

HÖGSKOLAN
I GÄVLE
Institutionen för ekonomi

Titel: Empowerment - Ett framgångskoncept?

*Författare: Annika Asplund
Sandra Gustafsson*

*Kurspoäng: 15 högskolepoäng
Kursnivå: Kandidatkurs (C-nivå)*

Examensarbete
i ämnet företagsekonomi

Förord

Det här arbetet hade inte kunnat genomföras om vi inte fått stöd och hjälp från en massa andra människor. Vi vill därför rikta ett stort tack till alla som på något sätt hjälpt oss under arbetets gång så att vi kunnat utföra det i den riktning vi velat.

Vi vill rikta ett särskilt tack till Tomas Källquist, vår handledare, som bidragit med konstruktiv kritik och vägledning så att vi kunnat utveckla både oss själva och arbetet på bästa sätt.

Även den organisation som tog emot oss med öppna armar, Björn Lundén Information AB, och de fem personer som vi intervjuade där är värda ett extra tack!

Söderhamn den 8 juni 2009

Annika och Sandra

Sammanfattning

Titel: Empowerment – Ett framgångskoncept?

Nivå: C-uppsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Annika Asplund och Sandra Gustafsson

Handledare: Tomas Källquist och Stig Sörling

Datum: 2009-06-08

Syfte: Vårt syfte med detta arbete är att ge en inblick i hur empowerment som styrkoncept fungerar i praktiken. Detta undersöker vi för att nuvarande och framtida ledare ska få en bättre förståelse för empowerment och de effekter som uppstår när det används, för att kunna bidra till att de får större nytta av konceptet i framtiden.

Metod: En hermeneutisk tolkningsmetod är använd för att uppnå det syfte vi har med arbetet. Genomförandet av arbetet är baserat på en kvalitativ metod, där en fallstudie med fem intervjuer utförts.

Resultat & slutsats: Då arbetet kommit fram till ändpunkten har vi fått en förståelse för att de medarbetare i en organisation som använder empowerment som styrkoncept till största del ser på konceptet så positivt som teorierna säger om det. Vi ser att det är av stor vikt att organisationer ser till helheten i konceptet för att det ska ge de positiva effekter som det sägs ge. Denna helhet vill vi påpeka ser olika ut i alla organisationer beroende på vilka individer som finns i den samt hur organisationens andra förutsättningar ser ut.

Förslag till fortsatt forskning: Vi har valt att enbart studera en organisation som under hela sin existens arbetat utifrån konceptet. Det skulle även vara intressant att se vilka upplevelser medarbetare som finns i organisationer som gått från ett annat styrkoncept till empowerment har.

Uppsatsens bidrag: Utifrån det syfte vi gör detta arbete vill vi att den förståelse ledare får för empowermentns effekter ska leda till att de kan bli mer effektiv i sitt arbete med konceptet och utveckla det i positiv riktning.

Nyckelord: Empowerment, positiva och negativa effekter, medarbetare.

Abstract

Title: Empowerment – A concept of success?

Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration

Author: Annika Asplund and Sandra Gustafsson

Supervisor: Tomas Källquist and Stig Sörling

Date: 2009-06-08

Aim: Our purpose with this work is to give an insight of how empowerment, as a concept, works in practice. We are analysing this to give present and future leaders a better understanding for the concept and its effects, so they can use the concept in a better way in the future.

Method: We have used a hermeneutic view to fulfill our purpose with this work. It is based on a qualitative method, where we have worked on a case study performed on five interviews.

Result & Conclusions: The understanding we have got from this study is that co-workers in an empowermentorganisation to the most part see the concept as positive as the theory's describe it. We have come to terms that it is important that the organizations see's the concept at its hole before it can bring on the positive effects it's supposed to bring. But we would like to point out that the differences between organizations can result in different usage of the concept depending on the individuals and the conditions.

Suggestions for future research: We have chosen to study only one organization, which have worked with a focus on this concept from the start. It would also be interesting to see the experiences from co-workers in organizations that have gone from another concept to empowerment.

Contribution of the thesis: Out of the purpose of this work we want to give leaders an understanding of what the effects of empowerment are, so that they can be more effective in their work with the concept and develop it in a more positive direction.

Key words: Empowerment, positive and negative effects, co-worker.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	8
2. Metod	10
2.1 Grundtankar.....	10
2.1.1 Hermeneutik.....	10
2.1.2 Kvalitativ metod	12
2.2 Tillvägagångssätt.....	13
2.2.1 Teori.....	14
2.2.2 Empiri	15
2.2.3 Analys	17
2.3 Trovärdighet	18
3. Teori.....	21
3.1 Från det traditionella till empowerment.....	21
3.2 Empowerment i sin helhet.....	23
3.3 Strukturella system i organisationen	24
3.3.1 Organisationsstruktur.....	24
3.3.2 Information och kommunikation	26
3.3.3 Kontrollfunktioner	27
3.3.4 Helheten	29
3.4 Psykologiska faktorer hos individen	29
3.4.1 Förståelse	30
3.4.2 Kompetens	31
3.4.3 Engagemang.....	34
4. Empiri.....	35
4.1 Organisationsstruktur	36
4.2 Information och kommunikation.....	38
4.3 Kontrollfunktioner.....	41
4.4 Helheten	44
4.5 Förståelse.....	45
4.6 Kompetens.....	46
4.7 Engagemang	47
5. Analys	51
5.1 Organisationsstruktur	51
5.2 Information och kommunikation.....	54
5.3 Kontrollfunktioner.....	55
5.4 Helheten	57
5.5 Förståelse.....	58
5.6 Kompetens.....	59
5.7 Engagemang	60
5.8 Sammanfattande analystankar	61
6. Slutkommentar	65

1. Inledning

I detta avsnitt ger vi en introduktion till uppsatsen. Vi redogör här för hur vår bakgrund till problemdiskussionen växt fram samt vad vårt syfte med arbetet och vilka de frågeställningar vi vill söka svar på är.

1.1 Bakgrund

Hur ska organisationer arbeta för att få så bra lönsamhet som möjligt? Den frågan skulle säkert många företagsledare vilja ha ett bra svar på. Men svårigheten är att den säkert kan besvaras på lika många sätt som det finns antal organisationer. Vi tror inte att det finns någon idealisk entydig metod som företagsledningar kan arbeta utifrån för att nå det optimala. Olika metoder har använts under årens lopp, de kommer och går, dyker upp igen och försvinner lika fort. Man skulle kunna se det som olika trender som kommer och går, vilka ändå stegvis utvecklas i samhällsförändringens takt. Den ena metoden passar bättre än den andra beroende på vilken organisation som använder den och hur omvärlden i övrigt ser ut för tillfället. Men vad som ständigt är lika är att det alltid handlar om hur de resurser man har ska utnyttjas på bästa sätt.

Rubenowitz (2004, s 15) menar att alla organisationer på något sätt vill samordna de olika resurserna så att de på ett så bra sätt som möjligt kan nå de mål har uppsatta. Denna samordning har under det senaste århundradet förändrats mycket dels beroende på att produktionstekniken till en början var relativt okomplicerad, vilket inte krävde någon högre grad av samordning. Han påpekar att samtidigt så var den förändringstakt vi idag upplever betydligt långsammare på den tiden vilket ledde till att utformningen av organisationerna kunde vara förhållandevis statiska. Rubenowitz visar att det även beror på den socialpsykologiska förändring samhället gått igenom. Förut var auktoriteten beaktansvärd i samhället och människosynen utgick från att människan av naturen var lat och ointresserad av att arbeta och ta ansvar. Detta bidrog till att planering och kontroll av medarbetarna var A och O i organisationerna för att dessa skulle bidra på bästa sätt i arbetet.

Under 1940- och 50-talen började konsekvenser synas i samordningen av resurserna i organisationerna, menar Rubenowitz (2004, s 21), och säger att det berodde på den forskning inom beteendevetenskap som bedrevs. Ett intresse för människan bakom

arbetsinsatsen väcktes och man började inse att effektiviteten i en organisation till mycket beror på arbetsmotivationen och det allmänna sociala arbetsklimatet. Människan och de organiska principerna började sättas i centrum istället för de mekaniska principerna inom produktionen. Med tiden har detta utvecklats så att en insikt har vuxit fram om att produktivitet och lönsamhet i organisationer mer och mer beror på hur man fördelar arbetet och tar tillvara på de anställdas kompetens. Samtidigt säger Lindvall (2001, s 141) att det från att organisationernas styrmodeller med en traditionell utgångspunkt där principen är att chefen tänker och de anställda utför, ser man idag i de moderna styrformerna att medarbetarnas aktiva deltagande är betydande.

Vi tycker oss ha sett att ord som empowerment och lärande organisation är centrala i tankarna bakom hur man samordnar, formar och styr inom organisationerna nu för tiden. Och i dessa tankar anser vi att individen är en av de viktigaste resurserna i organisationerna, och det är ur dem man ska få ut så mycket som möjligt för att organisationen ska överleva och vara på topp.

Vi har nu snart studerat under tre års tid, och under ett antal veckor av dessa år har vi valt att lägga vår tid på diverse ledarskaps-, pedagogik- och verksamhetsstyrningskurser. Under dessa kurser har en nyfikenhet vuxit fram hos oss när det gäller hur människor påverkas av hur organisationer väljer att samordna och styra verksamheten. När det blev dags för oss att skriva examensarbete bestämde vi oss för att fördjupa oss inom det området. Det här arbetet började med att vi funderade om det finns något samband mellan nuvarande fokus på individen i organisationen och tendensen på stigande ohälsa i samhället, bland annat i form av den utbrändhet, fler och fler faller offer för. Dessa tankar utvecklades så småningom till ett bredare område. Är kraven för stora på medarbetarna nu för tiden? Hur vill de egentligen bli styrda? Dessa och många fler frågor dök upp i våra huvuden, och plötsligt kände vi att vi hade en grund till att kunna sätta igång med vårt arbete.

1.2 Problemdiskussion

Vi ser det som att under alla utvecklingsstadier inom organisationsområdet har man trott på det man gjort och sett det som en bra grund att organisera de resurser man har. Men av olika anledningar har man till slut ändå börjat se att det sätt man arbetar kan bli ännu bättre, och utifrån det har man valt att förändra och utveckla i organisationerna. Detta har till slut bidragit till den syn vi har på hur vi ska samordna och organisera idag. de Klerk (1996, s 8) bekräftar våra tankegångar och menar att behovet av omorganisationer uppstår när de organisationsformer man tillämpar inte lyckas hänga med i samhällsutvecklingen och de krav den ställer på dessa. Han beskriver att eftersom samhället ständigt är i förändring så är även organisationerna det, och när den nuvarande organisationsformen utvecklas så beror det på att den inte är så förändringsbenägen som samhället varit och därav skapas nytt som följer samhällsförändringens takt. Utifrån de här tankegångarna så frågar vi oss vad det då är som säger att de nya moderna styrkoncepten som många organisationer arbetar med idag är så bra? Hur arbetar ledare i organisationer med dessa koncept och hur upplever medarbetarna det sätt de blir styrda på? Hur kommer koncepten att utvecklas i framtiden utifrån det som inte är så positivt med dem?

I det här arbetet har vi valt att endast studera begreppet empowerment och sedan koppla teorierna kring detta till en organisation som arbetar till det yttersta utifrån teorins tankar. Den kontakt vi haft med litteratur som behandlar detta styrkoncept på ena eller andra sättet tycker vi näst intill bara har en positiv inriktning. Den beskriver till största del vilka fördelar styrkonceptet har och hur bra organisationen kommer att må om man tillämpar dess metoder. Vi har reagerat på detta och försökt hitta forskning som påvisar om det finns negativa effekter i organisationerna, men har inte hittat något övergripande material om detta utan enbart några få avsnitt eller rader här och där i det positivt laddade området. Vi har också haft svårt att hitta någon forskning som gett oss en bild av hur medarbetarna upplever styrkonceptet. Och eftersom empowerment mycket handlar om just dem skulle vi också vilja veta hur de upplever att styrkonceptet påverkar dem.

Vi ser ett problem med att konceptet i tidigare forskning oftast bara belysts från ledningsperspektiv samt att den ofta trycker på de positiva effekterna. Vi anser att det

behövs byggas upp en förståelse även från ett medarbetarperspektiv för att kunna läsa av effekterna av empowerment så att konceptet sedan kan utvecklas i framtiden. Vi bestämde oss därför att studera detta med ett syfte att ge blivande och nuvarande ledare en inblick i hur inte bara ledare upplever konceptet utan även belysa medarbetarnas tankar om det koncept som de styrs utifrån. Detta hoppas vi ska bidra till en bättre förståelse hos ledare för hur konceptet kan fungera, vilket sedan kan hjälpa dem att bli mer effektiv i sitt arbete med empowerment och utveckla det i positiv riktning i sin egen organisation.

De frågeställningar vi arbetat utifrån, och vill söka svar på för att på bästa sätt uppfylla syftet är;

- Hur upplevs styrkonceptet i en organisation som använder sig av empowerment?
- Vilka positiva respektive negativa effekter kan uppstå i en sådan organisation?
- Vad kan, utifrån de två ovanstående frågeställningarna, tänkas vara de mest avgörande faktorerna i empowerment som ledare bör vara särskilt uppmärksamma på när de väljer att arbeta med konceptet?

2. Metod

Detta avsnitt har till syfte att visa hur vi gått tillväga under arbetets gång. Vi förklarar först vilka grundtankar vi utgått från, vilka genomsyrar hela arbetet. Därefter visar vi hur vi arbetat oss igenom de olika avsnitten och avslutar med att visa hur vi gjort för att utföra arbetet så trovärdigt som möjligt.

2.1 Grundtankar

När ett vetenskapligt arbete genomförs finns det en rad olika metoder att använda sig av. För att författaren ska få en medvetenhet om hur arbetet genomförs är det viktigt att denne har en förståelse för vilka metoder som används under sitt eget arbetes gång påpekar Ejvegård (1993, s 41). Han menar att metoderna måste väljas utifrån de frågor arbetet baseras på och det material författaren har att tillgå. Vi har i detta arbete valt att bygga upp en förståelse för hur medarbetare upplever det styrsätt som används inom den organisation de arbetar. Efter inläsning i diverse metodlitteratur har vi kommit fram till att en hermeneutisk tolkningsmetod är lämpligt för vårt arbete samt att en kvalitativ metod passar in för att kunna utföra arbetet på bästa sätt. Vi ger en utförligare beskrivning av varför vi valt dessa metoder samt kortare förklaringar av dem i nästkommande stycken.

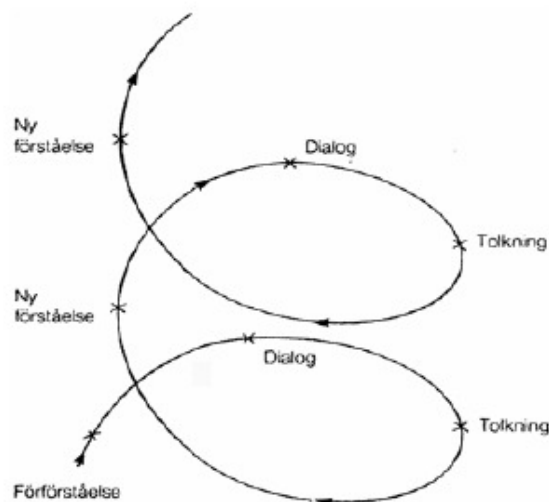
2.1.1 Hermeneutik

Sättet att tänka på inom vetenskapen är idag indelad i två huvudinriktningar: positivismen och hermeneutiken, enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (2001, s 199). De beskriver att om man drar positivismen till det yttersta ligger mätningar till grund för logiska tolkningar och framtagande av fakta som sedan ses som absolut kunskap, vilket är idealet inom denna metod. Då vårt arbete har ett syfte att bygga upp en förståelse för hur människor upplever en företeelse anser vi att denna metod inte är att föredra för oss. Vi har istället valt att använda oss av den hermeneutiska metoden, vilken Thurén (2006, s 46) förklarar bygger på tolkningar av hur vi människor förstår andra människor.

Eriksson och Wiedersheim-Paul framställer att det finns kritik gentemot positivismen där man menar att dess metod bara bidrar till att se hur saker är här och nu, och inte medverkar till utveckling på ett betydelsefullt sätt. De menar däremot att hermeneutiken

har en bättre utgångspunkt för att arbeta mot utveckling i samhället då man genom inlevelse i människors tankevärld tolkar de uttryck för tankar, motiv, mål, strävanden och handlingar de har. Man bygger på så vis upp en helhetsförståelse och en insikt istället för att bara beskriva och förklara såsom de menar att man gör inom positivismen. Vi ser det som att vi inte kan få ut en absolut sanning ur den frågeställning vi arbetar utifrån, vi vill istället bygga upp en förståelse för hur något fungerar och utvecklas och menar då att hermeneutiken är att föredra som en grundmetod i vårt arbete.

Vi gick in i arbetet med en förförståelse för hur empowerment fungerar utifrån det vi lärt oss under våra studier, men även genom det tankesätt vi utvecklat och burit med oss genom hela vårt liv. Vi kommer utan tvivel förstå konceptet ännu bättre och kanske på ett annorlunda sätt när vi är klara med arbetet, och vad som känns ännu mer spännande är att när vi kommer ut i arbetslivet och kommer i kontakt med konceptet genom att själva arbeta med det, kommer vi att bygga upp vår förståelse ännu mer. Det här är också en typisk förklaring av hur hermeneutiken fungerar, vilket kan visas i en hermeneutisk spiral, se figuren nedan.



Figur 1. Hermeneutisk spiral (Eriksson och Wiederheim-Paul (2001, s 222)

Det som händer i spiralen förklarar Eriksson och Wiederheim-Paul (2001, s 222f) på följande sätt. När något ska undersökas finns det en förförståelse som är utgångspunkten hos den som undersöker. Det är utifrån denna som funderingar och frågeställningar utformas och den inledande dialogen med undersökningsmaterialet görs. En tolkning

görs utifrån denna dialog vilket ger en ökad förståelse som bidrar till att nya frågor och därmed nya dialoger uppstår.

Thurén (2006, s 59f) menar även att spiralen inte bara visar att erfarenhet och förförståelse förutsätter varandra i en ständig kretsgång. Han förklarar att den även visar att den nya erfarenheten ger en bättre förförståelse som i sin tur gör att man uppfattar fler och djupare företeelser vilket bidrar till att det som en gång kunnats ses som fördomar i vår förståelse utvecklas till en verklig förståelse.

Utifrån de här diskussionerna om förförståelsens roll i hermeneutiken begriper vi att den har en stor påverkan i den analys och slutkommentarer vi kommer att behandla i slutet av arbetet. Denna påverkan går som en tråd genom hela arbetet, först i det vi studerat i teorin och presenterar där och sedan i de metoder vi använt oss av i empirin. Dessa delar sammanvävs sedan i den analys vi nyss nämnde. Hela denna påverkan har ett ursprung i vilka personer vi är och vilken erfarenhet vi går in i arbetet med.

2.1.2 Kvalitativ metod

Den hermeneutiska tolkningen ligger till grund för en kvalitativ metod enligt Lundahl och Skärvad (1999, s 38), och sammankopplar detta genom att hermeneutiken går ut på att tolka vad människor sagt, gjort och tänkt samtidigt som de kvalitativa studierna baseras på studieobjekt som består av individer och har ett syfte att beskriva, analysera och förstå dess beteende. De förklarar vidare att det i kvalitativa undersökningar försöker uppnås en förståelse för hur någonting uppfattas vara, istället för hur det är. Syftet i motsatsen till den kvalitativa metoden, den kvantitativa, är istället att försöka se till hur någonting är och enligt författarna (1999, s 147) sker då en mätning av något slag på den insamlade data man införskaffar. Då vi insett att det vi undersöker inte kan mätas på något sätt och ge en bild av hur någonting verkligen är, utan att vi istället måste försöka bilda en förståelse utifrån den hermeneutiska metoden anser vi att den kvalitativa metoden är vad detta arbete måste grundas på.

Bryman (1997, s 59) förklarar vidare att den kvalitativa metoden ofta har en deltagande observation istället för exempelvis enkätundersökningar som förfarande för att samla in information, den deltagande observationen mynnar ofta ut i intervjuer av något slag. För

att bygga upp den förståelse vi behövde för att genomföra detta arbete var intervjuer med människor att föredra framför andra metoder för att samla in information till empirin. Detta var ännu en bidragande faktor till att vi valde att utgå från den kvalitativa metoden. Hur vi gått tillväga vid intervjutillfällena beskriver vi utförligare i vårt avsnitt om tillvägagångssättet under empirin.

2.2 Tillvägagångssätt

Vi har gjort en disposition i vårt arbete så att en röd tråd ska kunna följas genom det. Ejvegård (1993, s 75) menar att dispositionen i arbeten som är över 30 sidor måste anpassas till ämnets art och omfattning för att det ska bli lättläst och ge en bra överblick över området. Vi har valt att lägga upp en ordning i avsnitten som vi ser som den vanligaste och mest klassiska när examensarbeten genomförs; teori, empiri och till sist en analys. Vi ansåg dels att det passade bäst in på det vi valt att studera, samt att det är en disposition vi är vana att utgå ifrån och känner oss säkra att arbeta utifrån.

Vi startade arbetet utifrån en mall som såg ut som den vi ser som klassisk, och började metodiskt arbeta oss framåt genom att starta med teoriavsnittet då vi ansåg att vi måste ha det som grund för att få en förförståelse och en väl uppbyggd kunskap om empowerment. När vi kände oss pålästa inom området provade vi oss fram med olika strukturer i teoriavsnittet för att på bästa sätt sammanfatta det vi ansåg som mest relevant i vårt arbete. Den struktur vi till slut bestämde oss för har vi sedan lyft med oss in i empiri- och analysavsnitten också. Denna strukturföljd är ett medvetet val för att skapa den röda tråden vi anser är viktig för att både vi själva och läsaren ska kunna följa utvecklingen i våra tankar på ett bra sätt.

Vi har under arbetets gång fått en uppfattning om att konceptet vi studerat är komplext, då många faktorer inom det påverkar varandra som i en cirkelform som går runt och runt. Vår första känsla var att varje avsnitt skull kunna skrivas i ett enda långt stycke, men då vi förstår att det inte skulle skapa ett läsbart arbete valde vi att strukturera avsnitten utifrån en påverkan från en artikel vi läst, samt efter vår egen känsla. På grund av komplexiteten i konceptet är vi medvetna om att läsaren kan få en känsla för att en del saker kan bli upprepade eller ha åsikter om att en faktor kanske skulle höra hemma under en annan rubrik.

2.2.1 Teori

Vi har i vårt arbete valt att utgå från frågeställningar där vi vill se om all den positivt omnämnda teori som finns skriven om styrkonceptet empowerment upplevs så bra som det sägs, av medarbetare samt ledare som finns i en organisation som arbetar utifrån detta koncept. Vårt teoriavsnitt har som syfte att ge en bra grund för att kunna ta till sig empirin på ett bra sätt, vilket sedan ska hjälpa oss att kunna besvara våra frågeställningar. För att arbeta fram denna grund i teoridelen har vi skapat en strukturerad beskrivning av konceptet så att vi utifrån denna kan framkalla en förståelse för oss själva och läsaren över vad det innebär. Denna förståelse har sedan bidragit till att ge en bra uppfattning av vilka fördelar och nackdelar konceptet har.

För att vi själva skulle få en bättre förståelse för konceptet och ge läsaren en bild av konceptets huvuddrag valde vi att studera en rad olika litteratur inom ämnet och därefter sammanfatta konceptets viktigaste grundtankar. Vi har fått en insikt att det skulle gå att presentera dessa grundtankar på hundratals olika sätt, beroende på vilka källor vi utgår från och hur vi väljer att tolka dessa. Empowerment är ett omfattande begrepp som inte har någon egentlig definition, det gör att det finns en rad olika presentationer på teorier och tankar samt att det används olika begrepp överallt där vi gjort våra studier. Vi har därför fått prova oss fram, både i tanke och i skrift, hur vi ska sammanfatta och presentera konceptet. Det synsätt vi till slut valt har sin grund utifrån en artikel vi läst där författarna presenterar konceptet från två dimensioner, en strukturell och en psykologisk, där organisationen respektive individen belyses. Vi har under arbetets gång fått en växande förståelse för att de båda tillsammans i ett samspel spelar en stor roll för att konceptet ska göra sig rättvist. Från att ha hämtat inspiration till grundstrukturen ur artikeln har vi sedan själva medvetet arbetat fram en struktur som i första hand ger en bra grundsats vilken enklare kan hjälpa oss att besvara de frågeställningar vi arbetar utifrån. Men vi har även haft med oss i tankarna att vi vill göra en presentation på detta utsvävande och ogreppbara koncept så lättläst och begripbart som möjligt för läsaren.

De delar som presenteras i teoriavsnitten anser vi vara de viktigaste elementen i konceptet utifrån det synsätt vi valde. För att kunna förklara dessa element mer djupgående har vi valt att studera en mängd olika litteratur. Denna har vi valt ut genom att läsa igenom några andra uppsatser skrivna av studenter vid olika universitet och

högskolor i landet. Efter denna genomsökning tyckte vi oss få en bild av vilka författare som kändes intressanta att studera vidare. Vi har även gjort en del sökningar efter litteratur direkt i databaser på diverse bibliotek utifrån ord som empowerment och medarbetarskap. Vi vill understyrka att vi valt att inte ta med röster från all litteratur vi studerat, utan har från den helhetsbild vi tillskapat oss valt ut vissa röster utifrån det vi anser ger den bästa bild vi kan förmedla av konceptet.

För att få en bättre förståelse och bygga upp ett bra underlag till de intervjuer vi valt att göra i empiriavsnittet sökte vi även efter kritik mot konceptet. Vi hittade en del tankar om vad empowerment kan ha för negativa effekter i den litteratur vi studerat. Men eftersom den till största del är positivt inriktad kände vi oss inte nöjda med att bara studera denna när det gäller den infallsvinkeln. Vi har därför gjort en rad sökningar på www.google.se samt i de databaser biblioteken har att tillgå för att få fram intressanta och aktuella artiklar skrivna ur ett vetenskapligt synsätt. Den negativa kritik vi hittat mot styrkonceptet har vi valt att visa genom att låta den genomsyras genom hela teoriavsnittet i stycken där vi anser att den hör hemma ihop med den förklarande bild vi vill ge av empowerment.

2.2.2 Empiri

Bell (s 20f) menar att även om det finns gemensamma egenskaper hos varje organisation och varje människa så har de även unika drag som är speciella för just dem. Hon pekar på att fallstudier ofta har som syfte att forska dessa drag och egenskaper. Vi började se en antydning på att empowerment är ett väldigt brett begrepp i början av vår inläsning av litteraturen, och har genom detta förstått att det kan tolkas på många olika sätt och därmed användas så olika inom organisationer. Den här insikten gjorde att vi bestämde vi oss för att begränsa vår empiri till att bara studera hur en organisation arbetar med empowerment och fånga in de tankar som inblandade personer har där. Vi ansåg att det hade blivit en svårighet för oss att tolka dessa personers tankar om de hade kommit ifrån olika organisationer vilka troligtvis arbetar på olika sätt fastän de alla väljer att kalla det empowerment.

Den empiri vi använt oss av i arbetet har vi därför valt att fånga in genom att göra en fallstudie. Lundahl och Skärvad (1999, s 11) beskriver fallstudien som en undersökning

baserad endast på ett eller ett fåtal fall som studeras detaljerat och i flera dimensioner. De menar att fallstudier har en stor betydelse inom de kvalitativa metoderna. Vi kan koppla dessa tankar till den förklaring Bell (2006, s 20) gör genom att beskriva att fallstudier ger utrymme för att gå på djupet och studera något. Utifrån den uppfattning vi fått för vad en kvalitativ metod är så är förståelse och tolkning grunden i denna. Och då menar vi att denna förståelse erhåller man bäst genom att gå in i djupet på något istället för att bara gräva på ytan, vilket bidragit till att vi valt just fallstudien som metod i detta arbete.

Valet av organisation till fallstudien blev dock lite svårare än vi trott från början. När vi började leta fram fakta om organisationer som arbetade utifrån ett styrsätt som kan liknas med empowerment insåg vi att de flesta av dessa företag hade gått, eller för tillfället arbetade med att gå, från mer traditionella styrmetoder mot detta. Vi insåg då faran med att det vi skulle studera skulle få fokus på själva förändringsarbetet och medarbetarnas uppfattning om detta istället för att få en belysning på hur de upplever själva empowermentkonceptet. Då en av detta arbetes författare haft kontakt med Björn Lundén Information AB (BL) genom att gå deras utbildningar och på så vis få en liten inblick i hur de arbetar föddes tanken att denna organisation skulle vara intressant att studera. Organisationen har sedan starten 1987 arbetat utifrån ett koncept som kan liknas med empowerment och därav såg vi inte risken i att fokus skulle hamna på förändringsarbetet. Vad som gjorde valet av organisation ännu mer intressant var att den information vi började samla in om dem visade att de använde sig av konceptet till sitt yttersta, och vad vi kunde uppfatta kanske ännu längre dragen. Att organisationen därutöver gått bra och utvecklats mycket genom åren, samt att var vi än hittade information så verkade medarbetarna tycka om sin arbetsplats, gjorde att vi kände att detta var den rätta organisationen för oss att studera. Vi var till en början oroliga över att det kunde bli svårt att få negativa reaktioner varken från ledare eller medarbetare, men såg det samtidigt som en utmaning. Vi har därför gått in i fallstudiearbetet och intervjuerna med utgångspunkten att vi fortfarande ställer oss frågande till om den positivt laddade teorin verkligen stämmer med ”verkligheten” i empirin.

Den kontakt vi haft med BL inleddes med ett telefonsamtal där vi bokade tid för att under en hel dag utföra enskilda intervjuer med fem medarbetare, samt delta i deras dagliga arbete. Till en början fanns det fem medarbetare vi skulle intervjuas som

organisationen utsett åt oss. Personen som hjälpt oss välja ut dessa personer försökte tänka utifrån ett brett perspektiv, där det skulle vara blandat med kön, anställningstid och var de arbetade inom organisationen. Nästan omgående när vi kom till BL var det dags för frukost, och under tiden vi intog denna tillsammans med medarbetarna hade vi plötsligt hittat egna personer vi blev intresserade av att intervjua och bytte därför ut två av de personer som till en början var tilltänkta mot nya spännande medarbetare. De vi satt och hade intervjutillfällen med under dagen var Erik som arbetar på programsupporten, Pål som arbetar med marknadsföring, Björn som är grundare och ägare, AnnBritt som arbetar på frågeservice samt Annika som arbetar på säljavdelningen. När vi planerade inför intervjuerna utgick vi från den teori vi studerat och formade frågeställningar som var grupperade utifrån de element vi delat in teoriavsnittet i. Vi valde att göra ostrukturerade men ändå styrda intervjuer, vilket enligt Bell (2006, s 162) betyder att den som intervjuar inte utgår från ett frågeformulär utan mer för en dialog med respondenten utifrån en genomtänkt mall som fungerar som ett underlag för att försäkra sig om att inte missa något område man är intresserad av. För att på bästa sätt fånga upp diskussionerna i intervjuerna valde vi att spela in intervjuerna. Bell (s 165) menar att inspelningar är en fördel då intervjuaren kan ägna full uppmärksamhet åt diskussionen samt att tillfället kan lyssnas på om och om igen för att på så sätt utveckla förståelsen för vad som sades.

Vi har valt att sammanfatta den information vi fick fram i empirin genom att till en början ge en kort bild av hur ursprungsgärens till organisationen tänkt när han arbetat fram sitt sätt att styra. Sedan har vi övergått till att skapa en så bra och levande bild som möjligt hur medarbetarna upplever det sätt de blir styrda på genom att presentera dessa tankar ordnade utifrån de viktiga element vi valde ut i teoriavsnittet. Inblandat med medarbetarnas tankar visar vi även hur ägaren Björn tänker om styrformen och hur han agerar i organisationen.

2.2.3 Analys

Vi har, som vi redan påpekat, ett syfte med det här arbetet att ge nutida samt framtida ledare en inblick i hur empowerment som styrkoncept upplevs i en organisation och på så vis skapa en förståelse för hur dessa ledare sedan ska kunna arbeta effektivare med konceptet. För att kunna bidra till denna förståelse anser vi att en analys över hur teori

och empiri sammanfaller eller ej behöver göras. Enligt Eriksson och Wiederheim-Paul (2001, s 95) så söker en analys mönster och mening i den information man tillhandahållit. Vi har därför efter att vi arbetat med teori- och empiriavsnitten sökt efter dessa mönster och meningar genom att jämföra dessa med varandra. Denna jämförelse grundar sig på hur vi tolkar den information vi behandlat då vi använder oss av en hermeneutisk metod i det här arbetet. De tankar vi valt att förmedla i det här avsnittet förstår vi är påverkade dels genom den förståelse vi har men även genom vilken data vi valt att ta med i arbetet.

Vi har i ovanstående beskrivna analys valt att använda samma struktur i analysavsnittet som i de föregående avsnitten för att vi lätt ska kunna ge en bild över hur vi kommit fram till våra tankar. Utifrån detta sökande efter likheter och olikheter mellan teori och empiri har vi sedan valt att föra tankarna vidare och se till vilka vi anser är de mest övergripande faktorerna i konceptet. Utifrån dem för vi sedan diskussioner över hur de här företeelserna kan ge uttryck generellt i andra organisationer än BL, och på så vis göra en insats till att ge ledare den förbättrade förståelse för konceptet vi vill att de ska få. Dessa tankar och diskussioner har vi valt att visa under en egen avslutande rubrik i avsnittet för att förtydliga för läsaren.

2.3 Trovärdighet

Två ord som är väl använda under de år vi studerat är validitet och reliabilitet. Till en början ansåg vi att dessa begrepp även skulle tas med i vår metoddiskussion i detta arbete. Men ju mer vi lärt oss om forskningens metodik, desto mer har vi insett att de inte riktigt passar in i det här sammanhanget. Lundahl och Skärvad (1999, s 147) menar att validitet och reliabilitet har ett samband med mätningar som görs i kvantitativa studier, och det är precis den insikten vi kommit fram till också. I och med att vi inte har gjort ett arbete som mäter något har vi valt att inte diskutera runt dessa begrepp i det här avsnittet. Vi har istället skapat oss en förståelse för vilka svårigheterna kan vara att göra ett trovärdigt arbete utifrån vår hermeneutiska tolkningsmetod och den kvantitativa metod vi valt att genomföra arbetet med.

Lundahl och Skärvad (1999, s 43) påpekar att hermeneutiska studier är omöjliga att bedriva helt opartiska. Vi förstår hans påpekande då vi har en förståelse för att en

tolkningsmetod har en stor påverkan av den förförståelse forskaren går in i arbetet med. Vi anser att förförståelsen kan vara både en fördel och nackdel, då den behövs för att kunna driva arbetet framåt, vilket den hermeneutiska spiralen visat på, samtidigt som den kan föra in oss på icke önskade villovägar som gör arbetet mindre trovärdigt. Vi känner dock att den medvetenhet vi har om detta har gjort att vi kunnat genomföra studien så neutral och trovärdig som möjlig.

Att använda sig av kvalitativa fallstudier när man studerar komplexa situationer anser Lundahl och Skärvad (1999, s 190) är en bra metod. Samtidigt pekar de på att det gäller att göra en tydlig avgränsning i sitt syfte och sin frågeställning när de används så att fokus hamnar där det ska i fallet. Då vår studie startade med att arbeta fram det syfte och de frågeställningar vi har, känner vi att vi haft en klar medvetenhet över vad det är vi vill studera. Vi anser därför att vi haft det relativt lätt att hålla oss inom de ramar vi satt upp från början. Och även om vi känt vissa tendenser till att sväva utanför dessa ramar vid några tillfällen, så har vi hjälpt varandra att se till att återgå till den kärna vi ursprungligen valt att utgå från.

Vi har en förståelse för att generaliseringar inte ger en helt rättvisande bild av verkligheten när vi väljer att göra en fallstudie och bara se till hur en liten grupp i en organisation upplever empowerment. Vi håller med Wolvén (2000) i hans diskussioner om att människor är olika och föredrar därmed olika modeller i arbetslivet när det till exempel gäller strukturer, uppgifter och ansvar. Han menar att de generaliseringar som görs utifrån hur anställda agerar och hur produktionen ter sig beroende på hur man organiserar bara är delvis sanna, eftersom sådana utgår från att alla är likasinnade. Det är inte givet att det person A föredrar ger samma tillfredsställelse för person B och tvärtom, detta kan gälla vilka arbetsuppgifter man tycker mest om, vilken tid på dygnet man föredrar att arbeta eller vad man anser syftet med att arbeta vara etc. Denna olikhet visar sig också i hur organisationer mår bäst av att organisera sig och kan då exempelvis vara beroende av vilken organisationsfas eller vilka resurser man har i företaget. Ejvegård (1993, s 31) menar att ett ensamt fall aldrig fullt ut kan utgöra exempel på verkligheten. Han påpekar att man måste vara försiktig med att dra slutsatser i sådana studier och ser hellre dessa slutsatser som indikationer vilka kan få ett värde först när det finns andra tecken som hämtats från annan forskning och som pekar åt samma håll. Vi är fullt medvetna om dessa diskussioner och betonar att syftet med vårt arbete inte är

att hitta ett egentligt svar på en fråga, utan ska hellre ses som ett bidrag till ledare att få en större förståelse för hur empowerment kan påverka medarbetarna.

Hur man än väljer att genomföra ett vetenskapligt arbete är det viktigt att alltid kritiskt granska den information man samlar in för att avgöra hur trovärdig och giltig den är, menar Bell (2006, s 117). Under arbetets gång har vi hela tiden medvetet arbetat utifrån dessa premisser, och visar här hur vi resonerat kring några av de vi anser vara de mest kritiska momenten ur den synvinkeln i vårt arbete.

För att få en förståelse för begreppet empowerment som vi valt att göra en frågeställning utifrån har vi använt oss av mycket olika litteratur och sökningar på Internet. Enligt Lundahl och Skärvad (1999, s 131) ses sådan information som sekundärdata. Han menar att en källkritisk granskning måste göras när man använder sig av den formen av material, och en medvetenhet ska finnas om att många av dessa kan vara partiska, vinklade eller ofullständiga. Vi har medvetet valt att till största möjliga mån använda oss av litteratur som är skriven ur en vetenskaplig synvinkel och anser därför att den uppfyller dessa krav i så stor utsträckning det går. Då vi hittat sekundärkällor skrivna ur andra perspektiv har vi tagit till oss informationen utifrån en så neutral inställning som möjligt. När vi återgett information från samtliga skrivna källor har vi där det varit möjligt valt att ange sidnummer så att läsaren kan gå tillbaka till källan på ett enkelt sätt. Där vi hoppat över detta, ser vi återgivningen som en tolkning på något sträcker sig genom större delar av källan.

De intervjuer vi gjort, kan enligt Lundahl och Skärvad (1999, s 52) betecknas som primärdata då det är material som vi själva samlat in. Att förbereda sig inför intervjuer på ett bra sätt och att sammanställa dem senare, är ett omfattande arbete. Bell (2006, s 159) menar att frågornas formulering är viktig för att få ut den information man vill ha, de får inte vara ledande, inte ha outtalade förutsättningar eller vara värderande. Vi har arbetat från de grunderna när vi genomförde intervjuerna och hoppas på så sätt att vi inte påverkat respondenten i allt för stor utsträckning när den fört diskussioner med oss. Vi har en förståelse för att den hermeneutiska metod vi använder oss av när vi tolkar de diskussioner vi förde vid intervjuerna påverkats av vår egen förförståelse och därmed den framställning av dem som vi gjort.

3. Teori

Avsnittet syftar till att visa hur teorin kring empowerment ser ut för att ge en förståelse för hur styrkonceptet är tänkt att fungera. Till en början visar vi vår uppfattning av hur empowerment vuxit fram som styrkoncept, sedan går vi över till att visa hur diskussionerna kring hur empowerment är tänkt att verka i organisationerna samt vad som kan göra att det uppstår problem.

3.1 Från det traditionella till empowerment

Utvecklingen av organisationsformer över olika tider anser Rubenowitz (2004, s 23) ligger bakom insikten att man måste använda nya sätt för att bli konkurrenskraftig. På den tid empowerment slog igenom fanns det behov inom organisationerna att hitta andra vägar att bli effektivare inom än tekniken eller administrationen, vilket varit organisationers förbättringsområden tidigare. Man insåg att för att få konkurrensfördelar och en bättre produktivitet och lönsamhet är man beroende av hur arbetet fördelas och hur kompetensen hos de anställda tas tillvara.

Eriksson-Zetterquist m. fl. (2005, s 140) menar att begreppet empowerment har uppkommit i USA under slutet av 1980-talet. De förklarar vidare att empowerment syftade till att vara ett utökat ansvarstagande i arbetet när det gäller planering och administration inom arbetsgrupper eller hos individer. Den separation av administrativa och operativa arbetsinsatser som tidigare anammats suddades ut, och arbetarna som tidigare bara hade kunskaper inom den operativa delen skulle mer och mer få en inblick och påverkan inom administrationen.

Empowerment har ett stort sammanhang med ordet power, översatt makt till svenska, anser Kinlaw (1995, s 11). Från att begreppet till en början använts inom politiken och sociologin växte dess popularitet under 90-talet då det även utvecklades inom organisationer. Inom det området förklarar han att det har en central roll för att arbeta mot total kvalitetsstyrning och ständiga förbättringar. Kinlaw menar att det inte finns någon direkt definition av begreppet, men att det ofta har en innebörd kopplad till sig som beskriver värden, förhoppningar och initiativ när det gäller maktfördelning, maktindelning och delegering i organisationer. Kunskapen inom dessa områden har

funnits innan den tid empowerment slog igenom, och några få organisationer har under den tiden gjort försök att arbeta utifrån dessa förhållanden. Kinlaw påpekar att framfarten av empowerment inte till största del beror på att det under åren som gått visat sig ha samband med positiva produktivitetstvecklingar. Han menar att det istället är utifrån den konkurrenssituation organisationerna utsätts för, vilket bidrar till att de måste minska sina fasta kostnader samt bli effektiva och skära i de rörliga kostnaderna. Detta i sin tur säger han förutsätter att medarbetarnas ansvar och befogenheter vidgas, vilket ofta visar sig i färre chefsnivåer.

Johnson (1992) diskuterade i början av 90-talet också kring organisationers vikt av att vara konkurrenskraftiga på ett annat sätt än tidigare. Han såg dock andra utvecklingsvägar inom organisationerna för att nå detta och pekade på att det finns förbättringspotential då organisationer går ifrån den ursprungliga tanken att allt går från toppen, där cheferna står för informationsbehandling och beslut och trycker ner detta till botten i organisationerna. Han menar att man vinner på att detta system vänds, och vägarna istället går från botten till toppen. För att kunna klara detta anser han att det krävs att medarbetarna får en större delaktighet i organisationens beslut och får en bättre möjlighet till utveckling av sig själva. Johnson beskriver att medarbetare vill känna sig värdefulla och respekterade för att må bra och prestera bra.

Tabellen här nedanför visar hur Rubenowitz (2004, s 23f) menar att huvuddragen i hur tankarna varit vid en traditionell styrning och hur det ser ut när man gått ifrån det. Detta för att få en väl fungerande organisation anpassad till dagens förutsättningar i mer moderna styrkoncept, dit empowerment räknas.

Traditionell styrning	Modern styrning
Formaliserade föreskrifter, utrustning, maskiner och materiella resurser är av avgörande betydelse för verksamheten.	Människornas kompetens och samspelet dem emellan är av avgörande betydelse för verksamheten.
Ledaren betraktar den byråkratiska organisationen och produktionssystemet som ett maskineri, som han eller hon kan styra och kontrollera och där de anställda ingår som element i en mekaniserad eller byråkratiserad process.	Ledaren fastställer mål för organisationen, engagerar medarbetarna i idéutvecklingen och har samordnad självständighet som bärande administrativ princip.
Genom strategisk planering garderar man sig mot osäkerhet.	Det gäller att på ett flexibelt sätt skapa förutsättningar för att snabbt reagera på nya signaler från marknaden (kunder, klienter, patienter etc.) och utnyttja osäkerhetens dynamik, dvs. att ha alternativa lösningar i beredskap.
Marknadsföringen är centraliserad och knuten till specialistfunktioner.	Medarbetarna, även längst ner i hierarkin, görs medvetna om verksamhetsidéerna och involveras i verksamheten och kontakterna med omvärlden.

Figur 2. Jämförelse traditionell styrning och modern styrning (Rubenowitz 2004, s 24)

Vi har nu gjort en kort redovisning av varför och hur empowerment vuxit fram, samt i stora drag visat skillnader mellan traditionella och moderna styrmetoder. Nu övergår vi till att visa hur diskussionerna ser ut runt vad empowerment är och hur det kan användas samt vilka svårigheterna med att använda sig av konceptet kan vara.

3.2 Empowerment i sin helhet

Vi har tidigare påpekat att Kinlaw (1995) förklarar att det inte finns någon egentlig definition av begreppet, och vi är fullt beredda på att hålla med. För vilka källor vi än skulle redogöra för så finns det inga punkter eller modeller som ser exakt likadana ut i dem, däremot finns det en rad gemensamma nämnare som vi kommer att diskutera runt i detta arbete.

”Begreppet har blivit en förkortning för ett antal olika sätt att använda människors förmåga och kompetens på nya kreativa sätt för varje aspekt av ett företags verksamhet.”

Ovanstående citat är hämtat från Kinlaw (1995, s 12) där han uttrycker sig i vad han upplever empowerment vara. Det finns två benämningar i det citatet som vi vill ta till vara på för att få en utgångspunkt att diskutera runt i detta avsnitt – ”människor” samt ”företags verksamhet”. Om vi blickar tillbaka till hur framväxten av empowerment sett ut kan vi se att dessa ord återkommer i liknande bemärkelser på ett antal ställen, och det kanske kan kännas som en självklarhet att det är två centrala ord när vi diskuterar ett styrkoncept. Men ser vi till hur de traditionella styrkoncepten var utformade var utgångspunkten i dem till största delen organisationen, och hur den skulle struktureras, menar Greasley m. fl. (2007). De menar att när empowerment utövas så måste man se till både organisationen och individen i den, och de båda måste få ut några fördelar när man utövar konceptet för att det ska fungera. Författarna vill se det ur en strukturell och en psykologisk dimension, och vi kopplar den strukturella till organisationen och den psykologiska till individerna. För att de strukturella systemen som formas i en organisation som arbetar med empowerment ska kunna utnyttjas till fullo, är det viktigt att man har en förståelse för hur de psykologiska faktorerna hos individerna fungerar och kan nyttiggöras.

Även Tengblad (2003, s 133) visar på att intresset för individen har kommit i fokus när det gäller medarbetares beteende i organisationer. Han menar att modern forskning inom det området alltmer gått ifrån det kollektiva beteendet och gruppsynen till ett individperspektiv.

Vi tycker att det här är ett intressant perspektiv som passar in i vårt arbete och har valt att dela upp detta avsnitt efter de dimensioner Greasley m. fl. resonerar runt. Vi börjar med att diskutera vad de strukturella systemen är för något, hur de ska användas vid empowermentarbete samt vad problemen med dem kan vara. Sedan går vi över till individperspektivet och de psykologiska faktorer som får dem att vilja och kunna arbeta utifrån konceptet samt hur de är tänkta att påverka hela empowermentarbetet i organisationen men även vilka svårigheterna kan vara.

3.3 Strukturella system i organisationen

Greasly m. fl. (2007) beskriver att den strukturella dimensionen i organisationer handlar om de strukturer som byggs upp, hur policys och regler är utformade samt hur vanor och praxis visar sig. Hur alla dessa grundläggande delar utformas och efterlevs får en stor betydelse för hur medarbetarna utför sitt arbete. Författarna menar att denna struktur ger individerna olika nivåer av hur mycket de kan bidra med beslut och ha inflytande i verksamheten, vilket visar sig i hur mycket makt de har och hur mycket av deras vetskap och skicklighet som utnyttjas.

Som vi ser det så finns det en rad olika strukturella system i organisationer, och det finns många föreställningar om hur dessa ska vara utformade i ett styrkoncept som empowerment. Hur själva organisationsstrukturen ser ut är ett av dessa system, och vi ska nu beskriva detta mer.

3.3.1 Organisationsstruktur

Rubenowitz (2004, s 25ff) är en av dem vi valt att visa hur han anser att organisationer bör arbeta inom detta område för att få medarbetarna motiverade på bästa sätt. Han skriver att det finns några gemensamma drag i organisationer som lyckats med detta;

- De har i allmänhet relativt få organisationsnivåer
- Ledaren är ett positivt föredöme och formulerar visioner i stället för att ge order och utöva rigorös kontroll, han eller hon har en positiv människosyn
- De angriper problem på ett integrerat sätt, strävar efter att se helheter och undviker revirtänkande genom att utveckla samarbete och erfarenhetsutbyte mellan enheter och ser till att viktiga frågor blir allsidigt belysta före beslut
- Medarbetarna befordras mer efter potential än efter vad de gjort, de får nya stora uppgifter, innan de är ”färdiga” för dem.
- De söker skapa allianser med andra företag i form av nätverk och samarbete i olika former

För att kunna arbeta utifrån dessa förutsättningar förordar Rubenowitz att organisationerna arbetar utifrån en viss organisationsmodell, han menar att antalet nivåer i hierarkin samt att rollerna i nivåerna måste omarbetas. Från att organisationerna ofta haft många nivåer i hierarkin måste man platta till i strukturen för att effektivisera beslutsgången, och eventuellt ta bort nivåer. Samtidigt måste de inblandade människorna arbeta och samarbeta på ett annorlunda sätt, menar han. De som finns längst ner i hierarkin organiseras i mer eller mindre självstyrande grupper. En annan viktig del som Rubenowitz pekar på är att de olika specialist- och mellancheferroller som funnits tidigare måste sammansmältas och få en annan betydelse i organisationen än vad den haft tidigare. De måste arbeta mer utifrån en samordnande och utbildande funktion och eftersom de operativa självstyrande grupperna får mer ansvar kommer en eliminering av vissa gamla chefsroller ske.

Även Wolvén (2000) menar att i de moderna styrformerna är individens självbestämmande viktigt för att arbetsglädje och psykiskt välbefinnande ska uppnås hos medarbetarna. Han förklarar att studier visat att självstyrande grupper bidrar till en arbetsmiljö där respekt och tillit till varandra byggs upp vilket bidrar till en förståelse för varandra och man ser en mening med det man gör och konsekvenserna av det. Detta menar han sedan gör att medarbetarna känner ett större engagemang och arbetstillfredsställelse samt en högre effektivitet och kvalitet jämfört med dem som arbetar under de mer traditionella styrmetoderna. Men Wolvén ser samtidigt faran med grupparbete:

”/.../ ju större gruppens inflytande är, och ju viktigare frågor som gruppen bestämmer över, desto större externt och internt tryck kommer gruppen att utsättas för, och desto påtagligare är också riskerna att gruppen drabbas av allvarliga konflikter och upplöses.”

Han menar att det ställer höga krav på medarbetarna när de samtidigt som de ska behandla varandra med respekt, kunna förhandla och kompromissa inom gruppen har ett stort självbestämmande och inflytande. Han påpekar att det finns en risk i dessa grupper att det blir ett slutet, defensivt klimat där det uppstår grupperingar. Vissa medarbetare kan börja dra sig undan och känna sig utanför vilket gör att de inte bidrar i någon större utsträckning till gruppens arbete. Samtidigt kan andra få ett beteende som blir auktoritärt och driver igenom sina åsikter utan att vara lyhörda.

3.3.2 Information och kommunikation

Att grupparbete och självstyrande är en viktig grund i empowerment anser också Greasley m. fl. (2007). De diskuterar runt det utifrån kommunikationens och informationens viktighet och pekar på att öppenhet ska vara en grundplåt i organisationen för att detta grupparbete ska fungera. Vi förstår vad de menar och ser det som att grupparbete utan öppenhet och uppriktighet mellan individerna leder till konflikter, då det lätt bidrar till subgrupper och baktalande.

Även Lindvall (2001, s 142) påpekar vikten av informationsbehandlingen i empowerment, han menar att för att medarbetarna ska bli så motiverade som möjligt behöver de tillgång till information. Då ansvar trycks nedåt i organisationerna, vilket vi ser det som att det görs när självstyrande grupper används, måste medarbetarna få tillgång till nödvändig information så att de kan agera på ett bra sätt utifrån det ansvar de fått. Annars kan de inte lösa de problem de ställs inför på ett bra sätt vilket skapar motivationsproblem, menar han. Johnson (1992), anser vi, vänder upp och ner på det traditionella synsättet av hur information ska behandlas i organisationer. Vi menar att man mycket väl kan ha väl utarbetade system för att behandla information uppifrån och ner i organisationerna och på så vis ge medarbetarna bra förutsättningar. Men vad Johnson menar är att dessa system måste vändas, han har en idé om att informationen

till ledningen om tillståndet i organisationen måste komma ifrån kunder och att denna information till största del ska vara insamlad av dem som möter kunderna och sköter de operativa processerna, dvs. medarbetarna. Han vänder alltså totalt upp och ned på informationsbehandlingen, och vi kan inte annat än se mycket stora fördelar med hans tankesätt då det ger en direkt information till dem som utför arbetet på operativ nivå. Informationsbehandlingen blir på så vis mycket snabbare och verkligare, anser vi, då den inte behöver cirkulera runt i organisationen och dra ut på tiden för att hamna där den bäst hör hemma. Vi ser även fördelar med att den inte behöver gå igenom en massa olika individer och nivåer och på så vis riskera att tolkas om och filtreras vilket i slutändan kan leda till att den kommer ut i någon annan form än vad den var i början.

3.3.3 Kontrollfunktioner

Empowerment bygger på att medarbetarna blir mer kreativa när de får mer ansvar, stöd i att kunna vara med och bestämma samt hjälp med att känna en tillfredsställelse i sitt arbete menar Greasley m. fl. (2007). Varför detta inte fungerat i de traditionella styrkoncepten säger de höra ihop med den stelhet de har i sin hierarki och kontroll. När empowerment utövas kan organisationer inte arbeta utifrån dessa kontrollsystem som kommer uppifrån. Kinlaw (1995, s 176ff) påpekar också att det kan uppstå problem när man inte släpper de kontrollfunktioner man använt sig av tidigare vid användandet av mer traditionella styrmodeller. De effekter som kan uppstå om detta sker är att det kommer att skapas ännu fler gränser, parametrar, förbehåll och varningar menar han. Vi ser det som att den kreativitet man vill erhålla hos medarbetarna i empowerment hämmas om de kontrolleras uppifrån med strama ramar att hålla sig inom. Eget tänkande och handlande kolliderar med dessa ramar och hindrar dem att kunna arbeta utifrån dessa förutsättningar. Vi kan se att våra tankar hänger ihop med hur Kinlaw utvecklar sig när det gäller kontrollaspekten i styrkonceptet. Han menar att det är en meningslös tanke att försöka styra och kontrollera medarbetare när man arbetar med empowerment. För att konceptet ska fungera handlar det istället om att styra och kontrollera system och resultat, och samtidigt låta medarbetarna kontrollera sig själva.

Men hur ser då redskapen ut som kan anpassas till att kontrollera i konceptet? Kinlaw (1995, s 183ff) menar att man kan använda sig av bland annat centrala värderingar, mål, och belöningar. Vi utvecklar hans tankegångar här nedanför.

Centrala värderingar anser han är de värderingar som medarbetarna använder sig av för att kunna bestämma vad som är viktigt, maggropskänslan eller intuition skulle vi vilja kalla detta. Detta leder till att normer bildas som alla är med och utformar, och vilka kan inte kontrollera att dess upplevs till och utvecklas mer än medarbetarna själva menar Kinlaw.

Med mål som kontrollfunktion menar han att alla medarbetare ska vara medvetna om vart företaget vill, och de ska även ha varit med i processen att ta fram dessa mål. Mål är ju även något som används inom de mer traditionella styrkoncepten, men inom empowerment menar Kinlaw att de inte ska vara till för att göra uppföljningar, rapporter och till slut nya order och direktiv. Syftet här är istället att kunna se att man kommer framåt och på så vis bli mer motiverad.

När Kinlaw diskuterar om belöningar som en kontrollfunktion så menar han att dessa påverkar medarbetarnas beteenden och på så vis kan ses som en kontrollerande roll. Han påpekar att belöningar har störst möjlighet att påverka beteendena när de uppfyller följande kriterier:

- De är tydligt baserade på förtjänster i form av prestationer eller särskilda beteenden
- De är tydligt kopplade till de önskvärda prestationerna eller beteendena
- De uppskattas av mottagarna
- De uppskattas av mottagarnas vänner och kollegor

Kinlaw påpekar att medarbetarna måste vara med och kunna påverka besluten om vilka som ska få belöningar och hur, och detta ska ske i samverkan av alla.

Vi anser att hans tankar har ett samband med det vi diskuterat angående att kreativiteten inte ska hindras i organisationer som arbetar med empowerment. De redskap Kinlaw visar som kontrollsystem hämmar inte kreativiteten tycker vi. Vi anser istället att de bidrar till att man ska kunna utvecklas under former som är gemensamt framtagna för att medarbetarna och organisationen ska må så bra som möjligt.

3.3.4 Helheten

Vi har sett att både Rubenowitz (2004) och Greasley m. fl. (2007) har poängterat att helhetstänkande är av stor vikt inom empowerment, det är inte bara strukturerna eller individerna som måste förstås och arbetas utifrån, det är samspelet mellan dem som är det viktiga. D'Annunzio-Green m. fl. (1999) påpekar att empowerment är en förutsättning för att denna helhetsbild ska växa fram. De menar att det inte är förrän man börjar med detta arbete som många problem som man inte sett tidigare börjar belysas. Empowerment bidrar till att organisationerna ser sina styrkor och svagheter ur ett helhetsperspektiv på ett bättre sätt och kan på så vis effektiviseras bättre anser de.

Om inte organisationen förstått innebörden av vad empowerment är till fullo kan det ge negativa effekter i slutändan, och konceptet kan upplevas mindre bra menar Kinlaw (1995). Vanliga missförstånd som uppstår är enligt honom att man blandar ihop ordet inom politiken/sociologin med vad tanken är med det inom organisationsnivån. Detta bidrar då till att man bara koncentrerar sig till att se till maktdelegeringen, vilket inte skulle fungera i en organisation. För att denna maktfördelning ska fungera menar han att det ständigt måste ske en utveckling av medarbetarnas kompetens för att de ska kunna utöva ett större inflytande genom nya idéer, delad information och till slut beslutsfattande.

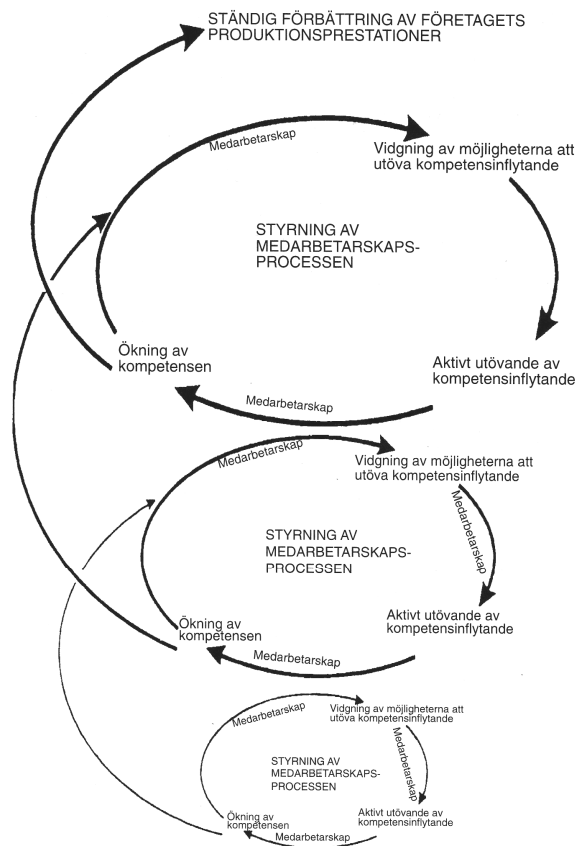
I helhetstänkandet finns det som vi redan påpekat strukturer och individer som måste samspela. Vi har nu diskuterat hur den strukturella dimensionen påverkas i ett empowerment och har i slutet gått över till att se hur en förståelse för helheten är det viktiga. Vi fortsätter nu genom att se hur de psykologiska faktorerna hos individen kan påverkas och vad det i slutändan bidrar till i helheten.

3.4 Psykologiska faktorer hos individen

Vi börjar det här avsnittet där vi slutade i helhetsdiskussion vi hade i föregående avsnitt och ser till hur viktigt det är för individen i organisationen att få en förståelse för helheten för att kunna arbeta så bra som möjligt och bidra med sitt.

3.4.1 Förståelse

Kinlaw (1995, s 90ff) är en av dem som också diskuterar utifrån tankarna kring medbestämmandet som vi behandlat under föregående avsnitt. Han menar att det finns en koppling mellan medbestämmandet och förståelse, sedan vidareutvecklar han det till kompetensen. Den mänskliga kompetensen är en grundläggande del i empowerment och att utveckla och använda den är en bra grund när man vill arbeta framgångsrikt. Att utveckla och utvidga medarbetarnas kompetensinflytande anser Kinlaw är ett utmärkt sätt för en organisation att öka dess totala mentala kapacitet och prestationsförmåga. Han för dessa tankar vidare och menar att detta arbete börjar med en förståelse och slutar med den förbättrade produktiviteten. Förståelsen förklarar han handlar om att alla ska förstå sig på vad empowerment är och vad alla måste göra för att det ska uppnås. När förståelsen finns där så finns det förutsättningar för att empowerment blir som en cyklisk tillväxt, där det ständigt uppstår förbättringar av företagets produktionsprestationer. Detta visar Kinlaw i nedanstående modell, och menar att stegföljden för att utveckla och nyttja kompetensinflytandet blir det som man måste arbeta med efter att förståelsen byggts upp för att spiralen ska fungera.



Figur 3. Cyklisk tillväxt av empowerment (Kinlaw 1995, s 91)

Sammanfattningsvis kan vi se att Kinlaw ser förståelsen för konceptet och kompetensinflytandet som den viktiga grunden för att man ska få något nytta av empowerment.

Collins (1999) har också sett vikten av att förstå konceptet för att det ska kunna användas med framgång. Han ifrågasätter hur ledare ska kunna få till ett bra empowermentarbete då det inte finns någon klar definition av begreppet. Han menar att det därför blir svårt att veta för ledarna hur de ska ta sig framåt i arbetet då det finns så många metoder och vägar beskrivna.

3.4.2 Kompetens

Kinlaws (1995, s 11ff) tankar kring empowerment kan sammanfattningsvis ses som att de berör individen i organisationen. Vi tycker att detta visas i de sammanfattande punkter han gjort där han visar hur han tycker att empowerment visar sig i praktiken i organisationer;

- Att skjuta beslutsfattningsmakt så långt ner i företagsorganisationens hierarki som möjligt
- Att låta de människor som står problemen närmast lösa dem
- Att ge folk en uppgift och hålla sig undan så att de kan utföra den
- Att öka människors känsla av delaktighet i sina arbeten och företag
- Att låta arbetslag styra sig själva
- Att ha förtroende för att människor gör vad som är bäst

Kinlaws diskussioner innefattar organisationers användning av medarbetarnas kapacitet, och han menar att detta är av stor vikt för att makt ska kunna fördelas nedåt. Han vill likna empowermentets tankegångar med McGregors Teori Y, där det bland annat diskuteras att medarbetare inte fullt utnyttjas utifrån de mentala resurser de har. Den säger även att det inte bara är ett fåtal människor som besitter kompetens, den finns faktiskt spridd på alla nivåer i ett företag. Likväl säger Teori Y att människor känner större ansvar när de har möjlighet att påverka och känna sig delaktig i detta samt att

prestationer hos individer och arbetslag blir bättre om de själva får styra och kontrollera sitt arbete istället för att all styrning och kontroll kommer ovanifrån.

Den artikel Greasley m. fl. (2007) skrivit baseras, liksom detta arbete, på en studie där man genom medarbetarperspektivet skapat sig en förståelse för hur medarbetaren uppfattar empowerment. Vad man kom fram till i denna studie var att medarbetarna ansåg att kompetens och kontroll som de kunde utnyttja i form av beslutstagande och egen problemlösning var nyckelord för empowerment. Vi vill se det som att kompetensen är en oerhört viktig del för att alla de andra elementen vi diskuterar i hela teoriavsnittet ska fungera; medbestämmandet och grupparbetet kräver att kompetensen byggs upp och används, för att alla ska kunna bearbeta den information de erhåller krävs kompetens, för att kunna få ett bra helhetsbegrepp krävs kompetens etc.

Kan medarbetarna ha tid att både utveckla en bra kompetens i den professionella roll de verkar inom samtidigt som de även ska utföra insatser i organisationens metodutveckling är en fråga som Tengblad (2001) ställer sig. I von Otters (2006, s 160) antologi (ett urval av författartexter) finns Hansons studier med där hon också ifrågasätter om denna sammanblandning av arbetskompetens verkligen bara är positiv och menar att det är en självklarhet att medarbetarna har kvalifikationer och sakkunskaper inom det arbetsområde de anställs inom. Hon ifrågasätter inte om tiden räcker till, men funderar istället om den ytterligare kompetens som kommer att krävas av medarbetarna för att arbeta ur ett mer medbestämmande arbetssätt alltid är bra ur hälsosynpunkt.

Även Tengblad (2001, s 102) ser problem med den utveckling som skett där mycket går ut på att ha en bredd i kompetensen. Han anser att det numera är ett lågt värdesättande av djupkunnighet och professionalism inom organisationer då det går mot att mångkunnighet och flexibilitet är det optimala. Han påpekar att för att organisationer ska styras på bästa sätt måste man försöka kombinera dessa två och anser att man måste börja experimentera med de båda för att hitta en bra balans i de flesta organisationer.

Det finns forskare som kommit fram till att den frihet och gränslöshet som de moderna styrformerna innebär ökar stressen hos medarbetarna. Wallström (2003) refererar i en artikel till en av dessa forskare, Lars Strannegård, som menar att den brist på tydlighet

som uppstår när organisationer eftersträvar en maktförskjutning kan vara en källa till den ökade stressen och utbrändheten i arbetslivet. Till en början kan både chefen och medarbetarna uppleva den nya ansvarsfördelningen positiv, men han menar att det på sikt ändå kan leda till att medarbetarna blir stressade när de inser att hela ansvaret ligger på dem utan att de egentligen vet hur de ska utföra uppgiften. Det här resonemanget anser vi också har med kompetensen att göra. Vi tror att denna är viktigt för att medarbetarna ska kunna hantera friheten och gränslösheten, de måste känna sig själva och ha den slags kompetensen för att kunna sätta gränser för sig själv. Det måste också byggas upp en kompetens när det gäller att förstå varandras olikheter. D'Annunzio-Green m. fl. (1999) påpekar att empowerment ofta generaliseras och det visas hur man rent allmänt ska utföra det. De menar att det är en omöjlighet att få det att fungera om man utgår från detta, man måste ha en kunskap om att alla är olika och vill och kan utföra olika mycket inom empowerment.

Tengblad (2001) anser att det finns en motsägelsefullhet i tanken att en framväxt av självständiga individer är en viktig del i de moderna styrformerna. Han menar att det finns tendenser där dessa individers kompetens undertrycks och att det sker en infantilisering av medarbetarna. Detta kan ofta visa sig när organisationen ska förmedla de värderingar de har, de anställda socialiseras ofta in i kulturen och motsätter de sig tankarna blir de tillrättavisade. Han tycker att detta är ett uttryck för att underskatta de anställdas intelligens och liknar det vid en behandling av dem som om de vore barn. Han skriver så här;

”Den stora skillnaden mellan barnuppfostran och chefskap /.../ är att barnen blir myndiga när de fyller 18, medan medarbetare aldrig blir det.”

Det här tycker vi är en mycket tänkvärd mening, och inser att det är en stor skillnad i att ge de anställda en bra kompetens som de har att vila på och att sedan tillåta dem använda den på rätt sätt. Finns det tendenser till att kompetensen undertrycks hos de anställda vågar de heller inte lita på sig själva och därmed får de ett beteende därefter också tror vi. Detta beteende anser vi inte skapar förutsättningar för nästa område vi ska titta på, nämligen engagemang.

3.4.3 Engagemang

I de källor vi studerat ser vi att engagemang är ett ständigt återkommande ord som kopplas till empowerment. Och för att skapa detta engagemang anser vi att medarbetarna måste involveras i arbetet, vilket kan ske genom att de strukturella systemen utformas på ett lämpligt sätt för detta. Men vi ifrågasätter om det är det enda som behövs, vi anser att det måste finnas någon psykisk faktor som påverkar att medarbetarna får sig att känna sig engagerade också.

Vi vill koppla ihop det vi diskuterat runt förståelse och kompetens i det här sammanhanget. Att de två bitarna ska fungera väl anser vi är en förutsättning för att medarbetarna ska våga och vilja involvera sig och visa engagemang. Forsberg och Starrin (1997) menar att individen till en början måste få en insikt om att det faktiskt är möjligt att vara med och förändra och engagera sig, detta anses vi kan skapas genom de strukturella systemen. De diskuterar sedan vidare att begreppet empowerment har ett antal centrala komponenter; makt, kontroll, självtillit och stolthet. Och för att kunna utveckla och nå detta påpekar de att individen dels måste utvecklas mot ett sätt att tänka om sig själv där hon känner sig värdefull, förmögen att fullfölja handlingar och har en tillit till sig själv och andra. Först då vågar och vill hon engagera sig och ta till sig det ansvar detta medför.

Sagie och Koslowsky (2000) tar upp Hackman och Oldham's idéer angående bland annat hur feedback och självbestämmandet påverkar i en organisation. De menar att dessa två faktorer behövs för att medarbetaren ska kunna känna en meningsfullhet i sitt arbete, tillsammans med arbetsvariation och en klarhet och vikt i arbetsuppgiften. Vi tolkar det som att genom dessa faktorer blir medarbetarna mer engagerade genom att de får friheten att fatta egna beslut där de känner att deras prestationer är av värde och får sedan genom feedbacken efter prestationen bekräftelse. Vi anser att just denna bekräftelse är ett viktigt inslag för att medarbetaren ska känna engagemanget att vilja prestera även i framtiden.

Både D'Annunzio-Grenn m. fl. (1999) och Greasley m. fl. (2007) påpekar att det måste finnas en förståelse och tillåtelse när man arbetar med empowerment att alla individer vill engagera sig olika mycket. Alla måste få känna sig involverade på den nivå de själva vill och tillåta att det tar olika lång tid för individer att ta till sig konceptet.

4. Empiri

I detta avsnitt ger vi en bild av företaget Björn Lundén Information AB i Näsviken. Vi börjar med att beskriva företaget och det sätt de sägs styra på utifrån grundarens egen bok. Sedan vill vi, utifrån vårt besök på företaget, själva belysa deras sätt att använda sig av styrkonceptet empowerment och hur medarbetaren upplever konceptet. Detta gör vi genom att utgå från de specifika delar ur teorin som vi anser är viktiga inslag i en organisation som denna. Om ingen annan källa ges kommer informationen från besöket på företaget, antingen från intervjuer eller allmänna samtal under dagen.

Björn Lundén Information AB (BL) är ett kunskapsföretag som startades 1987, där de nu bland annat skriver och säljer egna böcker, tillverkar och utvecklar dataprogram, har supporttjänster samt håller utbildningar, alla delarna inom olika inriktningar i ämnet företagsekonomi. Vi tolkar det som att deras nisch, förutom den ovanliga företagskulturen, är att deras produkter och tjänster är skrivna och upplagda så att vem som helst ska kunna förstå sig på företagsekonomi. Björn själv resonerade som att, varför göra det svårare än det är.

Sättet som Björn har byggt upp företaget på har han på senare tid valt att skriva en bok om. Han kallar sin styrmetod för SIM-metoden (Speed Intuition Management) och har i sin bok, med just namnet SIM (2009), sammanfattat den lite kort i sex punkter. Vad konceptet i huvudsak går ut på är att:

- Ersätta byråkrati och regelsystem med intuition
- Ha en platt organisation utan chefer där de anställda tar stort ansvar
- Göra så mycket av arbetet som möjligt i företaget med egen anställd personal (alltså motsatsen till outsourcing)
- Genomskåda och ta avstånd från myten om den automatiska motsättningen mellan anställda och arbetsgivare
- Vara medveten om att intäkterna skapas genom operativt arbete som utförs av medvetna, självständiga och duktiga medarbetare som arbetar nära kunderna
- Vara medveten om och arbeta med företagets roll i omvärlden både lokalt och globalt.

”Man har någon sorts mekanistiskt sätt att se på ekonomi. Jag tror att väldigt mycket, och det är därför det heter Speed Intuition Management, att man ska inte räkna så jävla mycket, man ska känna...använda sitt sunda förnuft, maggropskänslan.” – Björn

Utifrån denna grundsyn av företaget, som Björn utvecklat, tänkte vi nu beskriva vårt besök på företaget för att ge en inblick i hur de personer vi intervjuade uppfattar detta styrsätt. Denna beskrivning ligger sedan som en grund så att vi i analysen bland annat kan tolka om konceptet har den inverkan som det är tänkt. Vad är positivt respektive negativt? För att bäst få svar på detta försökte vi, förutom vid de fem intervjuerna, att även insupa så mycket som möjligt av omgivningen och stämningen på företaget under besöket. Vi har valt att dela in kapitlet i de delar som vi ansåg viktiga från teorikapitlet och utgår då från hur företaget är uppbyggt utifrån organisationsstruktur, information & kommunikation, kontrollfunktioner, helheten, förståelse, kompetens och engagemang.

4.1 Organisationsstruktur

Organisationsstrukturen ser vi som en grundpelare för hur väl arbetet i organisationen kommer att arta sig, och är därför en viktig del att belysa tycker vi. Vi tror att hur man väljer att strukturera organisationen genomsyrar det mesta, från företagskultur till slutlig produkt, då troligtvis en grupp individer med kompatibel struktur har större chans att ha ett bättre företagsklimat än en grupp med motsättningar till strukturen. När vi klev innanför dörren vid vårt besök hos BL så möttes vi av en barfota man som hälsade oss välkomna. När vi sedan möts av Pål som vi haft kontakt med kände vi oss tvungna att fråga om vi måste ta av oss skorna. Det är valfritt säger Pål, här gör vi som vi känner för det. Stämningen var milt sagt väldigt öppen och fördomsfri.

”Vi har en helt platt organisation. Vi har en Vd för att vi enligt reglerna måste ha en på pappret.” – Pål

BL har redan från start varit en platt organisation. När vi började studera empowerment så fick vi uppfattningen att styrkonceptet vanligen anammas i organisationer som tidigare använt sig av ett annat styrkoncept. Björn Lundén är på det sättet en pionjär då

han från start byggt sin organisation utifrån detta styrkoncept. Hans organisation är helt platt, där inga chefer råder och varje medarbetare har lika stor tyngd i sin röst.

”Det som var häftigt från början var just att när vi hade omröstning om saker och ting, så var min hand lika mycket värd som Björns hand eller Ulfs (Vd) hand.” – Annika

Detta visar den höga grad av medbestämmande som finns på företaget, och enligt Björn själv så är de helt prestigelösa där ingen känner att de måste hävda sig eftersom alla har lika stort inflytande och att de har förtroende för varandra och de kunskaper de besitter.

Man kan säga att Björn förespråkar *”frihet under ansvar”*, där var och en av medarbetarna själva ansvarar för företaget och över sitt arbete och att det blir utfört, då det inte existerar någon chef som säger vad och hur de ska göra. Företaget har total flexitid, där i princip varje medarbetare själv bestämmer när och hur den vill arbeta. Vill någon vara hemma en onsdag så får de vara hemma då. Vill de arbeta en söndag istället så får de göra det. Bara de får sitt arbete gjort så spelar det ingen roll när och hur de gör det. Självklart bygger var och ens arbetstid på hänsyn till sina kollegor, där kommunikation krävs för att en avdelning inte ska vara helt obemannad.

Från det vi uppfattat vid intervjuerna så var organisationen från början uppbyggd så att alla gjorde allt inom företaget, men allt eftersom företaget har växt, till idag 47 anställda, så består företaget idag av tydliga avdelningar som bland annat kundservice, frågeservice och programsupport. Men vissa arbetsuppgifter delar de alla på fortfarande, som till exempel telefonväxeln. Under vår fjärde intervju med en relativt nyrekryterad medarbetare fick vi veta att det ändå var väldigt fritt att välja om de ville arbeta inom andra områden på företaget också.

”Om jag är lite trött på morgonen när jag kommer och inte riktigt orkar sitta framför datorn och knappa, eller om jag fryser, då går jag ner på dister (distributionen) och plockar böcker. Dom blir glad för att jag fyllt på böcker på hyllorna, och jag är glad för min kropp kommer igång.” – Annika

Likaså om det var underbemannat på frågeservicen vissa dagar så kunde någon från kundservice eller säljavdelningen rycka in och hjälpa till. Så trots att företaget blivit mer indelat i avdelningar på senare år så finns det ändå fortfarande en bred kompetensgrad. Sen finns alltid möjligheten för varje medarbetare att gå på vilka utbildningar de vill, på företagets bekostnad, om de bland annat skulle vilja byta inriktning i företaget.

Det både vi och Björn kommit fram till är att ju större företaget blir, ju svårare kommer det bli att behålla exakt samma struktur som de har idag. Björn delar med sig att han vid ett tidigare skede, vid cirka 15 anställda trodde att det skulle vara maxantalet för att kunna ha den sortens organisation som bedrivs idag.

”Företaget kan inte bli hur sort som helst med den här organisationen. Man kan ju inte ha fyratusen anställda i fem världsdelar och köra så här, det går ju bara inte.” – Björn

Men antalet medarbetare är idag 47 stycken och den platta organisationen fungerar fortfarande, de har dock gjort några förändringar, vilket tidigare nämnts, genom att de numera är mer indelad i avdelningar där var och en är mer specialiserad inom ett område, än den bredd de hade tidigare.

4.2 Information och kommunikation

Information och kommunikation är också en viktig del för att platta organisationer ska fungera optimalt, eller egentligen för vilken sorts organisation som helst enligt vårt tycke. Men då medarbetarna i denna platta organisation inte har någon chef som samordnar så tror vi att det behövs ännu mer kommunikation mellan medarbetarna istället. Vi tror också att riskerna för konflikter kan minimeras, då all information är öppen för alla och missförstånd enklare kan undvikas.

Varje tisdag har företaget ett personalmöte där alla får yttra sina åsikter om det som står på dagordningen. Där får då alla ta del av den information som tas upp, samt vara med i beslut vilken avdelning det än gäller. Samtliga medarbetare har lika stor tyngd i sin röst vid de olika beslut som tas där. Det som tas upp på personalmötena är det som medarbetarna själva anser ska tas upp, vilket de under en veckas tid haft chans att skriva

in på en dagordning som finns åtkomlig för alla på intranätet. Enligt intervjuerna så är det handuppräckning som gäller både när talan vill föras, samt när besluten fattas genom omröstning.

Det vi uppfattat från så gott som samtliga intervjuer så är personalmötena väldigt strukturerade och disciplinerade där de följer dagordningen samt använder handuppräckning, ibland händer det dock, när alla 47 ska säga sitt, att det blir många olika viljor som krockar med varandra, i frågor som några anser som löjliga. Beslut som vissa anser skulle kunna fattas av enskilda medarbetare tar då, genom oenighet på personalmötena, upp mycket tid.

”Det som jag kan tycka ibland på mötena då, det är att det blir löjliga diskussioner om löjliga saker när alla ska säga sitt. Det kan ju vara en nackdel då. Det är ju handuppräckning så blir det 12-12 då... - jaha hur gör vi nu då? Ska man ge med sig eller? Annars blir det att det tas upp igen på nästa möte.”

– Annika

Ett av de få problemen som tagits upp på flera möten på grund av oenighet är den subventionerade lunchen, där oenigheten låg i vart de skulle äta någonstans. Vissa ville inte ha mat från den lokala grillen medan andra hellre kunde tänka sig att ta med matlåda istället. Många tyckte då att de var löjliga och även lite bortskämda som inte kunde nöja sig med den lunch de fick.

”Det vart ett väldigt tjafs och folk nästan vart sura på varandra, eller inte varandra men på varandras åsikter. Det vart väldigt tjafsande om det där. /.../ Alla tyckte det var så jävla jobbigt att vi skulle behöva prata om det här varenda vecka. Man blev så le på det hela.” – Björn

Idag har de dock löst det problemet genom ett samarbete med en cateringfirma. Men dessa problem visar ändå att kommunikation, likväl som brist på kommunikation, kan skapa konflikter, genom att det blir många individer som ska försöka att bli eniga i olika beslut. Det är ändå människor vi talar om, och med 47 medarbetare som har egna viljor så finns risken för oenighet. Men vad vi förstod så var det oftast samma personer som

yttrade sig på personalmötena varje vecka, de som var lite mer framåt än andra. Vissa var mer tystlåtna och visade inte sina åsikter i de aktuella frågorna.

”Alla har ju möjlighet att säga nånting, problemet är väl att det kan verka att vissa personer aldrig säger nånting, men samtidigt har de ju möjlighet.”

– AnnBritt

Men meningen med personalmötena är att alla ska få säga sitt, ett forum för medbestämmandet i företaget, så frågan är ju om det finns ett bättre sätt där även de mindre framfusiga ska våga yttra sina åsikter?

På företaget anser medarbetarna att om det är ett öppet klimat med god kommunikation är risken för skitsnack, missförstånd och konflikter mindre. Utifrån våra intervjuer tolkade vi det som att den flexibla arbetstiden var det som var mest uppskattat på företaget. Medarbetarna kunde arbeta den tid som passade dem bäst, vare sig de var småbarnsföräldrar, morgontrötta, äldre eller yngre, så kunde de själva forma sina arbetsdagar. Men med frihet kommer ansvar och för att inte de olika avdelningarna ska bli helt obemannade krävs kommunikation.

”Några kanske inte tar lika mycket hänsyn med eller lojala när det gäller det här att tänka på: - Är det verkligen nån på plats då, om jag är ledig då, kommer det funka då? En del är ju väldigt duktiga på det och andra är mindre duktiga.”

– Pål

Tydligt är dock kommunikationen inte helt fullgod när det gäller att samordna inte arbetstiderna när det inte finns någon specifik som har det ansvaret, som till exempel en chef. Detta måste istället medarbetarna själva ta ansvar för. Men trots den flexibla arbetstiden så har de ändå ibland vissa tider, vissa dagar som de måste vara på jobbet, och detta är då även en del i detta egna ansvar, att just kunna ta ansvar och inte missbruka den frihet de har.

”Det finns ju vissa ramar, man måste ju vara här när man ska sitta i telefonsupporten eller frågeservicen, då måste jag ju vara här...man har ju vissa saker som styr, även om vi har flexibel arbetstid och kan komma och gå

som vi vill, ja menar vill jag jobba bara tre timmar en dag så är det ju upp till mig, men jag måste ju ändå ta hänsyn till mitt jobb, eller företaget eller mina arbetskamrater, jag kan ju inte ställa dom på pottkanten. Att man inte bara går och plötsligt kommer man inte en dag och inte meddelar, jag menar det är ju ohövligt. /.../ Men just att man kan lägga upp sitt jobb precis hur man vill, det är det som är så skönt, man behöver aldrig fråga.” – AnnBritt

Så som vi ser det så handlar det alltså även mycket om att ha respekt för varandra också, och det företag man arbetar i. Skulle medarbetaren inte ha möjlighet att arbeta en dag när den var inbokad på telefonsupporten måste den själv ta ansvar för att någon annan tar dennes plats just den dagen. Utan kommunikation skulle systemet inte fungera.

När vi talade med Björn angående SIM-metoden där han menar att anledningen till varför det kallas ”Speed Intuition” är att det går så mycket snabbare med beslut i en sådan organisation, istället för att idéerna och kommunikationen ska gå genom flera hierarkiska led. Var och en ska då istället fatta egna beslut (de som faller utanför besluten på personalmötena) grundad på sin egen intuition. Ett exempel som vi tyckte var lite lustigt var då det var slut på kopieringstoners på företaget. Då varje person som upptäckte detta beställde en varsin uppsättning av sådana, resulterade det i att företaget nu hade tre års förbrukning av toners. Tre av medarbetarna hade alltså var och en beställt ett års förbrukning av toners. Detta har ju enkelt kunnat undvikas om de kommunicerat bättre. Idag har de istället löst detta genom att det finns en specifik medarbetare som ska meddelas om det beställts toners, så nästa som också funderar på att beställa får veta om det blivit gjort eller inte.

4.3 Kontrollfunktioner

Hela företaget är uppbyggt så att inga skrivna regler eller principer ska styra deras handlande eller snarare begränsa deras handlande. Alla medarbetare har själva rätt att ansvara för företagets samtliga inköp. De har dessutom ingen övre gräns för vad inköpen får kosta. Var och en har ansvar för att köpa in för företagets bästa, vilket även kan vara till exempel utrustning som medarbetaren känner sig behöva inom arbetet.

”Min första reflektion efter en tid här, det är ju att det finns som sagt inga skrivna regler här, men varje vettig människa har ju ett jättestarkt regelverk inom sig, man vet ju vad som är rätt och fel, det behöver ju inte nån skriva en lapp att man inte ska köpa in en kontorsstol för trettiotusen, det begriper man ju själv.” – Pål

Med andra ord så är organisationen strukturerad så att varje medarbetare själv ska gå efter maggropskänslan och inte styras av några skrivna regelverk. De ska istället använda sitt sunda förnuft, ”det inre regelverket”.

Björn menar att han inte heller har någon direkt långsiktig plan. Han anser att det är intuitionen som styr bäst, men trots det har de ändå uppföljning av olika nyckeltal. De har ständig koll över ekonomin där alla får ta del av hur det går för företaget. Men för övrigt finns inga mål eller planer för framtiden.

”Nä, vi kör så det ryker bara!” – Björn

Vissa skulle kanske se det som katastrofalt att inte planera inför framtiden, men för BL har det gått bättre än bra rent resultatmässigt. Björn menar att genom detta planlösa sätt att arbeta känner de sig mer flexibla för omvärldsförändringar, för även om de inte har uppsatta budgetmål så vet de ju ändå vad som är en sund nivå för olika nyckeltal. Andra i företaget är dock lite ambivalenta mellan planlösheten samt långsiktigheten.

”Personligen skulle jag kanske vilja jobba lite mer långsiktigt, lite mer med planer och så vidare egentligen... samtidigt som det är skönt å inte ha det.”

– Pål

Företaget verkar alltså utifrån sett inte ha några kontrollfunktioner där någon bestämmer vad, när och hur medarbetarna ska göra något. Detta på grund av att det inte förekommer någon chef på företaget som styr medarbetarna. Dock kan det ju finnas vissa inslag i sättet att arbeta som kan ha en kontrollerande funktion, även om det kanske inte är tänkt så. På BL tyckte vi oss se en kontrollfunktion i deras lönesättning. Då vi innan besöket hade läst Björn Lundéns egen bok, SIM (Speed Intuition Management), som handlar om företagets styrkoncept, som till exempel uppbyggnad,

kultur och värderingar, visste vi också att företaget hade öppen och individuell lönesättning. Vid intervjuerna förtydligades förfarandet för hur lönesättningen går till, där alltså medarbetarna själva är de som sätter lön på sina kollegor. Genom olika kriterier får medarbetarna fylla i ett formulär om de färdigheter de tycker kollegorna innehar, eller att de alternativt endast fyller i den lön de tycker de ska ha, gärna med en motivering. I slutänden är det sedan ägarna Björn och Ulf som sammanställer de olika anonyma lönesättningarna för att till sist fastsätta lönen. Resonemanget för denna typ av lönesättning anger Björn är att var och en får lön efter den kompetens den innehar samt hur väl de kan använda den, och eftersom det är de närmsta medarbetarna som vet hur personen i fråga arbetar så anses de då mest lämpliga för att sätta lönen.

”Man har varianter i det här formuläret, och du behöver ju inte sätta lön på alla, du kan ju bara sätta på dom i din egen grupp och dom du vet hur dom jobbar och hur dom är. Eller så sätter man på alla dom som man tycker. /.../ Alla tycker ju olika givetvis, så då blir det en summa av alla våra tyckanden som sätter lönen, och det visar sig faktiskt att vi tycker rätt så lika ändå.”

– AnnBritt

Frågan som vi tidigare i arbetet ställde oss, huruvida friheten missbrukas angående den flexibla arbetstiden, samt att de själva tidrapporterar utan att någon stämmer av att de verkligen arbetat dessa dagar, fick vi känslan av att denna individuella lönesättning har en viss kontrollerande sida. Då medarbetarna sätter lön på varandra ser de troligtvis också vilka som oftast befinner sig på jobbet, och om arbetet blir utfört.

”Jag tror att...alla är ju så öppna, det är ju så öppet så det skulle synas om någon maska.” – Annika

”Om man maskar och tar dom stora friheterna och inte gör så mycket, vem är det som vill sätta en hög lön på dig då? Och samtidigt, visar man att man kan, man är duktig, man är trevlig och man kan mycket saker, ja men det visar ju sig då i lönebeskedet.” – Annika

Kontrollfunktionen yttrar sig då genom att troligtvis ingen vill få sämre lön, vilket gör att arbetarna försöker prestera bättre. I och med den flexibla arbetstiden så har de heller

inte OB-tillägg i lönesättningen, där resonemanget lyder att då medarbetarna själva bestämmer när de kan och vill arbeta så finns det inget som heter obekväm arbetstid. De har istället en rak timlön eftersom arbetstiderna kan vara så spridda från månad till månad beroende på hur mycket de utnyttjat den flexibla arbetstiden. Så medarbetarna menar att man ändå får lön för de timmar de arbetar, och är du ledig extra mycket så får du också lön därefter.

4.4 Helheten

Vi anser att helhetssynen på företaget är en stor påverkande faktor där det finns ett fungerande samspel mellan strukturen och medarbetaren. Helhetssynen gör det lättare för att varje medarbetare ska kunna prestera sitt bästa mot kunden då de ser sin egen prestation i det stora sammanhanget och vad den betyder för företaget och framförallt för kunden. Men drar man detta till sin spets så kan det tydligen även betyda något negativt. Enligt en av medarbetarna så var den förra strukturen, där alla gjorde allt, en mycket mer stressande miljö att jobba i. Det var så mycket att hålla koll på och det var lätt att man tog jobbet med sig hem. Efter ett tag insåg man detta på företaget och ändrade så att det idag är mer grupperat.

”Förut var det så att alla skulle kunna allting, vi skulle kunna precis allt. Vi skulle kunna lägga en order, vi skulle kunna fakturera, jag skulle kunna skriva en artikel, kunna skriva en bok, skulle kunna svara på frågeservice, man skulle sitta i vår programsupport...man gjorde allting, och man mådde ju inte bra av det.” – AnnBritt

Men den tidigare strukturen gynnade istället helhetssynen och inblicken i företaget som varje medarbetare då hade genom att de alla utförde samtliga sysslor i företaget. Idag är de fortfarande ganska breda men har ändå tappat en del av helhetssynen. Men de vi pratat med anser att informationen ändå finns där att få för den som är intresserad, alla har nämligen tillgång till all information inom företaget, då tanken är att allt ska vara öppet för alla. Men om samspelet mellan den nu rådande strukturen och individerna fungerar bättre så fungerar då också helheten bättre, trots att de inte är lika breda inom kompetensen idag.

4.5 Förståelse

Helheten och förståelsen anser vi gå hand i hand. För att få en helhetsbild krävs en förståelse för konceptet. Tanken vi hade innan besöket på företaget var att det bara är en viss sorts personlighet som passar i en sådan organisation. Dessa funderingar väcktes genom sekundärinformation vi fått om företaget. Detta gjorde att vi gick in med den tron att förståelsen för konceptet och helheten funkade just för att de var en aning homogent personlighetsmässigt. När vi under intervjuerna tog upp denna tes fick vi inte medhåll då de flesta tyckte att det var en sådan stor blandning av personligheter där inte alla tyckte lika alla gånger, detta visade sig oftast på personalmötena.

”Man får ha sin åsikt, och folk har verkligen sina åsikter, så det är absolut inte så att alla tycker likadant och är stöpta i en modell här, utan det är ju alla möjliga olika personligheter i alla möjliga tänkbara situationer och ärenden, vilket då kan ha som följd att alla säger som de tycker, men det är inget kackel, utan det är en väldig disciplin på personalmötena.” – Annika

Då förståelsen verkligen finns på företaget föll vår tes om det homogena arbetslaget. För trots att de alla är egna individer med egna åsikter som inte tycker lika i alla avseenden så verkar de ändå lyckats hitta kärnan i konceptet där de verkligen tror på den.

Men precis som i vilket annat företag som helst, när det är människor vi talar om, så finns det alltid positiva och negativa faktorer där något som är positivt för den ene kanske är negativt för den andre. Alla är vi olika och föredrar olika saker.

”Det är ju ändå människor, vi är ju ändå 47 stycken, så självklart tycker inte alla lika.” – Annika

Men även om de alla är olika som personer och tillför olika saker till företaget så är nyckeln att de alla förstår sig på konceptet och accepterar hur organisationen är strukturerad och fungerar. Det är därför de får saker och ting gjorda och problem lösta, vare sig de är oense från början eller inte. Så trots att de inte är en homogen arbetsgrupp så tror de alla på konceptet och delar de värderingar som det står för. Enligt de vi talade med i alla fall.

En lustig syn som är ständigt förknippad med BL är liknelsen till sekter. Flera utifrån hade tydligen uttryckt sådana tankar, samtidigt som det lustiga var att även vissa av medarbetarna fick sådana känslor i början då de sökte sig till företaget. Nu tyckte dock en av medarbetarna att företagets styrkoncept i grund och botten handlar om sunda värderingar, och att anledningen till liknelsen med sekter beror på grund av okunskapen om hur det egentligen fungerar. De hade ingen förståelse för strukturen då den var främmande för dem. Björn tyckte också att sektliknelsen var lite lustig och sa skojfriskt:

”Klart det är lite sekt...va fan vi har ju byggt garage här, till medarbetarna, så man får bilen i ett garage också.” – Björn

Men han höll dock med att om dessa sektspekulationer troligtvis uppkom ur en ovisshet och okunskap om hur konceptet verkligen fungerar, då Björn menar att det inte finns någon mer organisation i Sverige som är uppbyggd som BL. Det finns då heller inte många som har någon erfarenhet om en sådan organisation som de kan relatera till.

4.6 Kompetens

Det man tydligt sett i många traditionella organisationer är att medarbetarnas kompetens inte utnyttjas till sin fulla potential. Det empowerment istället går ut på är att just föra ner makten i organisationen för att utnyttja den kompetens som medarbetarna besitter. Det som också är viktigt just på BL är att medarbetarna har rätt och tillräcklig kompetens för att företaget ska fungera optimalt. Medarbetarna behöver dock inte ha någon utbildning när de anställs utan får internutbildning för att nå den kompetensnivå de behöver för att kunna utföra sitt arbete där.

”Jag tycker min kompetens utnyttjas. Jag har ju lärt mig jättemycket sen jag började jobba här, jag tyckte jag kunde mycket innan men har lärt mig mycket mera nu...i och med att vi är så breda, man ska ju kunna så mycket. /.../ Alla har ju nåt område som dom är specialiserade i, ja är duktiga på, och då får man ju utnyttja det, sen ska vi ju kunna va breda i och med att vi sitter ju i vår frågeservice så vi ska ju i princip kunna svara på allting.” – AnnBritt

Det är tal om att det i organisationer är antingen ytlig mångkunnighet eller djupgående specifik kompetens som förespråkas, en bra balans vore något däremellan, vilket BL nu utvecklat. Tidigare hade de den breda kompetensen, men på grund av ökad stress så har de nu djupare kompetens inom specifika områden och lite mer ytlig kompetens på några övriga områden.

Vi tolkar det som att inom traditionella organisationer var det i hårda drag cheferna som hade ensamrätt på kompetensen, och liknelsen mellan förälder och barn har man hört från flera håll när gäller relationen mellan chef medarbetare. Björn använde sig mycket av just denna liknelse, där han menar att vi är fostrade att någon säger vad man ska göra och hur man ska göra det ända sen man varit barn. Därför är det så lätt att hamna i samma rutin senare i arbetslivet. Björn är helt mot den rutinen och tycker att människan själv är kapabel att fatta egna kloka beslut, särskilt när de inom företaget får den kunskapsutveckling de behöver via de utbildningar som företaget står för.

4.7 Engagemang

Engagemang ser vi som en förutsättning för att en chefslös organisation ska fungera, för att arbetsuppgifterna ska bli gjorda. Vi anser att några av tankarna med empowerment är att göra medarbetarna delaktiga, motiverade och att de är medbestämmande, och att de därav får en känsla av självförtroende samt att de är värdefulla i företaget. Detta anser vi skapar engagemang som även gynnar lönsamheten.

Efter att vi gått på en liten rundvandring på företaget, som var väldigt öppet och med hemtrevlig miljö, ropades det i ett högtalarsystem att det var dags för fika. Varje dag anordnades det, på företagets bekostnad, två halvtimmars fikaraster varav en på morgonen klockan nio, som vi fick närvara på. När vi kom in i köket såg det ut som en hotellfrukost med flera olika sorters bröd, pålägg och drycker. När vi lite informellt talar med Björn över fikat så menar han att alla ska närvara på dessa fikaraster, för att öka gemenskapen inom arbetslaget. Likaså med lunchen där företaget idag har ett avtal med en cateringfirma som kör dit maten varje dag. Maten beställs lämpligt och enkelt via företagets intranät. Björn tycker att genom att de alla fikar och lunchar tillsammans så lär de känna varandra på ett djupare plan.

”En medarbetare i företaget ska kunna veta på förhand hur var och en av arbetskamraterna skulle reagera om jag säger det här...man ska kunna känna varandra så väl så att man förstår hur den personen reagerar och så vidare, man känner varandra tillräckligt väl, inte bara vet vad dom heter och vad dom gör.” – Björn

Denna gemenskap som Björn förespråkar inom organisationen gör att medarbetarna känner en trivsel på jobbet där de känner sig som ”en i gänget”. Genom ökad trivsel och bättre arbetsrelationer skapas engagemang i företaget, eftersom medarbetarna då troligtvis mår bättre.

En av de negativa effekterna som vi förknippat med empowerment och den cheflösa strukturen är att feedbacken kan vara bristfällig. Det är inte lika självklart att få en klapp på axeln eller konstruktiv kritik när alla arbetar självständigt och prestationerna inte är riktigt lika tydliga. Då vi ser feedbacken som en viktig del för att känna engagemang undrade vi självklart hur BL arbetade med sådant. Vi märkte att det fanns olika åsikter angående den aspekten. Vissa tyckte att bara man kände sig säker i sig själv så behövdes inte lika mycket feedback, där andra gärna har velat ha den bekräftelsen. Björn säger i en mening att behöver man feedback så har man kommit till fel företag, och i en annan mening att feedback är viktigt och att de är duktiga på att ge bekräftelse, men att den inte ska komma från ”mamma och pappa” som han säger det, där han då menar ”chefen”. I början av en anställning kan vi ändå ana att det är viktigare att få feedback på det man gör för att veta om man gör rätt eller fel. En av intervjupersonerna berättar om ett möte med en ansvarig medarbetare i början på sin anställning:

”Jag sa det – Skulle vi inte kunna ha ett möte bara du och jag, så jag vet hur det går, om det är nånting som jag gör tokfel i? – Men du vet väl hur det är här, det är ju öppet, och skulle vi höra nåt så säger vi ju det. Men man får ju å andra sidan heller inte höra om nåt är bra. /.../ så det är kanske nackdelen med att inte ha någon chef.” - Annika

En annan medarbetare ansåg också att det hade varit trevligt med lite mer feedback än vad det är idag. Det får en person att växa och känna sig betydelsefull.

Man är självständig så det är ju ingen som dunkar en i ryggen så fort det är nåt, visst vi får ju feedback men inte riktigt lika som jag upplever att man har fått det i andra företag med chefer. Men där blir det ju inte feedback medarbetarna sinsemellan, utan där är det istället konkurrens.” - AnnBritt

Vi menar alltså att feedback är något som ökar motivationen hos varje medarbetare, och genom att få bekräftelse så ökar engagemanget att fortsätta prestera bra, eller till och med ännu bättre. Motivationen är alltså viktig, vi anser att den är en av de viktigaste faktorerna för att någon överhuvudtaget ska känna en vilja att prestera sitt bästa, då det är den som driver individen framåt, oavsett var motivationen uppkommer ifrån.

På BL finns flertalet motivationsfaktorer, men Björn själv ser det inte som en del av en strategi, utan att det är en självklarhet att medarbetarna ska ha det bra. Att sedan företaget blir lönsammare på grund av detta är en bonus menar Björn.

”Man ska tycka att det är roligare att åka till jobbet på måndag morgon än va man tycker att det är att åka hem på fredag eftermiddag, det är ju därför vi har det här med bastun och gymmet och allting...massagen...jag menar, det finns ju allt här.” – Björn

Men det verkar inte bara vara de fysiska förmånerna på företaget som ökar motivationen. Med de fysiska förmånerna menar vi till exempel gymmet, bastun, fikat, eller bonusutdelningarna som samtliga medarbetare tar del av och som föregående år uppgick till cirka 40.000kr per person. Det finns även andra aspekter som påverkar motivationen, som friheten, delaktigheten, medbestämmandet och öppenheten på företaget. Det verkar också vara det som medarbetarna uppskattar mest och som gör att de känner att det också är ”deras” företag, de känner sig då engagerade.

”Engagemang, det tycker jag är nåt som känns väldigt starkt från dem flesta, att man känner starkt för företaget och bryr sig om hur det går...och säkert mycket på grund av den här öppenheten att det inte blir nå vi och dom, det är öppet med ekonomin och så vidare...det tror jag föder en lojalitet och engagemang...plus att man har det så bra med förmåner och så vidare.” – Pål

Men detta engagemang som föds kan dock ha negativa effekter. När man arbetar självständigt i en platt organisation och känner en plikttrogenhet kan det bli att arbetet sätts före sin egen hälsa. En av medarbetarna menade att arbetet måste göras, ingen annan gör det åt dig, och att man också ville sköta sitt arbete. Men ibland var hälsan långt ifrån på topp, och då finns det ingen chef som skickar hem en.

”Det kan ju vara en fara i en sån här organisation, när man inte har en chef som säger: - Nä du borde nog vara hemma! När man har sånt här eget ansvar, är man då plikttrogen då säger man inte nej, man gör det man ska i alla fall.”

– AnnBritt

Så ibland kan alltså engagemanget styra så pass mycket att man inte själv märker hur dåligt man mår och fortsätter då bara arbeta. Då denna organisation inte heller har någon särskild person med personalansvar som kan beordra vila så kan detta leda till utbrändhet i slutänden om det vill sig illa.

5. Analys

I detta avsnitt ställer vi till en början empiri mot teori för att se om konceptet uppfattas som det är tänkt. Vi analyserar, utifrån samma struktur som tidigare, hur BL:s sätt att styra påverkar medarbetarna positivt respektive negativt, och vad detta kan ha för effekter. I en slutlig sammanfattning av avsnittet utvecklar vi sedan våra tankar från denna analys till att beskriva det vi anser vara de sammantagna och allra viktigaste faktorerna i konceptet samt hur dessa kan behandlas av ledare i andra organisationer.

Vi vill att det här avsnittet ska ge en bra bild som uppfyller syftet vi haft med arbetet. Innan vi går in i analysarbetet vill vi därför påminna om vilket syfte detta arbete har samt de frågeställningar vi utgått ifrån. Arbetet är gjort i syfte att ge blivande och nuvarande ledare en inblick i hur empowerment upplevs i en organisation som använder det som styrkoncept. Vi vill till en stor del belysa medarbetarperspektivet för att de i ledande positioner ska få en bättre förståelse för den påverkan som styrkonceptet har på de operativa arbetarna samt att då hoppas så ett frö för framtida förbättringsarbete. Vi har valt att fråga om inblandade personer i BL upplever konceptet som ett positivt sätt att styra på respektive bli styrd på, men även försökt ta reda på om de ser några negativa effekter av konceptet och varför dessa i så fall uppkommer. Utifrån den förståelse vi fått för empowerment har vi sedan sammanfattat de vi anser vara de mest avgörande faktorerna i konceptet för att organisationer som arbetar med det ska fungera på bästa sätt.

5.1 Organisationsstruktur

Med frågeställningarna i åtanke så tyckte vi oss se att medarbetarna är väldigt positivt inställda till den organisationsstruktur som råder på BL. En tillplattad struktur i organisationer är att förorda när man vill ha motiverade medarbetare menar Rubenowitz (2004, s 25ff). Det vi sett i empirin är en extremt tillplattad organisation där vi anser att det bland 47 medarbetare bara finns två ägare som kan ses som ovanför i hierarkin, alla andra är på samma nivå. Björn som vi intervjuade är en av dessa ägare, och han vill framhålla att han och den andre ägaren inte vill uppfattas som chefer eller ledare utan som vilken medarbetare som helst. Vi har en förståelse för tanken, och känslan vi fick när vi gjorde vårt besök på företaget är att den uppfattningen råder där. Vid en direkt

anblick kan det kännas svårt att jämföra hur BL är strukturerat med vad teorierna säger om tillplattade organisationer, då de sist nämnda oftast inte går så extremt långt som att det inte finns någon hierarki över huvudtaget. De tankar vi hittat i teorier angående organisationsstrukturer förordar tillplattning i hierarkier och borttagande av nivåer, vi har inte hittat någon som nämner något om att det inte ska råda några som helst vertikala uppdelningar inom organisationen. Om vi ska utgå från den känsla vi fick under den dag vi besökte BL så kan vi som sagt bekräfta att den uppfattning som rådde där att organisationen verkligen är helt tillplattad. Desto längre tiden gått efter besöket och ju mer tid vi lagt ner i analysarbetet så har vi ändå börjat fundera över om det ändå finns någon dold hierarki i organisationen. Det har vuxit fram en förståelse för att vid ett besök som varar under en dag så hinner man bara se det synliga systemet som det går att "ta på". Ju längre in i analysarbetet vi gått har vi kunnat se sammankopplingar mellan de olika delar vi arbetat oss igenom i avsnittet vilket bidragit till att våra tankar utvecklats. Vi har fått en annan förståelse för hur allt hänger samman i organisationen och har bland annat utifrån de samtal vi fört med medarbetarna om kommunikation och engagemang börjat fundera över om det finns dolda strukturer. Vissa framför sina åsikter mer än andra, man söker efter respons och feedback hos olika individer beroende på vem man är samt att medarbetarna i sina resonemang pratar i små termer av "vi och dom" när de pratar om de olika avdelningar som finns. Vi såg även att bland annat Ulf som är Vd sågs som en ledare, om ändå en informell ledare, vald av medarbetarna. Vi kan se det här som tecken på att det ändå finns någon sorts strukturering där rangordningar på personer och avdelningar görs på ett undermedvetet sätt. Så här i efterhand känner vi att det är svårt att se om den här rangordningen är så stark att vi kan dela in denna dolda strukturering i en vertikal uppdelning eller om den ska hålla sig på det horisontella planet istället. Även om vi inte riktigt kan landa i den frågan så anser vi att det nödvändigtvis inte behöver vara något negativt för BL att det ser ut så här för dem. Men vi ifrågasätter ändå deras syn på att de är en totalt platt organisation, blundar de för de dolda strukturerna? Vi funderar över om det verkligen existerar helt platta organisationer mer än på papperet.

Rubenowitz nämner vidare att när en tillplattad organisationsstruktur används så måste även samarbetet inom organisationen vidgas, och självstyrande grupper måste formas. Hos BL ser vi en enda stor självstyrande grupp, bestående av några mindre sådana utformade efter de avdelningar som finns. Rubenowitz menar att detta samarbete bidrar

till att ett eventuellt revirtänkande kan hindras då medarbetarna får en helhetssyn genom de erfarenhetsutbyten som sker. Vi menar att hans tankar mycket väl stämmer överrens med vad medarbetarna uttryckte vid intervjutillfällena. De uttryckte i positiva termer att de mer var som en enda stor familj, där de ville lägga stor vikt på att alla medarbetare var lika viktiga, då de menade att alla tillför något för att helheten ska fungera. Även om det finns vissa fördelningar genom olika avdelningar som får styra över sig själva inom organisationen så ser medarbetarna hela organisationen som sin. Det råder inga känslor för uppdelade områden där man inte får lägga sig i det arbete som utförs där. Denna öppenhet tolkade vi att medarbetarna upplevde som väldigt positiv, då de kunde känna efter dagsform eller utvecklingsbehov vad de ville arbeta med i organisationen. Vi kan se det som en fördel att det inte finns några chefer som är med och bestämmer var medarbetarna ska befinna sig under en viss tidpunkt, utan här bestämmer de själva i samråd med sina kollegor vad som anses vara det bästa. Det vi däremot kunde se var att det fanns motsättningar mot vissa arbetsuppgifter som kanske kan ses som mindre värddiga med tanke på medarbetarens utbildning och erfarenhet. Det har funnits och finns fortfarande problem i organisationen att få till stånd ett bra samarbete kring bland annat bemanning av telefonväxel, städdagar och iordningställande av fika och lunch. Även om vi ser att medarbetarna har ett väl inarbetat helhetstänkande i organisationen så funderar vi över vad det är som gör att dessa arbetsuppgifter känns som mindre värda. Tankar väcks då om den prestigelöshet som Björn konstaterade råder på företaget. Vi börjar fundera om de egentligen är så prestigelösa som de själva anser sig vara, om de anser dessa arbetsuppgifter är ovärdiga. Alternativt ser vi också att det kan bero på att de känner att deras kompetens inte utnyttjas till fullo och att de inte får tid över till det som de själva anser vara viktigare i det "ordinarie" arbetet. Vi tycker att det är synd att medarbetarna inte kan se vikten av den här sortens arbete, vilket vi kan anse hör till de viktigaste inom organisationen eftersom telefonväxeln är ansiktet utåt mot kunderna och de övriga arbetsuppgifterna bidrar stort till trivseln. Vi ser detta som ett område som är värt för ledare att uppmärksamma, för att få en bättre fungerande organisation, då vi anser att varje arbetsuppgift faktiskt har sitt syfte.

Wolvén (2000) menar att självbestämmandet bidrar till en miljö med respekt och tillit till varandra där man får en förståelse för varandra och ser konsekvenserna av sitt handlande. Det här konsekvenstänkande anser vi finns i så stor grad att organisationen kan fungera utifrån det sätt den styrs på. Det fanns ändå, om vi ser till diskussionerna i

stycket ovan, en antydning hos medarbetarna att respekten för varandra varierar hos olika individer. Vissa kanske har mer omtanke när man planerar sina arbetstider för att se att det till exempel finns personal så att det räcker vid en viss tidpunkt. Även om man inte såg detta som något problem, så kan vi se en viss tendens till den fara Wolvén kan se med grupparbete och självbestämmande genom att det kan uppstå bristande respekt medarbetarna emellan.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att vi till största del tolkar det som att medarbetarna uttrycker positiva känslor för den organisationsstruktur BL har. Den uppfattning vi fick när vi gjorde vårt besök var att vi befann oss i en organisation med exceptionellt motiverade medarbetare, då inte någon utlyste känslan att de inte ville vara där eller att de inte ville göra sitt bästa. De känner sig värdefulla och det anser vi har ett sammanhang med den delaktighet de har genom det stora medbestämmande de har inom organisationen.

5.2 Information och kommunikation

Inom BL kan vi se en benägenhet till att den kritik Wolvén (2000) framfört angående att det finns risk för grupperingar i självstyrande grupper stämmer. Medarbetarna uttryckte att det inte var så jämbördigt med att alla uttryckte sina åsikter vid till exempel personalmötena, man påpekade att vissa yttrade sig i varje fråga som kom upp medan en del aldrig sa någonting. Vi ser ändå detta mest som ett personligt beteende och vill till en viss del ifrågasätta Wolvéns kritik eftersom vi menar att alla är olika och har olika behov av att uttrycka oss och olika forum som vi vill göra det inom. Medarbetarna var väl medvetna om att det här beteendet fanns och vi förde långa diskussioner kring ämnet. Men de upplevde inte detta som ett problem utan såg det som att var och en gör som de själva vill, och påpekade samtidigt att alla faktiskt har chansen att säga vad de vill. Det defensiva klimat Wolvén påpekar kan uppstå anser medarbetarna inte har råder inom organisationen, och vi upplever inte heller detta. Däremot anser vi att organisationen bör arbeta fram bättre former och metoder för mötena, vilket kan bidra till att fler vill och vågar prata eftersom syftet med mötena är att alla ska bidra och få medverka i de olika besluten. Hittar man inte bättre arbetsformer för detta inom BL tror vi att det kan finnas en risk att Wolvéns tankar blir verklighet även här.

De diskussioner Lindvall (2001, s 142) har kring att informationen måste komma medarbetarna tillhanda och de tankar Johnson (1992) har om den upp- och nedvända ordningen kommer vi inte att utveckla så mycket här. Medarbetarna ansåg att de är har tillgång till all information inom organisationen, och att de samtidigt får ta eget ansvar och bestämma vad man anser sig behöva eller inte för att kunna sköta sitt arbete. Då BL har en platt organisation där inga chefsposter finns kommer aldrig informationen uppifrån, den kommer, som vi ser det, alltid nerifrån om vi ska tänka i Johnsons banor.

Greasly m. fl. (2007) påpekar vikten av öppenhet i styrkonceptet. Öppenhet är ett ord vi verkligen fick känslan att denna organisation har. Alla vet verkligen så mycket de vill om allt, och vad vi förstod så finns det inga hemligheter att dölja för varandra där till och med allas löner finns tillgänglig att skåda för varje medarbetare.

5.3 Kontrollfunktioner

Som vi gjort uttryck för i empiriavsnittet så finns det inga regler att följa när man arbetar i BL. Medarbetarna gav inga negativa tankar om detta system, man ansåg att det sunda förnuftet är en bra känsla att hålla sig till när man står inför tveksamheter. Att även ha kollegor att diskutera med är också något som de anser är bättre än att ha ett regelverk att slå upp något i för att få ett svar på något man funderar över. Det här stämmer överrens med både Greaslys m. fl. (2007) och Kinlaws (1996, s 176ff) tankar om att kontrollfunktioner och regler inte hör hemma där empowerment utövas. Vi ser klart och tydligt positiva effekter i och med att BL tagit bort regelverk och istället använder sig av sunt förnuft när de stöter på problem att ta itu med. Den uppfattning vi får är att detta bidrar till att medarbetarna vill och vågar göra saker vilket bidrar till en organisation som ständigt utvecklas. Om vi ska se till om det finns negativa effekter av deras regellösa system så anser vi att det uppstår en viss tröghet i beslutsfattandet som uppkommer kring vissa ärenden. Många frågor inom BL löser man direkt genom diskussioner med medarbetare eller sitt egna sunda förnuft, men det finns även större frågor som det ska tas beslut på vid personalmötena. Vi kan se att det ur ett tidsperspektiv kan vara bättre att ha regler att luta sig på för att komma fram till vad som är bäst och vad som ska göras när det gäller först och främst de stora frågorna. Men den här trögheten som vi ser som negativ i det regellösa systemet tycker vi ändå kan övervinnas av kvaliteten på det beslut som tas, samt aspekten att skapa en förståelse för

varför beslutet blev som det blev hos medarbetarna. Vi tror helt enkelt att det i de allra flesta fall hellre får ta lite tid att komma fram till något gemensamt beslut, vilket vi i slutändan bidrar till bättre beslut som de flesta får en förståelse för, än att utgå från en pärm med regelverk som många inte förstår sig på.

Så som vi diskuterat i empirin så ser vi ändå den öppna och individuella lönesättningen de använder sig av som en slags kontrollfunktion. Kinlaw (1995) beskriver också belöningssystem som kontrollfunktioner. Vi anser att detta system inte följer den kontrollfunktion som förknippas med dem som har att göra med de mer traditionella styrkoncepten. Då man inom BL har systemet att alla kan ge uttryck för vad vem som helst inom organisationen ska ha i lön så kan vi anse att denna kontroll inte styrs uppifrån, vilket kontroll enligt traditionella styrkoncept håller sig till. Reaktionen från medarbetarna när det gäller detta system var enbart positivt. Det enda negativa som kom fram kring detta var att en av respondenterna, som arbetat inom organisationen en längre tid, visste att under alla dessa år så var det endast en person som visat sig blivit besviken över den lön andra satt på henne vid ett tillfälle. Det vi dock kan tänka oss är att då vissa av kriterierna vid lönesättningen är social förmåga, så kanske de mer tystlåtna kan bli sämre betygssatt fast den kanske ändå utför sitt arbete med bravur. Men som på vilket annat företag som helst så förstår vi att lönesättning är en känslig fråga där ordet ”rättvisa” inte helt kan förekomma i det sambandet. Det positiva ur rättvisevinkeln anser vi ändå kan vara att det inte bara är chefen som gör en bedömning av hur medarbetare fungerar på din arbetsplats. Att enbart en eller ett fåtal personer ska bedöma hur mycket medarbetare är värda i lön tror vi kan ge mycket skeva bilder, då det kan vara svårt för dessa personer att få en bra uppfattning av medarbetaren. Vi tror att denna svårighet uppstår om chefer inte arbetar i tillräcklig närhet till medarbetarna samt om de inte är med i det vardagliga arbetet i så stor utsträckning och därmed får en sanningsenlig bild över medarbetaren. Men frågan är väl hur ”sann” bild medarbetarna visar av sig själv i BL också. Vi kan tänka oss att det uppstår negativa effekter av deras lönesystem då vi tror att medarbetarna ständigt har en slags tryck på sig att alltid vara till lags och vara trevlig mot *alla*, för att på så vis få en bättre lön när medarbetarna ska bedöma dem. Vi funderar om detta tryck blir en påfrestning som måste ge utlopp på något annat sätt, kanske i uttryck av stressymptom hos personen i fråga? Då det inte fanns några tecken på detta hos de medarbetare vi träffade kan vi inte konstatera att så

här är fallet, men vi anser att våra funderingar är något man kan ha med sig som ledare om man arbetar med öppna lönesystem.

5.4 Helheten

När vi ser till helheten menar Rubenowitz (2004) och Greasley m. fl. (2007) att det inte bara är strukturerna eller individerna som det bör arbetas utifrån, samspelet bör även finnas mellan individ och struktur. På BL ansåg varje medarbetare att de hade den koll de ville ha på företaget. De var väl medvetna om den struktur som företaget är uppbyggt på och accepterar den som en självklarhet. Vid intervjuerna diskuterade vi om vikten av att alla saker (strukturella och psykologiska) fungerade och samtliga såg vikten av det och ansåg att BL arbetade så. Trots att man kan säga att helhetssynen försämrats en del genom de grupperingar de gjort inom arbetslaget så ser vi ändå som att helheten synkroniserar bättre nu än innan, då medarbetarna inte mådde bra och inte var i samspel med den gamla strukturen. Genom detta växte ett förändringsarbete fram som strävade mot samspelet mellan individ och struktur, där de är idag.

Vi anser att BLs medarbetare är medvetna om att det finns negativa sidor med det sätt de styrs på och arbetar utifrån. De uttrycker till exempel en frustration över den tröghet i beslutsprocessen som uppstår kring vissa frågor på personalmötena och skulle vilja att det fanns något mer av feedback till varandra inom organisationen när ingen chef ger dem denna. Under intervjuerna pratade vi även om problem som funnits bakåt i tiden och hur man löst dessa. Vi ser att de uppfattar de problem de har och är villiga att ta tag i dem för att göra saker enklare och bättre framöver. Vi kan jämföra det med vad D'Annunzio-Green m. fl. (1999) säger om att empowerment bidrar till att organisationer ser sina svagheter och styrkor ur ett helhetsperspektiv på ett bättre sätt än de som styr mer traditionellt. BL är ett bra exempel på detta tycker vi, då de har en öppenhet som gör att alla har tillgång till att se en helhet i organisationen samt att man tillåter att svagheter läggs upp på bordet. Det här anser vi bidrar till den positiva bild medarbetarna har av konceptet, även om de vet att det finns negativa effekter så ser de möjligheter att utveckla dessa till det bättre.

Det som kan ha negativa effekter enligt Kinlaw (1995) är om organisationen inte använder sig av konceptet fullt ut. Men på BL har de verkligen gått hela vägen, vilket

också troligtvis är en av anledningarna varför medarbetarna upplever det sätt de styrs på så positivt som det framkommer vid intervjuerna. Att enbart delegera makten ger inte helhetsförståelse och medarbetarna når aldrig samspelet då det inte förmedlar meningen och målet med konceptet. Genom besöket på BL fick vi känslan av att det föll så naturligt att de helhjärtat anammade konceptet. Vi tror att detta mycket beror på medarbetarnas tidigare arbetslivserfarenheter inom mer traditionella företag. I jämförelse med sådana företag är det på BL som att ”sväva på rosa moln” som en medarbetare uttryckte sig. Detta får oss då att tro att det är lättare att ta till sig helheten, då vi oftast jämför det mesta med tidigare erfarenheter för att i framtiden kunna välja det bästa alternativet i diverse frågor, utifrån dagens förutsättningar.

5.5 Förståelse

Då företaget enbart jobbat med detta koncept tror vi också att förståelsen kommer lättare för dessa medarbetare. Vi fick intrycket av att alla hade en stor förståelse för konceptet, många av dem hade sökt sig till arbetsplatsen just på grund av metoden. Ju mer insatta de blev säger de att de tycker det blev häftigare och mer utvecklande ju längre de arbetat. Detta är precis som Kinlaw (1995) påpekar, att alla medarbetare måste förstå sig på konceptet och även förstå sin del i det, vilket leder till ökad produktivitet genom ständig kompetensutveckling. Vi ser dock förståelsen mer som i en skala där man har högre eller lägre grad av förståelse, och att denna förståelse kan utvecklas ju mer medarbetarna arbetar inom konceptet. Genom de olika konflikter vi sett inom BL, där exempelvis medarbetare motsatt sig vissa arbetsuppgifter, kan vi se kopplingar till detta och att vissa medarbetare i företaget har olika grad av förståelse. Om dessa konflikter löses genom en ökad förståelse för dessa arbetsuppgifter så tror vi även att produktiviteten kan öka, vilket Kinlaw just påpekar.

Men vi får istället känslan av att de är så långt gången i sin förståelse att de har en förståelse för olikheter och att de alla är individer med egna viljor som kanske inte alltid överensstämmer med varandra. Detta tror vi bidrar till den positiva klimat vi ändå upplevde vid besöket.

Collins (1999) menar att det kan finnas en svårighet att utöva konceptet då det inte finns några enkla mallar att hålla sig till för ledarna. Vi såg inga tendenser till att BL hade

dessa svårigheter, och ursprungsgägaren Björn påpekade att han aldrig tvivlat på det sätt han drivit organisationen. Det här anser vi har med hans grundtanke att använda sig av intuition när man arbetar, han vill inte ha några planer att utgå från och kan således inte bli förvirrad av det som finns skrivet om konceptet.

5.6 Kompetens

Här förmedlar medarbetarna att de verkligen får användning för den kompetens de har. Många har ingen förkunskap inom företagsekonomi när de anställs, istället tittar företaget mer på personlighet och annan kompetens och utvecklar sedan den professionella kompetens som behövs. Resonemanget för denna anställningsrutin löd att det är viktigare att medarbetaren har rätt inställning och personlighet för att passa in i företagsklimatet än att de har rätt utbildning från början, då de kan lära sig den professionella biten senare. Eftersom BL utvecklats till att medarbetarna arbetar mer djupgående än tidigare istället för att vara så enormt breda i sin kunskap ser medarbetaren att kompetensen verkligen utnyttjas och vad vi förstått så har deras kompetens utvecklats mycket sedan anställning, även för de som redan tidigare var kunnig inom sitt område.

En nackdel som vi tittat närmare på är där Tengblad (2001) diskuterar att stress är vanligt förekommande i och med att man måste ha en bred kompetens. Detta höll en av våra intervjupersoner med om, då den ser fördelar av att de på senare tid blivit lite mer professionella inom ett område och att de inte har samma tryck på sig att ha en bredd inom arbetskompetensen. Vi tolkar det som att det mycket beror på att företaget har växt som har gjort att de tvingats gruppera företaget efter inriktningar och att den kompetensen de besitter nu verkligen tas till vara. Vi tror att ju större företaget blir, ju tydligare struktur krävs det för att det inte ska bli rörigt. Enligt Tengblad (2001) är det istället för djupkunnigheten och professionalismen på ena kanten och mångkunnigheten och flexibiliteten på den andra, bättre om man kunde ha en kombination av dessa två. Detta ser vi att BL har utvecklat genom att de trots sin numera djupgående inriktning fortfarande har en del bredd kvar. Vi ser att företaget fortfarande har en viss flexibilitet kvar, vilket vi anser viktigt då fler än en besitter samma kunskaper vilket underlättar vid till exempel sjukdomsfall, då fler har kompetensen för att utföra den sjukes arbetsuppgifter.

Hansons tankar som belyses av von Otter (2006) att hon ifrågasätter en sammanblandning av den professionella kompetensen och metodutveckling inom företaget anser vi stämna om man anställer personer som inte vill arbeta i det här styrkonceptet. Alla inom BL vill och förstår vad de gav sig in på när de fick jobbet och såg därför inte den kunskap de måste ha om allt i företaget som betungande för att de måste inrikta sig på annat än den professionella roll de har.

På BL finns kunskapen om att alla gör så gott de kan, därav anser vi inte att Strannegårds diskussioner, som Wallström (2003) refererar till, om att friheten skapar stress stämmer. Vi ser tydligt att medarbetarna har den kompetens som krävs för att hantera den friheten som en anställning hos BL innebär. Friheten här upplever vi verkligen var frihet med stora bokstäver. Medarbetarna uttryckte sig till och med att det var det som var det bästa med företaget. De får arbeta så mycket de vill och utnyttja de uppskattade förmånerna. Därför tror vi inte det uppstår stress. Om man däremot har en frihet som begränsas på något vis, genom att till exempel ha specifika arbetstider och regler att hålla sig inom tror vi att stressen kan infinna sig.

Medarbetarna på BL ser även varandra som lika viktiga då alla fyller ett syfte för att nå ett tillfredsställande resultat, alla tillför med den kompetens de besitter. Det finns inget barn- och föräldraförhållande som Tengblad (2001) talar om. Han menar att individens kompetens undertrycks genom att de fostras in i organisationen genom att bli tillrättavisade om de motsätter sig organisationens värderingar. Men i BL anser medarbetarna att alla är lika viktiga och har olika kompetens som gemensamt bidrar till det bästa. Sen huruvida medarbetarna fostrats in i organisationen och efter dess värderingar eller inte är en spekulationsfråga. Förutom okunskapen om konceptet tror vi att sektjämförelsen som förekommer har just med att det ses som att medarbetarna fostras om, genom att ändra sina egna värderingar för företagets.

5.7 Engagemang

Inom BL är medarbetarna engagerade i hög grad anser vi. De uttrycker att de verkligen förstår hur organisationen fungerar och att de känner sig behövda. Detta tror vi beror på att de själva tror på de värderingar som organisationen är uppbyggd på samt att de

genom den höga graden av självbestämmande känner att de har fått ett förtroende och att deras prestationer är betydande för företaget. Detta ser vi där Forsberg och Starrin (1997) menar att medarbetaren måste känna att den verkligen kan påverka i företaget. Men engagemanget kommer enligt dem först när medarbetaren ser sig själv som värdefull, förmögen att fullfölja handlingar och har tillit till sig själv och andra. Vi tror att detta kommer lättare för medarbetarna på BL just för att de ända från start år 1987 har format sin organisation utifrån detta koncept och medarbetarna redan från början styrs in i detta tänk. Att de dessutom har bra förmåner på företaget har självklart också en bidragande faktor till att de känner sig värdefulla. Medarbetaren är en stor del av helheten och bidrar på sitt sätt för företagets bästa. Alla gemensamma aktiviteter på företaget upplevs mycket positiva då de bygger upp ännu mer förståelse och kompetens. Allt detta tillsammans tror vi bidrar till det idag rådande engagemanget.

Men trots att medarbetarna redan kände ett engagemang i företaget så fanns det ändå negativa tankar angående den utsträckning av feedback de fick. Då de inte har någon chef kommer det inte naturligt att de får en klapp på axeln när de gör något bra. Detta tror vi beror på att deras prestationer inte blir lika synliggjorda när de är så pass självständiga samtidigt som de troligtvis ser det som en självklarhet att varje medarbetare sköter sitt jobb och då kanske inte ser det som något exceptionellt när en kollega presterar. Men medarbetarna verkar dock ändå ha accepterat den undermåliga feedbacken, men understryker att det hade varit trevligt med lite mer bekräftelse än de har idag. Vi ser alltså att medarbetarna till en del har samma uppfattning som Sagie och Koslowsky (2000) i frågan om att feedback är något som bidrar till en meningsfullhet med arbetet där de får känna sig värdefulla och få bekräftelse för sina prestationer. Så vi tycker att det är ett enkelt och billigt alternativ för att få medarbetarna ännu mer engagerade om de försökte integrera feedback i dagens företagskultur så det till slut ses som en självklarhet att stötta och ge varandra bekräftelse.

5.8 Sammanfattande analystankar

Nu har vi, utifrån de två första frågeställningarna i arbetet, sett till hur empowerment som styrkoncept upplevs, samt vilka negativa respektive positiva effekter som kan uppstå när det används. Vi vill nu föra resonemanget vidare och se hur den förståelse vi byggt upp från jämförelse med empiri och teori kan tolkas i ett vidare perspektiv. Vi har

valt att diskutera runt de vi anser vara de sammantagna och mest viktiga faktorer utifrån den förståelse vi byggt upp i ovanstående analysdelar och fundera över vad ledare i andra organisationer bör ha med sig i tankarna när de arbetar med empowerment för att få ut så mycket positivt som möjligt av konceptet. Självklart är det upp till var och en av läsarna att tolka vår empiri och teori på sitt eget sätt, samt utveckla egna tankar kring det vi inte belyser i nedan stående stycken. Vi vill därför påpeka att de vi väljer att diskutera runt här nedanför är det vi utifrån den organisation vi studerat anser vara de viktigaste att bära med oss i framtiden. Hade vi studerat en annan organisation hade vi säkert funnit att andra faktorer känns viktigare att spegla.

Vi kan först och främst förklara att det vi sett när vi arbetat oss igenom analysen rubrik efter rubrik är att BLs sätt att använda sig av empowerment i stora drag följer vad litteraturen säger om styrkonceptet. Det finns dock en stor skillnad när det gäller organisationsstrukturen, och det är att den oftast utgår från fler hierarkiska led i sina studier. Till synes så finns dessa led inte inom BL, men vi tycker ändå att det finns dolda strukturer som vi funderar över om de har någon slags vertikal rangordning inom organisationen. Vi anser att ledare ska ha som mål att platta till i organisationen för att empowerment ska fungera, att få ner makten i hierarkin tror vi är omöjligt om inte detta görs. Att arbeta efter principen att vara helt platt kan vara att förorda, då vi ser att medarbetarna i BL uttrycker sin struktur som väldigt positiv. Men utifrån det vi konstaterat att det ändå uppkommit dolda strukturer i BL anser vi att det gör i vilken organisation som helst. Och då ställer vi oss frågande till vad som är bäst; att det är bättre att synliggöra dessa strukturer eller att behålla dem dolda. Vi tror att vad ledare än väljer av dessa så är det medvetenheten om att strukturerna finns som är det viktiga. Finns inte denna medvetenhet så anser vi att risken är stor att samspelet mellan individ och organisation inte fungerar då helhetssynen hos medarbetarna försvinner och förmågan att se styrkor och svagheter på ett bra sätt upphör. I och med detta tror vi att sättet att se på svagheter i organisationen och processerna för att få dem förbättrade får en sämre chans att kunna bearbetas. Detta är då något som vi anser att ledare i en empowermentorganisation bör tänka på för att ständigt kunna förbättras, då vi tror att det är viktigt för att följa med i marknadens utveckling och konkurrens.

Det som vi upplevde var det mest uppskattade inslaget i BLs sätt att styra ansåg medarbetarna var den frihet och tillit de fick genom flexibel arbetstid och den regellösa

strukturen. Att bygga upp en organisation utan regler och policys kan dock kännas tidskrävande och trögt, då det i en rad frågor kan uppstå en lång process för att komma fram till vad man vill och hur man ska göra i en fråga. Vi kan förstå att det här kan upplevas som negativt och frustrerande av medarbetare om de vill ha snabb behandling av något problem de står inför. Att ha en regelbok att slå i och se hur problemet ska lösas är en snabb utväg, men vi ifrågasätter om det alltid är de bästa svaren man får i denna bok. Ofta är frågor komplexa och det ena svaret till en fråga kanske inte stämmer in på nästa, därför tror vi att det inte blir de bästa lösningarna på problem om man strikt håller sig till de tidigare upprättade regler och policys som tagits. Vi tror därför att det gäller att försöka bygga upp en förståelse hos medarbetarna att det hellre får ta lite längre tid att komma fram till något för att i slutänden förhoppningsvis komma fram till något som gynnar både organisationen och medarbetarna.

Det vi diskuterat här ovanför tillhör de strukturella systemen i organisationerna, vi ser också att det finns viktiga aspekter i de psykologiska faktorerna för att konceptet ska fungera väl. Att arbeta med att få en förståelse för vad konceptet är hos alla medarbetare kan vi se var väldigt enkelt hos BL, då de alltid haft den styrformen i organisationen. Nu är vi medvetna om att det inte finns många organisationer som från start arbetat med styrkonceptet, utan att de istället arbetar utifrån ett annat och går mot en mer empowermentinspirerad organisation. Vi anser att det är av största vikt att ledare ser till att medarbetarna får denna förståelse och får verktyg för att kunna skapa sig den helhetsbild som krävs för att de ska se att de positiva effekterna är fler än de negativa. Kompetens och en öppenhet inom organisationen är det allra viktigaste för att det ska fungera, ledare måste komma ihåg att engagemanget kommer om dessa bitar fungerar anser vi. Inom BL fanns det förbättringsmöjligheter när det gäller feedback, där de idag inte var fullt så bra på att vara sig ge konstruktiv kritik eller bara en klapp på axeln. Visst det förekom, men några ansåg sig inte behöva något mer, samtidigt som andra inte såg sig få tillräckligt. Vi tycker att det är viktigt att ledare tar med sig denna kritik som medarbetarna på BL uttryckte över att de hade för lite av feedback. Eftersom BL har ett stort självbestämmande, då inga chefer finns, bör medarbetaren själv se till att samordna i organisationen om de vill implementera en ökad grad av feedback. Vi hoppas att detta ger en indikation till de i ledande position i organisationer som arbetar med empowerment att studera och eventuellt utveckla feedbacken i organisationen. För vi ser

det som att välmående och engagerade medarbetare ger en ökad lönsamhet, och vilket företag vill inte ha ökad lönsamhet?

Den vi kan sammanfatta analysdelen med är att vi fått en förståelse för att det ligger en stor vikt i att organisationen arbetar med empowerment i sin helhet för att det ska ge de positiva effekter som det påstås ge i litteraturen. Vi har sett en rad källor påpeka detta när vi studerat konceptet och ju mer insatt vi blivit genom att studera empiri och arbeta oss genom analys desto mer förstår vi vad de menar med detta. För att organisationer ska kunna arbeta med denna helhet behöver de få en förståelse för alla element som är med och påverkar i organisationen. Vi vill här ifrågasätta de tankar Collins (1999) har runt den svårighet ledare kan få genom att utöva empowerment då konceptet kan vara svårt att förstå. Vi menar att när man arbetar med empowerment handlar det inte bara om hur ledarna ska utforma och tänka i organisationen. Vi kan tycka att Collins tappat fokus på helheten och istället bara ser till hur ledare ska utforma strukturer. Empowerment anser vi handlar om helhetsbilden och samspel mellan strukturer och individer, där alla individers inblandning är en bidragande orsak till att det ska bli ett bra arbete av det i slutändan. Empowerment anser vi inte handlar om att läsa innantill i en bok hur man metodiskt ska gå tillväga, det handlar mer om att alla ska fånga in här och nu och arbeta utifrån det. Utifrån de tankarna förstår vi att medarbetarna på BL till största del har en positiv syn på konceptets effekter. Detta visas tydligt på BL då de hela tiden utvecklar organisationen utifrån hur väl det passar medarbetarna. Som sagt så ska struktur och individ samspela, så om det i en organisation behövs en viss struktur för att konceptet ska fungera så kanske det i en annan organisation behövs en annan struktur. Vi anser alltså att det är samspelet mellan struktur och individ som är det viktiga i detta koncept, och en förmåga att skapa en organisation där helhetsbilden kan uppfattas av samtliga medarbetare. Vi tror därför också att det är extra viktigt att framtida ledare går in med detta synsätt från början, genom att de då förstår att eventuellt missnöje beror på att samspelet medarbetare och struktur emellan kanske inte fungerar, och kan då först utveckla en accepterande struktur. Utifrån denna studie har vi förstått att detta är viktigt och anser då att det skulle utgöra en bra grund.

6. Slutkommentar

Här visar vi några slutliga tankar om arbetet i allmänhet och hur vi upplevt empowerment och de funderingar som väckts genom vår studie.

Efter detta arbete känner vi verkligen att vi själva har fått en större förståelse för empowerment som styrkoncept genom att se till hur det uppfattas i en sådan organisation. Vi hoppas också att vårt arbete har skapat större förståelse för läsaren och ger en bättre inblick för nutida och framtida ledare i dessa organisationer samt en indikation för dem var det eventuellt kan finnas fallgropar och förbättringsmöjligheter.

Men då vi förstått att det inte finns något rätt och fel i empowerment som styrkoncept så förstår vi också att det som är negativt i en organisation kan vara positivt i en annan, vilket betyder att de negativa effekter vi belyst inte behöver vara gällande i en annan organisation. Men insikten är ändå att de är värda att beakta. För vi tolkar det som, utifrån våra studier i detta arbete, att nyckeln sitter i helheten, och att det är samspelet mellan individ och struktur som är det viktiga och som ska fungera. Vi har genom de metoder vi valt att arbeta utifrån fått en förståelse för att det inte behöver vara det bästa att hårdra konceptet till det yttersta i alla faktorer för att få det att fungera på bästa sätt i organisationer. Att till exempel platta till i organisationen så som BL gjort är kanske inte det bästa för andra organisationer, att ha ett lika regellöst system som dem kanske inte heller är det som gör att alla organisationer fungerar på det effektivaste sättet. Vi vill därför att ledare hela tiden har sin organisation i baktanken när de läser detta arbete och ser till vad och hur de ska arbeta för att få ut det bästa ur konceptet där de verkar.

Under arbetets gång har nya frågor väckts hos oss angående konceptet, allt enligt den hermeneutiska anda vi arbetat utifrån. Funderingar växte fram när Björn talade om att de inte kunde växa i hur stor utsträckning som helst och samtidigt behålla strukturen de har idag. Organisationen har vid flera tillfällen diskuterat att de trots att maxantalet medarbetare varit uppnådd för att kunna organisera och arbeta så som de gör. Vi får funderingar över om var detta maxantal finns, och om det finns. Eller gör friheten och engagemanget hos medarbetarna att de kan hantera de negativa effekter som uppstår på ett bra sätt fastän organisationen är betydligt större än BL?

Vi kan inte heller låta bli och fundera över om empowerment tas emot med så öppna och positiva armar hos medarbetare i organisationer som går från ett annat koncept till detta. Att nyanställa någon ny medarbetare med jämna mellanrum och engagera dem i empowerment så som BL gör är nog betydligt lättare än att få med sig en hel organisation i ett förändringsarbete. Skiljer det sig kanske i vad sådana organisationer måste ha i åtanke för att få konceptet ska få lika positiva effekter som BLs medarbetare uppger att de har av det?

Vi anser konceptet måste användas med en balansgång i alla faktorer utifrån de olika förutsättningar organisationer har. Vi tycker att de teorier som visas i litteraturen ofta har ger en bild av svart eller vitt och faktorerna ska dras till det yttersta för att konceptet ska fungera väl. Arbetet har gett oss förståelsen att konceptet inte blir nyttjat på bästa sätt om organisationer arbetar så.

I grund och botten ser vi empowerment som ett bra styrkoncept, som också uppfattas som bra i den organisation vi studerat. Vi tror att många organisationer skulle kunna ta lärdom av BL:s sätt att arbeta, och kunna utveckla detta arbetssätt efter de förutsättningar just deras specifika organisation har att utgå från. Syftet med detta arbete var att ge framtida och nutida ledare inom dessa organisationer insikt hur detta styrkoncept upplevs, vilka positiva respektive negativa effekter som kan uppstå, samt var kärnan och den möjliga framgångsfaktorn ligger i detta koncept. Vi ser att vi har upplyst om hur detta koncept kan upplevas, där vi sett att friheten och förtroendet är en av de stora uppskattningarna. Men förutom flextiden och de olika förmånerna ses även den totala demokratin som positiv. De negativa effekter som vi kunde skymta var den bristande feedbacken som vi tror kan vara en typisk fallgrop i detta sammanhang där alla arbetar väldigt självständigt och ingen har något uttalat personalansvar. Vi anser även att en bristande självbild angående organisationsstrukturen kan vara till nackdel för en organisation när det gäller att se och förbättra sina svagheter, vilket vi tror kan påverka konkurrenskraften. Vi tror även att den öppna och individuella lönesättningen som just BL använder sig av kan ha stressande effekter då medarbetarna kan tänkas känna sig ständigt iakttagna och bedömda för lönesättning. Men genom att vi belyst dessa nackdelar hoppas vi också att de är till hjälp för ledare att undvika dessa fallgropar och istället utveckla sin organisation till det bättre utifrån detta. Vi hoppas

även att vi bidragit till en bättre grund för framtida ledare inom empowerment där de ser fördelarna med konceptet samt har i åtanke vilka nackdelar som kan förekomma. Men det vi anser som den viktigaste faktorn i detta styrkoncept är själva samspelet mellan individ och struktur. Dessa ska vara i symbios med varandra vilket också är anledningen till varför vi anser att dessa troligtvis inte ser exakt likadana från organisation från organisation, då vi alla är unika individer och troligtvis inte har samma behov och förutsättningar. Så det vi bland annat vill säga med detta arbete, till framtida samt nutida ledare, är att hitta sin struktur som fungerar för just sin specifika organisation, för precis som teorin så ser vi detta styrkoncept som en bra grund att arbeta efter, där människan faktiskt är den största resursen i en organisation, och bör därför tas till varas, vårdas och respekteras.

Källförteckning

Litteratur

- Bell Judith**, (2006), *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur
- Bryman Alan**, (1997), *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, Studentlitteratur
- de Klerk Andreas**, (1996), *Intelligent organisation*, Sinnrik
- Ejvegård Rolf**, (1993), *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur
- Eriksson Lars Torsten, Wiedersheim-Paul Finn**, (2001), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi
- Eriksson-Zetterquist Ulla, Kalling Thomas, Styhre Alexander**, (2005), *Organisation och organisering*, Liber
- Forsberg Erik, Starrin Bengt**, (1997), *Frigörande kraft – Empowerment som modell i skola, omsorg och arbetsliv*, Förlagshuset Gothia
- Johnson H. Thomas**, (1992) *Relevance Regained – from top-down control to bottom-up empowerment*, The free press
- Lindvall Jan**, (2001), *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur
- Lundahl Ulf, Skärvad Per-Hugo**, (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur
- Lundén Björn**, (2009), *SIM- Speed Intuition Management*, BL Info
- Rubenowitz Sigvard**, (2004), *Organisationspsykologi och ledarskap*, Studentlitteratur
- Sagie Abraham, Koslowsky Meni**, (2000), *Participation and Empowerment in Organisations – Modeling, Effectiveness an Applications*, Sage Publications Inc.
- Tengblad Stefan**, (2003), *Den myndige medarbetaren – strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*, Liber
- Thurén Torsten**, (2006), *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber
- von Otter Casten**, (2006), *Ledarskap för fria medarbetare*, Arbetslivsinstitutet
- Wolwén Lars-Erik**, (2000), *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer – om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*, Studentlitteratur

Artiklar

Collins David, (1999), Born to fail? Empowerment, ambiguity and set overlap, Personal Review Vol. 28 No. 3, 1999, pp 208-221

http://www.emeraldinsight.com/webproxy.student.hig.se_2048_Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_0140280303,090512

D'Annunzio-Green Norma, Macandrew John, (1999), *Re-empowering the empowered – the ultimate challenge?*, Personal Review Vol. 28 No. 3, 1999, pp 258-278

http://www.emeraldinsight.com/webproxy.student.hig.se_2048_Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_0140280306,090512

Greasley Kay, Bryman Alan, Dainty Andrew, Price Andrew, Naismith Nicola, Soetanto Robby, (2007), *Understanding empowerment from an employee perspective – What does it mean and do they want it?*, Team Performance Management Vol. 14 No.1/2, 2008, pp 39-55

<http://www.emeraldinsight.com/webproxy.student.hig.se:2048/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1350140103.pdf,090512>

Wallström Martin, (2003), *Otydlig chef ökar stressen*, CSjobb

<http://csjobb.idg.se/karriar.nsf/All/F840FAF4C183C4A6C1256CF4004C04A4?OpenDocument,090418>

Muntliga källor

Samtliga muntliga källor är hämtade från intervjuer utförda på Björn Lundén Information AB, 090429. Följande medarbetare intervjuades:

Björn, grundare och ägare sedan 1987

Pål, marknadsföring, 10 år i företaget

Annika, säljavdelningen, 3 månader i företaget

Erik, programsupporten, 1,5 år i företaget

AnnBritt, frågeservice, 10 år i företaget