vikten av en delegerande ledarskapsstil där ansvar och befogenheter delegeras till de medarbetare som besitter den rätta kompetensen för att hantera en viss fråga eller situation. Enligt A1 och A2 handlar ledarskap mer om kompetens än om enbart titel eller hierarki. Ledningen och medarbetare hävdar att medarbetarna får möjlighet att ta initiativ och ta ansvar för att främja organisationens framgång.

Både teorin och praktiken betonar vikten av att skapa en positiv företagskultur och öka medarbetarnas tillfredsställelse. I teorin sker detta genom att skapa en miljö där anställda känner sig stöttade och uppskattade av ledningen och ges möjlighet att ta ansvar och agera självständigt (Anderson & Huang, 2006). I praktiken sker detta genom att använda en coachande ledarskapsstil och delegera ansvar till medarbetare som besitter rätt kompetens. Det kan komposteras att teorin såsom praktiken visar vikten av att skapa en lärande organisation där medarbetarna har möjlighet att utvecklas och växa i sina roller.

5.5 Arbetsstruktur och miljö

Arbetsstrukturen och arbetsmiljön handlar om hur dessa påverkar de anställdas motivation och prestation. Teorin men även praktiken framhåller att om de anställda uppfattar sina arbetsuppgifter som meningsfulla och relevanta för organisationens mål och värderingar och om de har tillräcklig autonomi och befogenhet att utföra sina arbetsuppgifter, så tenderar de att vara mer motiverade och engagerade (Anderson & Huang, 2006, A1,A2, B1 och B2). Å andra sidan, om de anställda uppfattar sitt arbete som meningslöst eller oviktigt eller om de har begränsad autonomi och befogenhet, kan det leda till bristande motivation och engagemang (Anderson & Huang, 2006).

Det som skiljer teorin från praktiken är att teorin säger att kundengagemang är en faktor som påverkar de anställdas motivation och prestation, eftersom högkvalitativa produkter och tjänster kan öka de anställdas motivation och engagemang på jobbet (Broberg & Knutsson, 2006). Medan praktiken visar att ledare A1 har valt att använda sig av en aktivitetsbaserad arbetsstruktur, där ingen har en fast arbetsplats eller ett eget rum och att företaget har genomfört ombyggnationer för att skapa en mer ergonomisk och trivsamt arbetsplats. Det som är gemensamt i teorin och som påpekas av ledarna och medarbetarna är det faktum att ledningen regelbundet utvärderar arbetsmiljön och strukturen och involverar personalen i processen för att effektivt förbättra arbetsstrukturen och miljön. Enligt A1 och B1 anställda få möjligheten att delta i beslutsfattandet och uttrycka sina åsikter och förslag för att skapa en bättre arbetsmiljö och struktur som passar deras behov och önskemål. Detta kan öka medarbetarnas känsla av delaktighet och engagemang, eftersom de har en aktiv roll i att forma sin egen arbetsplats.

6. Slutsats

I detta avsnitt presenteras slutsatserna som framkommit genom studien. Vidare redogörs för forskningsbidraget som studien har för avsikt att göra, samt föreslås möjliga riktningar för framtida forskning.

6.1 Studiens slutsatsdiskussion

Syftet med vår studie är att utforska påverkan av empowerment på arbetstillfredsställelse, engagemang, arbetsmiljö och prestation ur både medarbetarnas och ledningens perspektiv i tjänsteföretag. Studiens resultat visar att empowerment har en positiv påverkan på medarbetarnas arbetstillfredsställelse, engagemang, arbetsmiljö och prestation i tjänsteföretag enligt både medarbetarna och ledningen. Genom att ge medarbetarna befogenheter att fatta beslut och tillgång till relevant information för att påverka beslutsfattandet inom sin arbetsgrupp, främjas en känsla av empowerment och tillit. Detta i sin tur leder till ökad motivation och engagemang hos medarbetarna samt möjligheten att använda sin kreativitet och kunskap.

Studiens resultat visar att medarbetare som ges möjlighet att ta ansvar och påverka företagets riktning upplever en förbättrad arbetsmiljö och bättre prestation på jobbet. Genom utbildning och utvecklingsmöjligheter ger medarbetarna chansen att lära sig nya färdigheter och ta eget ansvar, vilket ökar deras motivation och engagemang. Självstyrande team, mentorskapsprogram och utbildningar för att stödja medarbetarnas tillväxt och kompetensutveckling är viktiga verktyg för att skapa en empowerment-kultur.

Ledningen betonar vikten av en coachande ledarskapskultur och delegering av ansvar baserat på medarbetarnas kompetens. Genom att skapa en kultur av förtroende och självständighet uppmuntras medarbetarna att ta initiativ och ta ansvar för sina uppgifter. Detta leder till att medarbetarna känner sig motiverade och engagerade i att arbeta mot gemensamma mål och i linje med företagets strategi och affärsplan. Ledarskapet spelar en viktig roll genom att kommunicera företagets mål och visioner på ett tydligt och effektivt sätt för att främja en kultur av tillit och självständighet.

En positiv arbetsmiljö är också en viktig faktor som påverkas av empowerment. Organisationer som främjar empowerment skapar en arbetsstruktur och miljö där medarbetarna känner sig välkomna och uppskattade. Det betonas att en kommunikationskultur där medarbetarnas åsikter och förslag till förbättringar tas hänsyn till är viktig. Vidare erbjuder organisationen flexibla arbetstider och resurser för att hantera stress och arbetsbelastning. Genom att skapa bra förutsättningar och anpassa sig till trender i arbetsplatsutformning främjas en positiv arbetsmiljö och ökad medarbetartrivsel.

På det övergripande planet kan empowerment bidra till att öka produktiviteten och minska personalomsättningen, vilket även uppmärksammas av ledningen. Genom att ge medarbetarna möjlighet att växa och utvecklas samt erkänna deras prestationer och ge lämpliga belöningar skapas incitament för hög prestation. Ledningen kan använda sig av olika belöningsystem baserade på prestation och måluppfyllelse för att skapa incitament för medarbetarna att prestera på sin bästa nivå. Årliga löneförhöjningar och gemensamma förmåner ger medarbetarna möjlighet att känna sig uppskattade och belönade för sitt arbete.

Vidare betonas vikten av återkoppling på prestationer genom coachning och feedback från kollegor. Genom att skapa en platt struktur där medarbetarna känner sig delaktiga och motiverade att prestera på högsta nivå, främjas en kultur där prestation och utveckling uppmuntras. Medarbetarna upplever att organisationen ger stöd och resurser för att främja deras inläring och utveckling, vilket leder till ökad arbetstillfredsställelse och bättre prestation på jobbet.

En viktig faktor som påverkar empowerment är organisationens kultur och värderingar. En organisationskultur som betonar öppenhet, omtänksamhet och delaktighet skapar en inkluderande miljö där medarbetarna uppmuntras att fatta egna beslut och vara modiga i att uttrycka sina åsikter. Kommunikation spelar en central roll i att främja empowerment. En öppen kommunikationskultur där medarbetarnas engagemang och delaktighet värderas högt, kan bidra till en positiv arbetsmiljö och öka medarbetarnas känsla av empowerment.

Det är också värt att nämna att organisationskulturen och ägandestrukturen påverkar hur empowerment implementeras och upplevs. Företag som ägs av sina kunder kan ha en annan organisationskultur än mer vinstdrivande företag. Ägandet kan påverka beslutsfattandet och graden av medarbetarinflytande.

Sammanfattningsvis visar studien att empowerment har en betydande påverkan på medarbetarnas arbetstillfredsställelse, engagemang, arbetsmiljö och prestation i tjänsteföretag. Genom att ge medarbetarna befogenheter att fatta beslut och påverka beslutsfattandet, skapas en känsla av empowerment och tillit. Utbildning, utvecklingsmöjligheter och en coachande ledarskapskultur främjar medarbetarnas motivation, engagemang och möjligheten att använda sin kreativitet och kunskap. En positiv arbetsmiljö, präglad av öppen kommunikation, flexibilitet och resurser för att hantera stress, bidrar också till ökad medarbetartrivsel. På det övergripande planet kan empowerment bidra till ökad produktivitet och minskad personalomsättning. Genom att erkänna medarbetarnas prestationer och ge lämpliga belöningar skapas incitament för hög prestation och utveckling.

6.2 Förslag till vidare forskning

För att erhålla en mer djupgående och omfattande förståelse av empowerment och dess fem dimensioner finns det flera potentiella forsknings vägar som kan följas. Ett första förslag är att genomföra en utökad intervjuundersökning med en bredare och mer diversifierad kohort av företag och deltagare. Genom att inkludera ett större antal ledare och medarbetare från olika branscher och organisationstyper kan man erhålla en mer mångfacetterad och kontextuell förståelse för hur empowerment upplevs och praktiseras i olika sammanhang.

En annan möjlighet är att utvidga forskningsstudien över tid genom att genomföra uppföljningar och longitudinella observationer under en längre tidsperiod. Genom att göra detta kan man analysera och dokumentera förändringar och utveckling av empowerment över tid. Det blir då möjligt att observera hur ledarnas och medarbetarnas uppfattningar och tillämpningar av empowerment kan förändras och utvecklas över längre tidsintervall.

Vidare skulle det vara av intresse att undersöka eventuella långsiktiga effekter av empowerment på organisationens resultat och prestation. Genom att noggrant studera och utvärdera hur implementeringen av empowerment påverkar organisationens framgångsfaktorer och övergripande prestation kan man bidra till den akademiska litteraturen och samtidigt erbjuda praktiska insikter till organisationer och företag.

Sammanfattningsvis rekommenderas en fortsatt forskning som inkluderar en bredare kohort av respondenter och genomförs över en längre tidsperiod för att få en mer komplett och

fördjupad förståelse av empowerment och dess effekter på organisationer och individer. Genom att vidta dessa åtgärder kan framtida forskning ge betydande insikter och bidra till att främja effektiva strategier för att främja empowerment och förbättra organisationens prestation.

Referenser

Adams R. (2003), *Social Work and Empowerment* (3 uppl.). Studentlitteratur.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3 uppl.), Stockholm: Liber AB.

Stensmo, C. (2008). *Ledarskap i klassrummet*. Lund: Studentlitteratur.

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

Ali M., Zhang, L., Shah, S.J., Khan, S. and Shah, A.M. 2020. *Impact of humble leadership on project success: the mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior*. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41(3), pp. 349-367
<https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0230>

Ambad S. 2012. *Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector*. Faculty of Business Management: Universiti Teknologi MARA. Vol. 8(2)

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). *Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304–323.
<https://doi.org/10.1177/1548051814565819>

Anderson, R. E., & Huang, W-Y. (2006) *Empowering salespeople: personal, managerial and organizational perspectives*. *Psychology & Marketing*, vol. 23(2), s. 139-159.

Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. & Drasgow, F. (2000). *The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors*. *Journal of Organizational Behavior*. vol 21, 249-269.

Aryana, R., Siyahouei, A. & Mahmoudi, T. (2017). *Investigating the Relationship between Employee Empowerment and the Development of an Entrepreneurial Culture at Fatemeh Technical and Vocational University of Bandar Abbas*. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), s. 250–255. EISSN: 2146-4405

Askheim O. & Starrin B. (2007). *Empowerment i teori och praktik*. Malmö: Gleerups.
<https://doi.org/2:592439>

Broberg, M., Knutsson, C. (2006) Empowerment - Påverkar det personaltillfredsställelse & medarbetares agerande ut mot kund? (Magisteruppsats i företagsekonomi). Växjö universitet. Hämtad från <http://www.divaportal.org/smash/get/diva2:207065/FULLTEXT01.pdf>

Coleman H. (1996), "Why employee empowerment is not just a fad", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 17 No. 4, pp. 29-36.
<https://doi.org/10.1108/01437739610120574>

Cooney, R. (2004). Empowered self-management and the design of work teams. Personnel review. Vol 33. 677-689.

Gal-Or E. & Amit R. (1998). *Does empowerment lead to higher quality and profitability?*. Managing Service Quality vol. 36(4) [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(98\)00103-6](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(98)00103-6)

Gertz P. & Hermansson N. (2017), Empowerment som styrmedel - En kvalitativ studie på en svensk storbank. Företagsekonomiska Institutionen Uppsala Universitet

Gibson, C. (1991). *A Concept Analysis of Empowerment*. Journal of Advanced Nursing, Vol 16 (354-361). <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2648.1991.tb01660.x>

Glor D. E., (2005) About Empowerment. The Innovation Journal- The Public Sector Innovation Journal. Volume 10 (1)

Hasani, K. & Sheikhesmaeili, S. (2016) Knowledge Management and Employee Empowerment: A Study of Higher Education Institutions. Kybernetes, 45(2), s. 337–355. DOI: 10.1108/K-04-2014-0077

Herzberg, F. (1987). *One More Time: How do you motivate your employees?*. New York, N.Y.: Oxford University Press.

Hui, M., Au, K., & Fock, H. (2004). Empowerment effects across cultures. Journal of International Business Studies, Vol: 35, 46-60.

Lee, A., Wills, S., & Wei Tian, A. (Mars 2018) When Empowering Employees Works, and When It Doesn't. Harvard business review, Hämtat från:
<https://hbr.org/2018/03/when-empowering-employees-works-and-when-it-doesnt?fbclid=IwAR2OHICuMGsvtOCEIME0yhJvFDZ1yHWj9mjIxz4e4OkeP3y2744LjX-W0YA>

Lorinkova, M, N., Perry, J, S., (2018). Reducing Employee Cynicism and Time Theft Through Empowering Leadership. Keller Center Research Report. vol 11(2)

Louise J. (2013). Abraham Maslows behovsteori. Lärande, växande och socialisation. http://barnochfritid.blogspot.com/2013/01/abraham-maslows-behovsteori_18.html

Pacheco P. & Coello-Montece D. 2023. Does psychological empowerment mediate the relationship between digital competencies and job performance? ESPAE Graduate School of Management. Vol. 140
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107575>

Quinn, R.E., & Spreitzer, G.M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics* 26(2), 37–49.
[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90004-8)

Savery L. & Luks J. (2001). *The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels: Some Australian evidence*. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 97-104. <https://doi.org/10.1108/01437730110389247>

Uddin N. (2017). Empowerment through Decentralization: Conceptions, Contrivances and Connections. *Dynamics of Public Administration* Vol. 34 (1), 86-101
<https://doi.org/10.5958/0976-0733.2017.00008.6>

Udod, S., Hammond-Collins, K., Jenkins, M. (2020). Dynamics of Emotional Intelligence and Empowerment: The Perspectives of Middle Managers. p. 2-8. DOI: 10.1177/2158244020919508

Ueno, A. (2008). *Is empowerment really a contributory factor to service quality?*. *The Service Industries Journal*, 28(9), 1321-1337.
<https://doi.org/10.1080/02642060802230262>

Wilkinson, A. (1998). *Empowerment: theory and practice*. *Personnel Review*. Vol. 27 No. 1, pp. 40-56 <https://doi.org/10.1108/00483489810368549>

Yukl, G., Becker, W. S. (2006). Effective Empowerment In Organization. *Organization Management Journal*. vol 3(2). 210-231
<https://doi.org/10.1057/omj.2006.20>

Länsförsäkringars hemsida

<https://www.lansforsakringar.se/gavleborg/privat/om-oss/om-lansforsakringsgruppen/>

Swedbanks hemsida

<https://www.swedbank.se/om-oss.html>

Bilaga 1

Intervjufrågor till ledningen

Inledande frågor

1. Vilken yrkesroll har du och hur länge arbetar du inom företaget?
2. Vad betyder empowerment för dig ?

Psykologisk empowerment

1. Hur viktigt anser du att psykologisk empowerment är för att skapa en positiv arbetsmiljö och för att förbättra prestationen hos anställda?
2. Vilka konkreta åtgärder vidtar du för att stärka medarbetarnas känsla av självbestämmande på arbetsplatsen?
3. Hur ser du på betydelsen av att anställda har tillgång till relevant information och att de har möjlighet att påverka beslutsfattandet i sin arbetsgrupp?
4. Vilka positiva effekter har du observerat efter att ha implementerat psykologisk empowerment som en del av vår organisations kultur och ledarskapsstil?

Utbildning och belöning

1. Vilka utbildnings- och utvecklingsmöjligheter erbjuder organisationen till medarbetarna? Hur ser du på betydelsen av kontinuerlig inläring och utveckling för att förbättra medarbetarnas prestation och för att uppnå organisationens mål?
2. Vilka kriterier används för att fastställa vilka medarbetare som får belöningar eller erkännande? Vilken typ av belöningar eller erkännanden erbjuds för god prestation?
3. Vilka utvärderingsverktyg och processer används för att utvärdera medarbetarnas prestation och utveckling och hur kan medarbetare använda denna information för att förbättra sin prestation och utveckling?

Organisationskultur och kultur

1. Hur ser företags organisationskultur ut? Vilka värderingar betonas och hur påverkar de arbetet på företaget?
2. Hur ser kommunikationen ut mellan olika avdelningar och nivåer i organisationen? Har ni specifika kommunikationsverktyg eller processer som används?
3. Hur värderar företaget samarbete och teamwork? Finns det några specifika projekt eller initiativ som främjar samarbete och hur fungerar de i praktiken?

Ledarskap

1. Vilken typ av ledarskapskultur eftersträvar organisationen? Finns det några specifika värderingar eller ledarskapsstilar som prioriteras?
2. Hur ser organisationen på kommunikationen mellan ledningen och medarbetarna? Vilka initiativ tas för att säkerställa en öppen och transparent kommunikation mellan ledningen och medarbetarna?
3. Hur utvärderas ledarskap prestationer inom organisationen? Finns det några system eller processer för att utvärdera ledarskap, prestationer och feedback från medarbetare?

Arbetsstruktur och miljö

1. Vilken typ av arbetsstruktur och rutiner finns inom organisationen för att underlätta arbetsflödet och öka produktiviteten?
2. Vilken typ av miljö och arbetsplats erbjuds till medarbetarna? Finns det några initiativ för att skapa en hälsosam och trivsamt arbetsmiljö?
3. Hur ser du på möjligheten för medarbetarna att ha flexibla arbetstider eller möjligheten att arbeta på distans? Finns det några riktlinjer eller policys som styr detta?
4. Vilka processer finns för att hantera stress och arbetsbelastning bland medarbetarna? Finns det några resurser eller stöd som erbjuds för att hjälpa medarbetare att hantera stress?

Avslutande frågor

1. Vad skulle du säga är dina främsta styrkor och hur tror du att de kan bidra till att främja empowerment på arbetsplatsen?
2. Tack för din tid och dina insiktsfulla svar, är det något annat du skulle vilja lägga till innan vi avslutar?

Bilaga 2

Intervjufrågor till medarbetarna

Inledande frågor

1. Vilken yrkesroll har du och hur länge arbetar du inom företaget?
2. Vad betyder empowerment för dig?

Psykologisk empowerment

1. Vad betyder psykologisk empowerment för dig som medarbetare? Vilken roll spelar det i din motivation och prestation på jobbet?
2. Hur upplever du stödet från organisationen när det gäller att uppnå psykologisk empowerment? Vilka resurser och verktyg tillhandahåller organisationen för att stödja din personliga utveckling och självständighet?
3. Vilka faktorer tror du påverkar ditt självförtroende och självkänsla på jobbet?
4. Har du någon erfarenhet av att ha känt dig psykologiskt utmattad eller brist på motivation på jobbet? Vilka faktorer tror du bidrog till detta, och hur hanterade du situationen?
5. Vilka åtgärder skulle du föreslå för att stärka psykologisk empowerment bland medarbetarna inom organisationen? Vilka resurser och strategier tror du skulle hjälpa medarbetare att känna sig mer självständiga och ha större inflytande över sitt arbete?

Utbildning och belöning

1. Vilken betydelse har utbildning och utveckling för dig i ditt arbete? Känner du att organisationen ger tillräckligt stöd och resurser för att främja din inläring och utveckling?
2. Vad skulle du vilja att organisationen gjorde för att stödja din personliga utveckling och prestation på jobbet? Vilken typ av resurser och stöd skulle hjälpa dig att utvecklas och växa i ditt arbete?
3. Hur känner du inför organisationens belöningsystem? Upplever du att det är rättvist och transparent? Vilken typ av belöningar skulle motivera dig mest att sträva efter bättre prestation?
4. Hur upplever du återkopplingen till din prestation? Känner du att du får tillräckligt med feedback och stöd från ledningen för att kunna utvecklas och förbättra din prestation?

Organisationskultur och kultur

1. Hur skulle du beskriva organisationskulturen på din arbetsplats? Vilka värderingar och normer känns viktiga för företaget?
2. Känner du dig välkommen och uppskattad i organisationen?
3. Känner du dig engagerad och delaktig i organisationens verksamhet? Känner du dig bekväm att uttrycka dina åsikter och förslag till förbättringar inom organisationen?

Ledarskap

1. Hur upplever du ledarskapet på din arbetsplats? Vilka egenskaper tycker du är viktiga för en bra ledare?
2. Har du en tydlig uppfattning om organisationens mål och vision? Känner du att ledarskapet kommunicerar dessa på ett effektivt sätt?
3. Känner du dig uppmuntrad att ge feedback och förslag till förbättringar? Ser du att ledarskapet tar emot och hanterar feedback på ett positivt sätt?

Arbetsstruktur och miljö

1. Hur upplever du arbetsstrukturen och rutinerna inom organisationen? Finns det några utmaningar eller områden som du tror skulle kunna förbättras?
2. Har du möjlighet att ha flexibla arbetstider eller arbeta på distans? Om ja, hur upplever du dessa möjligheter? Om nej, skulle det vara något som du skulle vilja ha tillgång till?
3. Hur upplever du arbetsbelastningen och stressnivån på arbetsplatsen? Finns det några sätt som organisationen kan hjälpa dig att hantera stress och arbetsbelastning bättre?

Avslutande frågor

1. Vilken aspekt av empowerment tror du skulle vara viktigast för att du ska känna dig engagerad och motiverad i ditt arbete?
2. Tack för din tid och dina insiktsfulla svar, är det något annat du skulle vilja lägga till innan vi avslutar?