



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

WHAT HAS THE POWER TO EMPOWER YOU?

Förutsättningar för empowerment: en kvantitativ studie
av tjänstemäns upplevelser över empowerment-
främjande villkor.

Magisteruppsats i företagsekonomi
Management
Vårterminen 2011

Handledare: Gill Widell
Olle Persson

Författare: Felicia Hällås
Eric Nordin

Förord

Vi vill ge ett tack till vårt fallföretag och de medverkande respondenterna för tid och förtroende. Utan er hade studien inte varit möjlig att genomföra. Vi vill även tacka våra handledare Gill Widell och Olle Persson vid Göteborgs Universitet för den support, feedback och hjälp ni har bidragit med.

Till sist vill vi tacka varandra för stöd, en härlig tid och för att vi fick lära känna varandra under genomförandet av denna studie.

Göteborg 9 juni 2011

Felicia Hällås

Eric Nordin

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Management, Magisteruppsats, vårterminen 2011

Författare: Felicia Hällås och Eric Nordin

Handledare: Gill Widell och Olle Persson

Titel: What has the power to empower you?

Bakgrund och problem: Strävan efter att använda mänskliga resurser på ett effektivare sätt har lett till att empowerment vuxit fram i en tid där konkurrens och förändring har tvingat fram alternativa och mer flexibla ledningsstilar, organisationsformer och arbetsstrategier. Empowerment kan ses som ett medel och en process inom organisationer och företag för att kunna effektivisera arbetsprocessen för de anställda.

Syfte: Studiens syfte är att undersöka hur socialstrukturella empowermentfaktorer påverkar tjänstemäns psykologiska upplevelse av empowerment. Vidare ämnar vi med studien frambringa kunskap om eventuella skillnader mellan dessa två perspektiv utifrån de demografiska variablerna kön, ålder, utbildning och ledarskap.

Metod: Studien betecknas som en fallstudie och har skett genom ett kvantitativt tillvägagångssätt med en deduktiv ansats. Empirin har insamlats genom en webbaserad enkät som sändes till ett företag i Mellansverige. Empirin har sedan statistiskt analyserats med utgångspunkt i vår teoretiska referensram om vad som bör och skall utgöra empowerment.

Resultat: Vi fann ett positivt korrelerande samband mellan socialstrukturella faktorer och psykologisk empowerment på enprocentsnivån där ledarskapet visade sig vara av stor betydelse. Inga samband mellan de övriga demografiska variablerna kön, ålder och utbildning har kunnat påvisas ha påverkan. Respondenter med ett formellt ledarskap påvisade dock högre upplevda nivåer av både socialstrukturell och psykologisk empowerment.

Analys och slutsatser: Empowerment handlar om att kontinuerligt på ledningsnivå skapa dessa nödvändiga förutsättningar som krävs för ett effektivt empowermentfrämjande arbete. Detta genom att säkerhetsställa att de anställda har tillgång till den information, det stöd och de resurser som krävs för att de skall utföra sitt arbete på bästa sätt, i en arbetsmiljö som möjliggör och främjar individuell utveckling.

Nyckelord: Empowerment, ledarskap, medarbetare, makt, socialstrukturella faktorer, psykologiska dimensioner.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 DEFINITIONER	3
1.4 SYFTE	4
1.5 FORSKNINGSFRÅGOR	4
1.6 AVGRÄNSNINGAR	5
1.7 DISPOSITION	5
2. TEORI	6
2.1 HISTORIA	6
2.2 KULTURELLA ASPEKTER	6
2.3 PSYKOLOGISKT EMPOWERMENT	7
2.3.1 PSYKOLOGISK EMPOWERMENT I EN ARBETSKONTEXT	8
2.4 SOCIALSTRUKTURELL EMPOWERMENT	8
2.4.1 STRUKTURER OCH DIMENSIONER	8
2.4.2 ORGANISATIONSSTRUKTURER	9
2.5 FYRA SOCIALSTRUKTURELLA EMPOWERMENTFAKTORER	10
2.5.1 INFORMATION	10
2.5.2 RESURSER	10
2.5.3 MAKT OCH LEDARSKAP	11
2.5.4 ARBETSUTFORMNING	11
2.6 SAMMANFATTANDE PERSPEKTIVREDOGÖRELSE	13
3. METOD	14
3.1 VETENSKAPSTEORETISKT STÄLLNINGSTAGANDE	14
3.2 UNDERSÖKNINGSDESIGN	14
3.3 VAL AV METOD	15
3.4 FORSKNINGSANSATS	16
3.5 DATAINSAMLING	16
3.5.1 PRIMÄRDATA	16
3.5.2 SEKUNDÄRDATA	16
3.6 UTFÖRANDET	17
3.6.1 URVAL OCH RESPONDENTER	17
3.6.2 MÄTINSTRUMENTET	17
3.6.3 FORSKNINGSETISKA ÖVERVÄGANDEN	19
3.6.3 KÄLLKRITIK	19
3.7 DATABEARBETNING	19
3.8 METODDISKUSSION	21
3.8.1 RELIABILITET	21
3.8.2 VALIDITET	21
4. EMPIRI	23
4.1 SOCIALSTRUKTURELLA EMPOWERMENTFAKTORER	23
4.2 PSYKOLOGISK EMPOWERMENT	28
4.3 SOCIALSTRUKTURELL INVERKAN	30
4.3.1 SOCIALSTRUKTURELL INVERKAN PÅ PSYKOLOGISK EMPOWERMENT	30
4.3.2 LEDARSKAPINDEX	32
4.4 SAMMANFATTANDE EMPIRI	33

5. ANALYS	34
5.1 INFORMATION	34
5.2 UTVECKLING OCH ARBETSUTFORMNING	36
5.3 RESURSER	38
5.4 LEDARSKAP OCH SUPPORT	39
5.5 DEMOGRAFISKA VARIABLERS INVERKAN PÅ EMPOWERMENTPERSPEKTIVEN	41
5.6 SAMMANFATTNING	42
6. SAMMANFATTANDE DISKUSSION OCH SLUTSATSER	44
7. FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	46
8. REFERENSLISTA	47
8.1 BÖCKER	47
8.2 ARTIKLAR	49
8.3 INTERNET	50
BILAGA 1 – ENKÄT	51
BILAGA 2 – FAKTORANALYS	53

1. Inledning

I det inledande kapitlet kommer vi att presentera en bakgrund till valt studieområde följt av en problemdiskussion där vi diskuterar området med dess problematik sett till tidigare forskning och med betoning på relevansen för vår studie. Problemdiskussionen mynnar sedermera ut i forskningsfrågor och syfte, samt att det presenteras definitioner av för studien centrala begrepp.

1.1 Bakgrund

Allt sedan den industriella revolutionen och den moderna organisationens födelse har organisation och människa varit starkt sammanlänkande. Det fanns redan under 1800-talet idéer om hur människan bäst skulle organiseras för att kunna prestera så effektivt som möjligt. Organisationer var ofta under denna tidsepok rigida, stängda och centraliserade och kännetecknades av ett specialiserat och standardiserat arbetssätt samt av en arbetsfilosofi som betraktade kontroll och detaljstyrning av människan som nödvändigheter. På 1940-talet, genom en rörelse som gick under beteckningen humanrelationsskolan¹, skedde en förflyttning från dessa tankar mot ett mer humanistiskt paradigm på organisation och organisering. Detta synsätt fokuserade på människan i organisationen och dennes socialpsykologiska kontext. Vidare framhöll detta synsätt de mänskliga behoven och menade att en tillfredsställelse av dessa skulle medföra en ökning av produktiviteten i organisationen. Människosynen förändrades i och med att fokus flyttades från att enbart se människans instrumentella värde i vilket hon betraktades som en utbytbar tillgång till ett resursbaserat synsätt där människan uppfattades som en värdefull och svårutbytbar resurs. Investeringar i människan i former av utbildningar och tid ansågs kunna medföra konkurrensfördelar för organisationen (Furnham, 2005; Thomas och Velthouse, 1990).

En mekanisk koppling mellan organisation och människa övergick till tankar om ömsesidigt beroende samtidigt som ökade insikter om människans betydelse för organisationen framhölls. Vidare betonades att en förstärkning av relationsutbyte mellan mänskliga och organisationers behov var något som gynnade bägge parter (Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre, 2005). Studier har sedan humanrelationsrörelsens tillkomst visat förbindelsen mellan organisationsprestation och individuell prestation, där organisationsvetenskapliga forskare otaliga gånger funnit bevis för hur människor som får deras behov tillfredsställda, och därigenom även ges möjlighet till att utvecklas genom sitt arbete och av den omgivande miljön, blir motiverade att prestera bättre (Boxall och Purcell, 2008).

Detta resursbaserade synsätt på den arbetande människan är starkare än någonsin i den nutida omvärlden vilken präglas av förändring, globalisering och hög konkurrens. I takt med ökade krav på organisationer försöker de hitta nya sätt för att kunna följa den snabbt förändrande omvärlden. Detta sker genom att skapa "flexibla", anpassningsbara och öppna organisationer som med kort reaktionstid kan svara på de yttre krav som ställs (Dawson, 2003). Dessa organisatio-

¹ Humanrelationsskolan kan ses som en riktning inom arbetssociologin vilken belyser socialpsykologiska faktorer

riska förändringsinitiativ kräver ökat engagemang, risktagande, kompetens och kreativitet hos organisationens medlemmar, något som således lett till att ett ökat fokus på utveckling av flexibla arbetskraftsstrategier infunnit sig. Detta har skett i former av bland annat personalnedskärning men också genom delegeringen av kontroll och ansvar till organisationens alla medlemmar; det vill säga att integrering av de anställda i organisatoriska beslut har blivit mer och mer vanligt på alla nivåer inom bolag. Strävan efter att använda mänskliga resurser på ett mer effektivt sätt har följaktligen lett till ökade krav för individen.

1.2 Problemdiskussion

Forskning inom organisationsvetenskap betonar, enligt Thomas och Velthouse (1990), hur man möter dessa ökade krav samtidigt som det även poängteras vikten av att organisationer hela tiden måste arbeta med frågor kring hur de skall utveckla graden och känslan av empowerment för att få produktiva medarbetare. Termen empowerment har vuxit fram i en tid där konkurrens och förändring har tvingat fram alternativa och mer flexibla ledningsstilar, tillika organisationsformer, och arbetsstrategier. Vad som kommit att bli mer framträdande i forskningen likaså applicerandet av empowerment är hur länkarna mellan en välmående arbetsstyrka och prestationsförmåga ser ut och på vilka sätt organisationer kan dra vinning härur. Själva grundtanken med empowerment är att de anställda aktivt skall engageras i arbetet och att det skall innebära ett faktiskt inflytande över arbetsprocesser. Kärnan till empowerment kretsar kring ökad individuell motivation för de anställdas arbete genom delegering av makt till lägre nivåer i en organisation; till de nivåer där kompetenta beslut kan, skall och bör fattas (Velthouse och Thomas, 1990). Kinlaw (1995) menar att en förklaring till att empowerment fungerar finns i det faktum att det överensstämmer med våra mänskliga behov och beteenden.

Att empowerment har vuxit som intresse kan till viss del förklaras genom de förändrade organisationsstrukturer där det numer läggs mer och mer fokus på plattare organisationer samtidigt som det sker stora nedskärningar. Empowerment i denna kontext handlar om att se till människors rättigheter, deras kapacitet samt deras styrkor (Andersson, 1996). Genom empowerment skall således medarbetarnas ökade frihet bidra till ett ökande välbefinnande för den enskilde och ökad produktivitet för organisationen. Ser man till tidigare forskning inom området empowerment har det till stor del studerats isolerat där empowerment varit oberoende av andra aspekter, något som försvårar att få ett sammanfattande intryck av processen och dess inverkan på resultat inom organisationer. Spreitzer (1995) kom i sin studie kring empowerment fram till en operationalisering av begreppet där hon utvecklade en form för hur psykologisk empowerment kan studeras. Hon delade upp begreppet i fyra dimensioner vilka benämndes betydelse, kompetens, självbestämmande och påverkan. Detta arbetssätt har sedermera validerats bland annat genom en undersökning av Kraimer, Seibert och Liden (1999).

Bowen och Lawler (1992) framlade att empowerment tycks fungera bättre i verksamheter där det fokuseras på mjuka värden såsom omtanke och service samt att det skall skapas interaktiva relationer istället för snabbhet, transaktion-

er och kostnader. Detta är något som även påvisats i forskning gjord av Laschinger (2004) där hon funnit stöd för att socialstrukturell empowerment signifikant påverkar upplevd psykologisk empowerment samt arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen. Laschinger menar att det inte har framkommit någon koppling mellan empowerment relaterat till demografiska variabler men vi tror ändå på ett sådant samband och skall i denna studie försöka åskådliggöra det. Hennes studie gjordes bland sjuksköterskor i Nordamerika och vi har med vår studie ett fokus mot att studera tjänstemän i Sverige och deras upplevelse av empowerment. Vi förmodar att det finns en större spridning i utbildningsnivåer och en mer blandad könsfördelning bland tjänstemän än det gör bland sjuksköterskor; tankar som får oss anta att resultatet ger ett annat forskningsutfall. Vidare, ser vi till forskning av bland annat Theandersson (2000) så framhålls att skillnader i värderingar finns mellan åldersgrupper och kön för vad man anser viktigt i sitt arbete, något vi likaledes antar kan utgöra skillnader i hur människor förhåller sig till empowerment som arbetsstrategi.

Vi ämnar sålunda med denna studie fylla den lucka vi upplevde fanns inom forskning kring tjänstemäns² upplevelse av empowerment. Vidare är vi intresserade av hur begreppet används i en svensk kontext. Vårt att nämna är att medarbetarskap kan ses som den svenska motsvarigheten för empowerment men skillnaden finns i att empowerment är beskrivande för en process och förvandling emedan medarbetarskap istället skildrar en egenskap, ett tillstånd eller en relation (Tengblad & Hällsten, 2006). Framgent kommer vi att se till processen, det vill säga empowerment. För att uppnå detta valde vi att studera en organisation med medarbetare vilka är kund- och människonära i sitt tjänsteutövande och genom ett organisatoriskt och psykologiskt perspektiv undersöka huruvida empowerment som process är framträdande och i vilka fall det kan skilja sig baserat på olika demografiska faktorer inom en organisation.

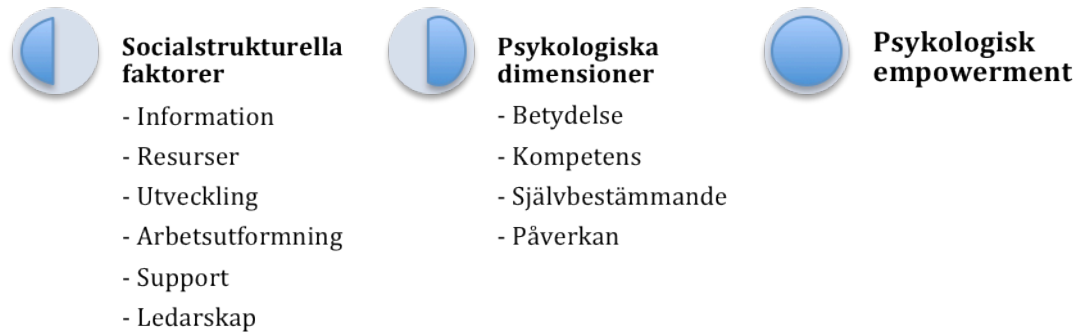
1.3 Definitioner

Fastän det inte finns någon entydig definition av empowerment har det kommit att bli använt inom både forskningsvärlden och av arbetsgivare. Hur man talar om begreppet växlar beroende på vilken inriktning forskningen antar och i vilken kontext den ses, något som leder till otydlighet om hur begreppet kan och skall användas (McCarthy och Holbrook Freeman, 2007). Empowerment har av Conger och Kanungo (1988) förklarats som en process för att öka känslan av tilltro bland organisatoriska medlemmar genom att man identifierar förhållanden som främjar maktlöshet och genom att ta bort både formell organisatorisk praxis och informella metoder för att ge information.

Laschinger (2004) har valt att studera empowerment från två huvudsakliga perspektiv, närmare bestämt ett psykologisk och ett socialstrukturellt. Det socialstrukturella synsättet på empowerment är kontextuellt inriktat och ser på konceptet utifrån en makronivå. Det psykologiska synsättet på empowerment har tvärsemot en mikroorientering och fokuserar på den psykologiska upplevelse av

² Med "tjänsteman" avser vi framgent i denna studie en person vilken genom dennes yrke producerar en tjänst till skillnad från en "arbetare" som vanligen producerar en vara (Nationalencyklopedin, 2011).

empowerment individen får av sin arbetsituation. Dessa två perspektiv på empowerment används ofta liktydigt; Conger och Kanungo (1988) poängterar i enlighet med detta förhållningssätt att empowerment bör ses som en inre upplevd motivation som skapas specifikt genom vissa arbetsstrukturer och processer. Mot bakgrund av dessa tankegångar talar vi i denna studie om empowerment som en uppsättning av kognitioner vilka situationsspecifikt formas och påverkas genom socialstrukturella faktorer och processer i den anställdes arbetskontext, allt baserat på Thomas och Velthouse (1990) och Spreitzer (1995). Empowermentprocessen såsom vi har valt att tolka och använda den åskådliggörs i nedan bild.



Vissa generella antaganden kring begreppet empowerment bör klargöras. För det första bör empowerment ses som en kontinuerlig variabel, det vill säga som en dynamisk process vilken kan förflytta sig längs ett kontinuum. Detta innebär att man kan tala om empowerment i termer av nivåer och grader. Vidare är begreppet empowerment situationsspecifikt i den meningen att en upplevd grad av empowerment inte kan generaliseras till alla sammanhang och livssituationer för en individ (Spreitzer, 1995).

1.4 Syfte

Vårt syfte med denna studie är att undersöka hur socialstrukturella empowermentfaktorer påverkar tjänstemäns psykologiska upplevelse av empowerment. Vidare ämnar vi med studien frambringa kunskap om eventuella skillnader mellan dessa två perspektiv utifrån de demografiska variablerna kön, ålder, utbildning och ledarskap.

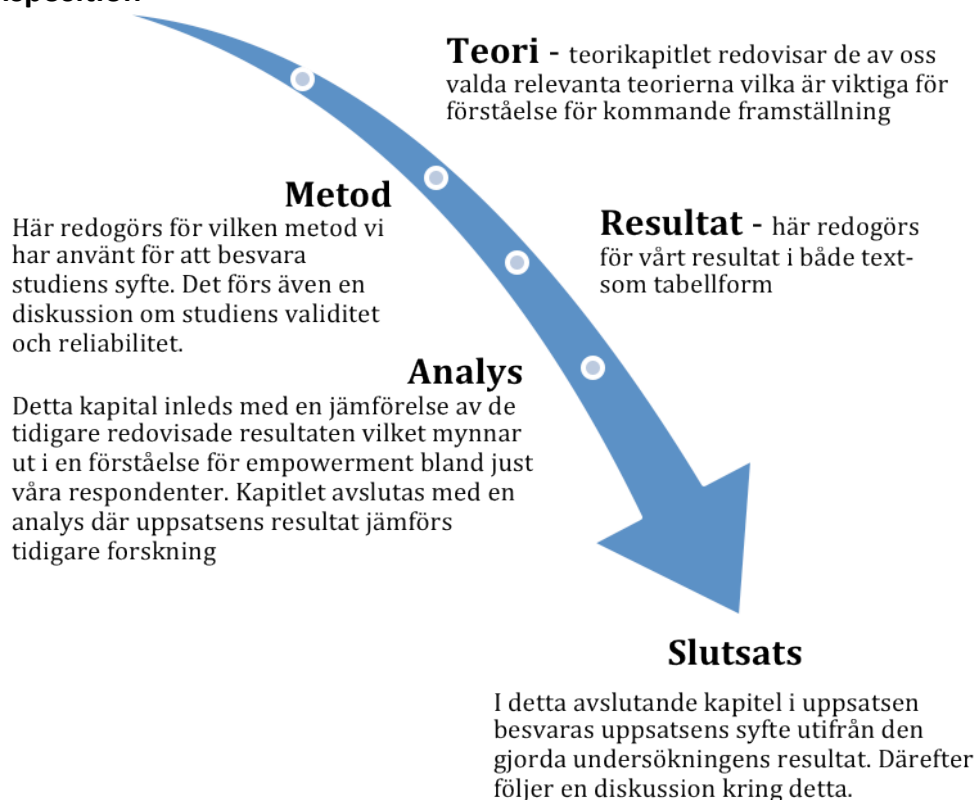
1.5 Forskningsfrågor

- På vilket sätt är socialstrukturella empowermentfaktorer relaterade till psykologisk empowerment hos tjänstemän.
- Vilken påverkan har de demografiska variablerna kön, ålder, utbildning och ledarskap på socialstrukturella empowermentfaktorer och psykologisk empowerment hos tjänstemän.
- På vilket sätt kan socialstrukturella empowermentvillkor förbättras hos studiens fallföretag.

1.6 Avgränsningar

Vi väljer att i denna studie avgränsa oss till att enkom fokusera på empowermentupplevelsen ur ett svenskt perspektiv där vi väljer att studera tjänstemän anställda på ett svenskt företag verksamma inom den högteknologiska industriella sektorn. Vi väljer vidare att se till fyra demografiska variabler – kön, ålder, utbildningsnivå och ifall de har ett formellt ledarskap eller ej. Enkäten har således skickats ut enbart till de anställda som har en tjänstemannaroll. Att vi har valt denna yrkesgrupp kan få dess förklaring i att det inte finns någon studie i Sverige vilken enbart fokuserar mot denna kategori. Det vanligaste är att forskningen fokuserar mot endera helheter av en organisation, eller att studierna har haft dess utgångspunkt i sjukvårdspersonal. Vidare ansåg vi att empowermentstrategier är lämpliga inom denna yrkeskategori på grund av att denna typ av arbete normalt kräver autonomi och självbestämmande. Detta för att minska beslutsfattandeprocessen i både tid och omfång i en nutid som kräver att företag inom denna bransch reagerar blixtnsnabbt på förändringar av olika slag.

1.7 Disposition



2. Teori

För att öka förståelsen för empowerment presenteras här valda relevanta teorier för att förstå den kommande redogörelsen i senare kapitel. Vi presenterar teorier och forskning om kulturellt synsätt, socialstrukturella faktorer och psykologiska dimensioner. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av de för oss viktigaste teoretiska framställningarna.

2.1 Historia

Nuvarande definition av begreppet empowerment kom under senare delen av 1980-talet. Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2005) förklarar syftet med empowerment som ett utökat ansvarstagande vad gäller administration och planering av arbetet för både individer och arbetsgrupper. De operativt anställda fick genom denna förändring inblick och inflytande inom planeringen av arbetet istället för att, såsom tidigare, enbart haft inblick och påverkan av den rent operativa verksamheten. Gränserna mellan dessa två områden kom att suddas ut och vävas in i varandra vilket aktivt involverade de anställda genom att man tillvaratog deras kunskaper och insikter.

Wilkinson (1998) ger ytterligare en förklaring till att empowerment växte under just 1980-talet. Det förelåg då hård konkurrens på marknaderna om samma kunder på grund av globalisering och liberalisering samtidigt som kunder blev mer krävande gällande service, design och kvalitet. För att möta dessa krav nödgades organisationerna ställa om deras synsätt till att bli mer specialiserade och se individer och inte kollektiv när de betraktade deras kundbas (Boxall och Purcell, 2008). Att klara av omställningen, och rationaliseringarna därtill förknippade, kom att kräva en arbetsstrategi baserad på att medarbetarna gavs självbestämmande för att organisationerna skulle kunna fungera. Empowerment av de anställda kan således i många avseenden förklaras som ett frånträde av den gamla modellen där standardiserade produkter framställdes genom stordriftsfördelar och arbetsfördelning där de anställda utförde fragmenterade och enformiga arbeten. Samtidigt har det nya sättet att arbeta fört med sig att nya arbetskulturer och strukturer kommit att tillämpas (Wilkinson, 1998).

2.2 Kulturella aspekter

Enligt Hofstede och Hofstede (2005) påverkar samhälls- och organisationskulturen förhållningsättet till hur organisationer bäst bör struktureras och organiseras för att se till att människorna i organisationen presterar efter sin optimala förmåga. De kallar dessa skillnader i förhållningssätt för kulturella dimensioner och dessa förklaras som mönster av tankar och känslor vilka särskiljer människor som tillhör en viss grupp eller kategori från andra.

Kulturella skillnader i länder, samhällen och organisationer skapar olikartade inställningar till begreppet empowerment som arbetsstrategi. Empowerment har, enligt Hofstede och Hofstede (2005), stark anknytning till den kulturella di-

mensionen *maktdistans*, vilken de definierar som "den utsträckning i vilken de mindre inflytelserika medlemmarna av organisationer och institutioner i ett land förväntar sig och accepterar att makten är ojämnt fördelad" (Hofstede och Hofstede, 2005 s.59). Ett lågt indexvärde på deras framtagna bedömningsskala syftar till att de anställda har ett lågt beroende av deras chef eller överordnade, något som visar sig genom att det känslomässiga avståndet mellan under- och överordnad ofta är litet, enligt Hofstede och Hofstede (2005).

Ett lågt maktdistansindex finns i länder som Österrike och Sverige och dessa länder har med anledning av detta en positiv inställning till empowerment. Länder med hög maktdistans, som till exempel Ryssland, Mexiko eller Kina, är däremot mer avståndstagande och ifrågasättande till strategier som handlar om att dela inflytande och ansvar till underställda och pläderar i stället för auktoritet och paternalism. Även kulturdimensionen *osäkerhetsundvikande* spelar en roll i organisationers inställning till empowerment enligt Hofstede och Hofstede (2005). I Sverige och andra Skandinaviska länder har man ett lågt osäkerhetsundvikande och det framhålls tycke för olika former av formella och spontana former av deltagande. Tvärtom har länder med ett högt osäkerhetsundvikandeindex ett större behov av trygghet och föredrar därför fasta regelramar och med betoning på formalisering och precision.

2.3 Psykologiskt empowerment

Traditionellt sett har empowerment definierats synonymt med begrepp som autonomi eller självbestämmande. Emellertid så har definitionen av empowerment på senare tid vidgats mot en multidimensionell sammanställning av psykiska tillstånd eller kognitioner, där ett fokus ligger på den individuella upplevelsen av empowerment (Spreitzer, 1995; Thomas och Velthouse, 1990). Thomas och Velthouse (1990) ger ytterligare en förklaring till detta förhållningssätt och menar att empowerment bör ses som en inre motivation vilken manifesteras genom kognitioner gentemot en viss uppgiftsbedömning. Spreitzer (1995) definierade och operationaliserade utifrån detta multidimensionella betraktelsesätt och arbetade fram fyra kognitioner vilka ansågs vara av essentiell betydelse för upplevelser av empowerment. Dessa fyra kognitioner döpte hon till *betydelse*, *kompetens*, *självbestämmande* och *påverkan*.

Spreitzer (1995) förklarade att kognitionen *betydelse* är synonymt med den meningsfullhet den anställde känner till sitt arbete. Graden av mening i arbetet, menar Spreitzer, påverkas av hur väl den anställdes egna ideal och standarder matchar med arbetet i stort. Kognitionen *kompetens* menar hon handlar om huruvida den anställde anser sig vara kompetent nog att utföra sitt arbete på ett bra sätt. Vidare definierades *självbestämmande* som den frihet den anställde känner i sitt arbete och om arbetsuppgifterna baseras utifrån egna initiativ (Spreitzer, 1995; Thomas och Velthouse, 1990). Slutligen förklaras kognitionen *påverkan* som den grad individen upplever sig kunna vara delaktig och ha möjlighet att påverka sin arbetssituation (Spreitzer, 1995). Det är, enligt Thomas och Velthouse (1990), en kognition som grundar sig i tanken att den anställde har ett behov av att känna att hon bidrar med något till organisationen.

Dessa fyra kognitioner är av särskild betydelse för organisatorisk effektivitet och mål (Thomas och Velthouse, 1990). Detta då individer med en högre grad av psykologisk empowerment lättare kan hantera och acceptera förändringar, organisatoriska utmaningar och krav som ställs på dem (Conger och Kanungo, 1988). Vidare är dessa fyra kognitioner ömsesidigt beroende av varandra och utgör en aktiv snarare än en passiv inriktning till den anställdes arbetsroll. Med andra ord krävs det att alla fyra är uppfyllda för att en upplevelse av empowerment skall manifesteras och gestaltas till sin helhet; skulle en av dessa fattas begränsas således upplevelsen av empowerment (Spreitzer, 1995).

2.3.1 Psykologisk empowerment i en arbetskontext

Upplevelser av empowerment är högst subjektiva och beror enbart på individens perception och tolkning av dessa (Bandura, 1989). Individen måste uppleva sin arbetskontext som främjande för att en positiv uppgiftsbedömning skall kunna infinna sig. Thomas och Velthouse (1990) menar att dessa värderingar eller bedömningar gentemot en viss uppgift formas deduktivt genom tidigare erfarenheter vilket kom att benämnas som "globala bedömningar". Dessa refererar de till de generella grundläggande antaganden som individer satt upp för hur något skall vara. Dessa antaganden, menar författarna, agerar som individernas referenspunkt för agerande och uppgiftsbedömning i dennes handlande (Thomas och Velthouse, 1990).

Kognitionerna formar på detta sätt ett beteende hos individen och Thomas och Velthouse (1990) poängterar hur individer med positiv global bedömning generellt sett upplever sig ha en högre grad av psykologisk empowerment. Detta baseras på att de uppfattar sig själva som mer kompetenta, engagerade samt har upplevelser av möjlighet till påverkan och självbestämmande. Vidare menar Thomas och Velthouse (1990) att individens globala bedömningar inte är statiska utan kan förändras som en reaktion på yttre omständigheter och de är på detta vis påverkbara. Författarna menar därför att en förändring av individens omgivande kontext kan öka känslan av empowerment hos den anställde (Thomas och Velthouse, 1990). Detta genom att identifiera socialstrukturella förhållanden inom organisationen som skapar känslor av maktlöshet hos individen, för att sedan avlägsna dessa (Conger och Kanungo, 1988).

2.4 Socialstrukturell empowerment

2.4.1 Strukturer och dimensioner

Det socialstrukturella perspektivet på empowerment har sin grund i maktteori samt socialutbytest teori vilken grundades av Rosabeth Moss Kanter (Laschinger m.fl., 2004). Kanters studie (refererad till i Spreitzer, 2007) definierar makt som förmågan att mobilisera resurser för att få saker gjorda. Utifrån denna definition ses makt som en formell behörighet att kontrollera över organisatoriska resurser samt befogenhet att fatta beslut som är av relevans för det egna arbetet eller arbetsrollen (Lawler, refererad till i Spreitzer, 2007). Tankar om socialstrukturell empowerment grundar sig följaktligen i ett demokratiskt synsätt på makt där makt ses som något vilket kan och bör delas mellan överordnad och underordnad i ett samspel (Conger och Kanungo, 1988).

Greasley m.fl. (2007) tar upp de socialstrukturella dimensioner vilka behövs för att empowerment skall uppnås inom organisationer och beskriver hur dessa sammansättningar byggs upp, på vilket sätt regler och policys bör utformas samt även hur sedvänja och rutiner påverkar. Avgörande för hur de anställda utför deras arbete är hur väl dessa grundläggande delar faktiskt blir utformande och hur väl de följs inom organisationen. Vidare menar författarna att socialstrukturella system möjliggör för individerna att på olika nivåer bidra med beslut och utöva inflytande i organisationen, något som visar sig i den andel makt de besitter samt hur mycket av deras vetskap och färdighet som kommer att användas.

Vi ser att det finns ett antal gemensamma socialstrukturella faktorer inom organisationer vilka är av generellt värde. Samtidigt finns det även många divergerande föreställningar gällande hur dessa faktorer skall vara utformade för att de skall bli verksamma som styrkoncept inom empowerment. Nedan kommer att presenteras de faktorer vi menar är mest relevanta för vår studie sett ur ett socialstrukturellt perspektiv. Mer specifikt kommer vi att benämna dessa som *information, resurser, ledarskap och arbetsutformning och utveckling*.

2.4.2 Organisationsstrukturer

Innan vi går genom dessa socialstrukturella faktorer är det på sin plats med en redogörelse av hur organisationer kan arbeta för att få dess anställda motiverade att arbeta på bästa sätt. Rubenowitz (2004) tar i sin bok upp att det finns ett antal gemensamma drag för de organisationer som bäst lyckats med detta:

- Dessa organisationer har generellt relativt få hierarkiska nivåer
- Istället för att bara ge order och utöva strikt kontroll är ledaren en positiv förebild och formulerar visioner
- På integrerade sätt angrips problem. Det finns en strävan efter att se helheter och det avstås från revirtänkande i och med att man utvecklar samarbeten och utbyten av erfarenheter mellan avdelningar samtidigt som man ser till att de viktiga besluten blir belysta innan avgörande.
- Befordringar sker baserat på potential istället för prestation; med andra ord ges de nya utmanande uppgifter innan de är färdiga för dem
- Organisationer försöker att skapa allianser, nätverk och samarbeten med andra organisationer för att lära och utvecklas

Rubenowitz (2004) menar att organisationer, för att kunna arbeta och nå framgång enligt ovan, måste struktureras utifrån en viss organisationsmodell där antalet nivåer och roller i hierarkin omarbetas utifrån det traditionella till att bli mer medarbetaranpassade. Strukturerna måste plattas till för att effektivisera beslutsgången och vid behov ta bort onödiga nivåer som inte tillför organisationen något värde. Utöver detta krävs även, enligt författaren, att de anställda förändrar deras arbetsmetoder genom mer samarbeten i team både vertikalt och horisontellt. Detta måste även gälla på lägre nivåer inom en organisation, det vill säga att arbetet organiseras exempelvis i team och det är enligt Rubenowitz viktigt att detta inte bara gäller för de övre nivåerna i organisationen. En naturlig utveckling är även att mellanchefernivåerna som sedan tidigare funnits i organisationen får en ny innebörd och istället bör hanteras och ses som en koordinerande och utvecklande funktion. Detta sker inte minst med tanke på att de autonoma teamen får mer ansvar och beslutsfattningsförmåga och att det därmed inte alltid finns behov av en mellanchefer, enligt Rubenowitz (2004).

Rubenowitzs sätt att se fördelarna med organisationers tillplattade formation kontrasteras emellertid av Ohlsson och Rombach (1999) vilka menar att om omvärlden är allt för föränderlig kan platta organisationer få svårare att möta interna såväl som externa hot. Ohlsson och Rombach (1999) påtalar kritik gentemot att försöka platta till organisationer genom att minska antalet personer i organisationens mitt, vilket i huvudsak handlar om chefer på mellannivå och stabsfunktioner. Likt Rubenowitz (2004) menar Ohlsson och Rombach (1999) att platta organisationer har få mellanchefer, däremot skiljer deras åsikter om hierarkiska nivåer ty Ohlsson och Rombach menar att platta organisationer oftast inte är mindre hierarkiska än en hög pyramidorganisation – istället är de mer centralistiska. Primärt märks detta genom att utsikterna till kommunikation avdelningar och anställda sinsemellan försvåras när mellancheferna blir färre; något som, enligt Ohlsson och Rombach (1999), leder till att kommunikationen blir mer standardiserad och enkelriktad.

2.5 Fyra socialstrukturella empowermentfaktorer

2.5.1 Information

För att genomdriva och implementera empowerment inom en organisation är det både avgörande och tvunget att informationsspridning fungerar effektivt (Wilkinson, 1998; Blanchard, Carlos och Randolph, 1996). Det har under senare år skett ett skifte mot mer tydlig nedåtgående kommunikation inom organisatoriska enheter jämfört med hur det var förr när information inte alltid delgavs anställda. Genom att informationen sprids neråt får de anställda tillgång och förståelse för beslut och mål samt att deras lojalitet gentemot organisationen ökar. Vidare förenklas även klargörandet av organisationens vision, vilket i sin tur även för med sig att det blir enklare för de anställda att definiera sina roller och hur de skall, respektive kan, agera. Utöver detta ger information att de anställda inges trygghet i och med deras förståelse för vilka beslut som fattas och vilka framtida utvecklingsmöjligheter som finns, både organisatoriskt men även på individuellt plan. En viktig faktor med nedåtgående information är att gå från åskådningen att *"det är så här du skall göra"* till *"det är därför du skall göra det"*, ett skifte som bidrar mycket till de enskilda anställdas egenuppfattning, enligt Spreitzer (1996). Empowerment är även baserat på fungerande kommunikation uppåt där de anställda skall kunna uttrycka deras åsikter öppet (Wilkinson, 1998). Blanchard, Carlos och Randolph (1996) menar att tilltro och förtroende skapas genom att de anställda delges information eftersom känslan av att vara en i organisationen ökar. Den anställde får mer förståelse för arbetet denne utför samtidigt som känslan av ansvar att prestera ökar.

2.5.2 Resurser

Kanter (refererad till i Spreitzer, 1996) menar att tillgång till socialstrukturella resurser förenklar och underlättar för de anställda att på ett enkelt sätt möta eventuellt uppkommande problem i arbetet. Exempel på sådana resurser kan vara arbetsmaterial och pengar, men även tid betraktas som en viktig resurs. I takt med ökad tillgång till resurser stiger de anställdas kompetens och kontroll vid oförutsedda händelser eftersom de vet med sig att de har möjlighet att söka lösningar utöver det de normalt skall arbeta med (Bowen och Lawler, 1992). Saknas tillgång till organisatoriska resurser kan det, enligt Spreitzer (1996), leda

till maktlöshet och beroendeställningar till andra i organisationen och på så vis försvåra utvecklad empowerment. Resurser är även viktiga för att kunna hantera och arbeta effektivt under normala förhållanden där resurserna är ett steg i utöandet av arbetsuppgifterna.

2.5.3 Makt och ledarskap

Kinlaw (1995) fokuserar vid ordet power³ i begreppet empowerment. Makt relaterat till empowerment kom primärt att användas inom politik och sociologi men under 1990-talet fick det en större betydelse även inom organisationer där det kom att få en vital roll i arbetet med ständiga förbättringar och kvalitetsstyrning. Enligt Kinlaw (1995) finns det i sammanhanget inte någon entydig definition av makt men det har ofta implikationen av att beskriva initiativ och förväntningar såväl som värden gällande fördelning, delning och delegering av makt inom organisationer. Kinlaw menar, i likhet med Wilkinson (1995), att det är den konkurrenssituation organisationer utsätts för som gör att empowerment har vuxit.

För att empowerment skall fungera fullt ut genom organisationen är det av vikt att chef- och ledarskap är operativt fungerande eftersom dessa har en inflytande roll över den psykologiska upplevelsen av empowerment som infinner sig hos de anställda (Johnsson, 1994). Det är således av vikt, menar Johnson (1994), att chefer ger de anställda makt att själva påverka sin arbetssituation. Att ge makt till de anställda är emellertid en komplex interaktiv process i vilken empowerment är en handling för att utöka och utveckla makten genom att arbeta tillsammans med andra. Vogt och Murrell (refererad till i Greasley, Bryman och King, 2004) menar att konklusionen härur alltså blir att empowerment av anställda inte är uppnådd förrän makt är delad fysiskt och även på ett mentalt plan hos de anställda. En annan vinst för organisationen, förutom empowerment av de anställda, är att den chef som delegerar arbetsuppgifter och viss beslutsfattande minskar hans arbetsbörda (Taylor, 1984).

Johnson (1994) hävdar vidare att det är ledaren som har ansvaret för att skapa ett samfällt mål vilket de skall kommunicera ut samt se till att det arbetas utefter. Ledaren har likaledes till uppgift att kontinuerligt kontrollera att de anställda känner delaktighet i arbetet och att de äger makten att själva kunna påverka hur medverkan skall utformas.

2.5.4 Arbetsutformning

Boxall och Purcell (2008) framhäver att det under senare år blivit en form av trend att organisationer som ett arbetssätt sätter samman grupper när det handlar om att lösa allt från komplicerade till okomplicerade uppgifter. Ur ett organisatoriskt perspektiv är detta framgångsrikt i och med att det, enligt Bushe, Havlovic och Coetzer (1996), framkommit att produktiviteten ökat och effektiviserats; detta på grund av snabbare kommunikation genom empowerment av de anställda i gruppen, plattare organisationer och ökad motivation att arbeta när den anställde känner ägandeskap över arbetsuppgiften, om så även i en grupp.

Det är emellertid inte bara genom grupper som känslan av empowerment växer till sig. Greasley, m.fl. (2007) menar att empowerment till stor del bygger på att de

³ Framöver kommer vi att benämna power som makt.

anställda i organisationen blir mer kreativa i takt med att de tilldelas mer ansvar, när de får vara med och besluta på arbetsplatsen samt att de genom ansvaret ges en form av tillfredställelse i deras utövande av arbetet. Författarna påtalar att detta inte har fungerat i de tidigare, äldre, organisationsformerna i och med att mycket har hindrats genom den kontroll som funnits som en effekt av det hierarkiska systemet. Genom implementering av empowerment i organisationer kan det inte längre användas samma typer av kontrollsysteem såsom tidigare varit brukliga där kontroll och målstyrning kommer uppifrån och går neråt. Även Kinlaw (1995) påtalar de potentiella problem som kan uppkomma om de tidigare kontrollsyste­men inte släpps när organisationen ställs om till att bli mer medarbetarfokuserade. Kinlaw menar att det kan skapas problem i form av gränser, förbehåll och varningar om kontroll och målsystemen inte ställs om. Som en effekt av detta skulle således, enligt Kinlaw, den kreativitet organisationen vill få ut ur dess medarbetare hållas tillbaka om dessa kontrolleras med väldigt strikta regler och ramar från ovan och att de inte ges någon större autonomi. För att arbetsglädje och psykiskt välbefinnande skall uppnås av de anställda är det, enligt Wolvén (2000), viktigt att det är individens självbestämmande som är det centrala i dessa moderna organisatoriska styrformer. Det handlar således om att det skall finnas respekt och tillit till varandra på arbetsplatsen, något som i en förlängning leder till förståelse och att en mening med det man gör, samt dess konsekvenser, blir framträdande hos den anställde.

Kinlaw (1995) talar i denna kontext om mål som en kontrollform i den mening att alla medarbetare skall vara medvetna om i vilken riktning företaget är på väg samt att de även skall involveras i just sättningen av riktningen. Ett sätt att involveras i organisatoriska mål är genom kompetensutveckling då den aktiviteten syftar till att utveckla förmågorna att hantera arbetsuppgifterna inom ramen för de affärsmål som finns uppsatta (Kock, 2010). Förutom det kan utveckling av de anställda föra med sig ökad effektivitet genom nya arbetssätt vilka medför att man lättare och snabbare kan finna lösningar på de utmaningar organisationen och dess medarbetare ställs inför. Även individen gynnas av sådan utveckling då denne ges högre frihet och kompetens i sitt arbete (Kock, 2010). Det som skiljer mål inom empowerment från klassiska styrkoncept av organisationer är, enligt Kinlaw (1995), att de inte skall vara konstruerade för att hela tiden följas upp, rapporteras samt resultera i nya direktiv och riktningar. Istället är syftet med målen att den anställde skall se att denne kommer framåt och därur motiveras att fortsätta.

Anställda med hög grad av upplevd empowerment, och således upplevelser av autonomi och fungerande målsättning, har högre sannolikhet att stanna kvar och vara lojala mot organisationen när de inser att arbetsinsatsen värdesätts och uppskattas. Detta i sin tur ger vidare att organisationen får enklare att vara högpresterande eftersom den har strukturella möjligheter att utvecklas och bibehålla kunskap på ett vertikalt plan jämfört med traditionella horisontella organisationer där det förekommer direktiv uppifrån och neråt till de anställda (Savery och Luks, 2001).

2.6 Sammanfattande perspektivredogörelse

För att tydliggöra ovanstående teoretiska redogörelse tycker vi det är på sin plats att kort redovisa de huvudsakliga skillnaderna mellan psykologisk och socialstrukturell empowerment. Detta då vi anser att en insikt hos läsaren om de basala huvuddragen i dessa perspektiv är nödvändiga för en förståelse för det resultat och de slutsatser som senare kommer dras i studien.

För att klargöra den fortsatta framställningen kan psykologisk empowerment beskrivas som fyra psykologiska dimensioner vilka är betydelse, kompetens, självbestämmande och påverkan. Spreitzer (2007) menar att dessa dimensioner är nödvändiga för att en individ skall känna kontroll i relation till dennes arbete. Detta synsätt fokuserar på den anställdes upplevelser av sin arbetssituation snarare än på den strukturella maktfördelningen som återfinns mellan ledning och anställd, vilket är fallet vid socialstrukturell empowerment (Spreitzer, 2007). Det socialstrukturella innefattar i vår studie specifikt faktorerna information, resurser, ledarskap och arbetsutformning och utveckling (Laschinger m.fl., 2004).

Mot bakgrund av dessa tankegångar talar vi i denna studie om socialstrukturell empowerment som upplevelsen av närvaro eller avsaknad av empowermentfrämjande villkor i den organisatoriska strukturen, medan vi istället ser psykologisk empowerment beskriva den psykologiska tolkning eller reaktion individen har på dessa villkor. Vidare kommer en kulturell förståelse mellan olika länder och förhållningssätt finnas med oss under den fortsatta framställningen. Det kommer inte ske en kulturell jämförelse men de kulturella betingelserna är ändå intressanta att beakta eftersom de inneboende kulturella värderingarna i Sverige enligt Hofstede och Hofstede (2005) överensstämmer med kärnfilosofin i begreppet empowerment.

3. Metod

Detta kapitel syftar till att presentera det tillvägagångssätt forskningen strukturerats utefter. Vi redogör för vald metod, utförande samt avslutar med en kritisk diskussion kring metodvalet.

3.1 Vetenskapsteoretiskt ställningstagande

När man motiverar sitt val av metod innebär det att man gör antaganden om verkligheten. Dessa antaganden hör ihop med forskarens teoretiska perspektiv och kunskapssyn. En forskares kunskapssyn grundar sig i frågor om vad kunskap är och hur kunskap skapas. Svaret på dessa frågor kan te sig annorlunda beroende på vem det brukas av, och det är enligt Crotty (1998) därför av väsentlig betydelse att forskaren redogör för sitt teoretiska kunskapsperspektiv. Detta sker för att kunna tillåta en mer fördjupad bild av analysprocessen och för att på ett övertygande sätt kunna styrka vald metod (Crotty, 1998).

Större delen av denna studie har baserats utifrån en positivistisk kunskapssyn. Inom den positivistiska vetenskapsteorin anses kunskap vara verklig och tillgänglig för våra sinnen och vårt förnuft. Det är inom denna kunskapstradition viktigt att observera och analysera verkligheten så som den är, detta så att allmän och generell kunskap skall kunna genereras (Andersson, 1979). Objektivitet hos forskaren anses därför inom denna tanketradition vara essentiellt (Patel, 1994). Denna tanketradition antar en vetenskaplig forskningsinriktning eller ett ideal där det anses att sann vetenskap härstammar ur matematiska och statistiska modeller för hur fenomen och stimuli relaterar till varandra (Andersson, 1979). Vår studie avser att göra detta då vårt syfte är att undersöka hur psykologisk empowerment hos tjänstemän påverkas av socialstrukturella faktorer i deras arbetskontext. Vanligt inom denna forskningstradition är också användandet av kvantitativ metod och ett deduktivt angreppssätt (Patel, 1994). Dessa ansatser har sålunda kommit att användas i denna studie och vi redogör mer utförligt för dessa nedan. Först och främst kommer vi emellertid att ta upp mer kring hur vi valt att bygga vår undersökning.

3.2 Undersökningsdesign

Designen vi har använt oss av för vår studie benämns som en explorativ och teoriprövande fallstudie. Design är den övergripande strategi eller handlingsplan man behöver ha för att kunna få fram svaret på sin forskningsfråga. Designen ligger alltså till grund för den metod som anses bäst kunna besvara undersökningens syfte och frågeställning och är på så vis avgörande för hela forskningsplaneringen (Crotty, 1998). En fallstudie kännetecknas av att man beskriver en viss vald population vid en kortare eller längre period (de Vaus, 2001). Centralt vid denna typ av utredande forskning är att det finns en ursprungsteori som man testar eller försöker förklara ytterligare. Vidare innebär detta att forskaren samlar in det material som anses relevant om det specifika fallet. Eftersom vår ambition med denna studie med utgångspunkt från tidigare forskning var att undersöka hur socialstrukturella empowermentfaktorer ur en svensk kontext påverkar tjänstemäns psykologiska upplevelse av empowerment, ansåg vi därför att en teoriprövande fallstudie vara mest lämplig.

Viktigt att poängtera är att det vid fallstudier och tvärsnittsstudier inte kan uttalas om några kausala riktningar, det vill säga vad som påverkar vad. Vi kommer i studien emellertid att göra detta då vi från tidigare longitudinell forskning, bland annat Laschinger (2004), funnit stöd för att socialstrukturella faktorer påverkar psykologiskt upplevd empowerment, men att det inte sker i den andra riktningen.

3.3 Val av metod

Vid insamlande av empiriska data finns två huvudsakliga tillvägagångssätt att tillgå, kvantitativ eller kvalitativ metod. Den kvantitativa metoden bygger på insamlande av data som utgörs av siffror emedan den kvalitativa metoden istället består av insamlande av data som utgörs av ord och betydelser i den undersökta kontexten (Bryman och Bell, 2005). Valet av metodologiskt angreppssätt är helt beroende av studiens syfte samt vilket problem som skall utredas. Vår undersökning syftar till att undersöka ifall socialstrukturella empowermentfaktorer påverkar tjänstemäns psykologiska upplevelse av empowerment. För att få svar på detta är det bästa valet enligt oss ett kvantifierat angreppssätt vilket med fördel genomförs genom en mätning. Detta för att empowerment är ett relativt outforskat ämne sett ur en svensk industrikontext och vi upplever det därför nödvändigt att se om och hur socialstrukturell och psykologisk empowerment är kopplade till varandra. Att enbart anta ett kvalitativt angreppssätt här hade enbart kunnat möjliggöra för oss att ponera utan något statistiskt stöd att dessa kopplingar finns. Därav följer sålunda att forskningsmetoden för denna studie är kvantitativ, dock med inslag av kvalitativa data. Att vi inte är renodlat kvantitativa grundas i att vi med kvalitativ data vill öka förklaringsvärdet till studiens resultat.

Kvalitativ data är mätbar eftersom att den är uttryckbar i siffror eller tal; så kallad rådata Jacobsen (2002). Det är i insamlandet av denna typ av data bredd snarare än djup som är prioriterad. I vårt insamlande av dessa rådata har vi använt en enkät som skickats via e-post. De fördelar som finns med att använda enkäter i relation till intervjuer är att respondenterna torde bli mer ärliga i sina svar då det inte finns risk för intervjuareffekt samtidigt som att anonymiteten i sig tenderar öka benägenheten till sanningsenliga svar. Nackdelen med att begagna enkäter till vår studie och för att nå vårt syfte är dock att det inte finns någon möjlighet att följa upp svaren med följdfrågor, något som hade varit intressant i och med att detta är ett ämne som i vissa lägen kan kräva mer ingående förklaring för att svaren skall bli tydliga och tolkningsbara (Bryman och Bell, 2005; Körner och Wahlgren, 2002). Ytterligare en risk förknippad med vår enkät utskickad via e-post är att respondentens anonymitet i sig kan föra med sig att respondenten inte tar det på allvar, eller åtminstone inte lika seriöst. För att undvika den problematiken har det inom organisationen via intern missiv informerats om vår enkät innan den blev utsänd samt att vi i enkäten hade en tydlig förklaring av syftet tillika att vi namngav kontaktpersoner inom organisationen vilka vi varit i kontakt med. Med detta agerande tror vi att våra och organisationens åtgärder leder till högre benägenhet att besvara enkäten; något som även valideras genom att vi inte hade ett enda bortfall, alla som tillsändes enkäten har besvarat den.

3.4 Forskningsansats

Då ett problem skall undersökas finns det två stycken handlingssätt som huvudsakligen begagnas för att beskriva verkligheten på: induktiv och deduktiv metodansats. Gemensamt för dessa två ansatser är att de kännetecknas av ett samband mellan teori och empiri. Vår studie kommer att baseras på ett deduktiv ansatsförfarande i och med att det finns tämligen gott om redan utvecklade teorier vilka vi kommer att applicera på våra studieobjekt och se ifall utfallet blir såsom teorierna menar.

En deduktiv ansats betyder att forskaren utgår från befintliga teorier och tankar om hur något föreligger och sedan bygger studien kring detta. Vidare samlas empiriskt material in och forskaren bestämmer sedan om de initiala antaganden, baserade på de tidigare teorierna, skall antagas eller förkastas. Den induktiva ansatsen är byggd kring att forskaren utgår från det aktuella problemet eller studieobjektet utan att använda sig av några stora teorier som utgångsläge. Empirin ligger sedermera till grund för att dra generella slutsatser i hopp om att finna nya teorier (Bryman och Bell, 2005; Jacobsen, 2002). Det krävs emellertid att den teori som samlas in är relevant och att insamlingsprocessen är hanterbar.

3.5 Datainsamling

Att samla in data är en process nödvändig för att kunna genomföra en undersökning, oavsett ämne eller inriktning på studien. Skälet till att datainsamling sker är för att det dels skall öka förståelsen för det aktuella ämnet samt att det även skall vara till grund för att vi sedermera skall kunna dra korrekta slutsatser utifrån den empiri som samlats in. Data kan vara av både primär som sekundär karaktär.

3.5.1 Primärdata

Primärdata kan förklaras som information vilken har samlats in med utgångspunkt i undersökningens syfte. Insamling av primärdata kan ske genom flera olika tekniker, de vanligaste torde emellertid vara intervjuer eller enkäter (Jacobsen, 2002). I vårt fall har vi valt att använda oss av en webbenkät som via e-post skickats ut till våra respondenter, mer om enkäten kan läsas nedan. Genom att vi använde oss av denna enkät fick vi in svar vilka vi sedan, baserat på olika variabler, valde att statistiskt analysera och kontrastera mot variablerna hämtade från tidigare studier.

3.5.2 Sekundärdata

Med sekundärdata menas information som redan är insamlad av andra författare där syftet med dessa källor är att få inblick i hur andra forskare hanterat och bearbetat ämnet (Lekvall och Wahlbin, 1993). I och med att bearbetande av sekundärdata skett har vi fått en basal förståelse för vårt ämne vilket sedan legat till grund för både de inledande kapitlen och teoriavsnittet. I takt med att vi läst vetenskapliga artiklar och böcker redan skrivna om ämnet har vi fått en djupare och bredare förståelse för vad empowerment handlar om och utifrån detta har vi fått en bra bas för hur vi skall söka information samt lägga upp vårt insamlande av empiri.

Mycket av befintliga studier inom vårt område handlar om hur empowerment tillämpats inom vård och omsorg, något som har försvårat informationssökan-

det. Därför har vi varit nödgade till att bredda och söka information i artiklar vilka primärt inte handlar om empowerment utan mer om organisationsstyrning och teorier därom. Vi har enbart använt oss av litteratur kopplad till vård och omsorg i de fall de behandlat grundläggande och relevanta teorier, i övrigt har vi valt bort dessa i insamlingsprocessen.

3.6 Utförandet

3.6.1 Urval och respondenter

Vår studie har skett bland tjänstemän i den privata sektorn vilka arbetar inom högteknologisk industri i Sverige. Som tidigare nämnts är empowermentforskning om denna yrkeskategori begränsad då forskning primärt har haft ett fokus på hälso- och sjukvårdssektorn; något som de facto gjort det intressant för oss att undersöka hur empowerment upplevs och brukas inom tjänstemannasektorn.

För att uppnå vårt syfte kom vi i kontakt med en organisation i Mellansverige som sedermera kom att bli vårt studieobjekt. Studiens urvalsmetod för respondenter benämns som ett icke slumpmässigt bekvämlighetsurval. Detta innebär att vi tilldelades respondenter av vårt studieobjekt och vi kunde därför inte påverka valet av respondenter. Studiens urval bestod av 31 personer (N=31). Könsvariabeln för stickprovet är fördelat på nitton stycken män och tolv stycken kvinnor, detta motsvarar en procentfrekvens på 61,3 procent respektive 38,7 procent. Vidare är åldersspridningen i urvalet 25 till 58 år, inom denna åldersspridning finns ett medelvärde på 40,7 år. Samtliga respondenter har en svensk bakgrund avseende att de är födda och uppvuxna i Sverige.

3.6.2 Mätinstrumentet

I vår studie har mätinstrumenten Psychological Empowerment Scale (Spreitzer, 1995), Conditions of Work Effectiveness Questionnaire-I & II (Laschinger, 2001) samt LEAP Leadership Behaviors and Organizational Climate Survey (Hollinger-Smith, 1990) använts. Dessa mätverktyg är psykometriskt testade, vilket innebär att upphovsmännen till dessa har prövat och verifierat frågorna gällande deras reliabilitet och validitet under framställningsprocessen. För att läsaren skall få förståelse för vad testen i dess originalutförande behandlade presenteras de här:

- **Psychological Empowerment Scale (Spreitzer, 1995)**
Skalan är framtagen för att genom en subjektiv skattning hos respondenter kunna mäta psykologisk empowerment. Frågeformuläret består av åtta stycken påståenden där begreppet psykologisk empowerment är uppdelat i de fyra dimensionerna: betydelse, kompetens, självbestämmande och påverkan. Dimensionerna mäts utifrån skattning på en sjugradig Likertskala.
- **CWEQ I & II Conditions of Work Effectiveness Questionnaire- I & II (Laschinger, 2004)**
Mätverktyget är skapat för att mäta socialstrukturell empowerment. Mätverktyget är uppdelat i två olika frågeformulär och bygger på nitton stycken frågor vilka mäter respondentens subjektiva upplevelser av empowermentfrämjande strukturella villkor i sin arbetskontext på en femgradig Likertskala. Mätverktyget används ofta i samband med andra mätverktyg, detta

med syftet för se hur socialstrukturell empowerment korrelerar med andra psykologiska upplevelser. Frågeformulären ställer frågor om information, resurser, möjligheter och stöd.

- **LEAP Leadership Behaviors and Organizational Climate Survey (Hollinger-Smith, (1990))**

Detta mätverktyg är avsett till att mäta ledarskapsbeteende och organisationsklimat och hur detta upplevs av medarbetare i en organisation. Frågeformuläret består av två underskalor och vi har i denna studie enbart använt oss av en av dessa underskalor. Denna underskala är avsedd för en mätning av ledarskapsbeteende och innehåller tio stycken frågor inom områdena information, delegering, problemformulering, motivation, och organisering. Dessa frågor är tillämnade för mätning på en femgradig Likertskala.

För att anpassa de tre mätinstrumenten till vår studie är samtliga frågor reviderade och översatta till svenska. Gällande mätverktyget Psychological Empowerment Scale (Spreitzer, 1995) är samtliga frågor använda i vår enkät. Av de nitton stycken frågor som finns i frågeformuläret CWEQ- I & II har fjorton brukats. Eftersom detta frågeformulär täckte in flertalet av de socialstrukturella faktorer vi var intresserade av att mäta var vi restriktiva i vårt användande av enkäten LEAP. Detta då vi ansåg att flertalet av de frågor som detta frågeformulär tog upp redan hade belysts av tidigare frågor, så av enkätens totala tio frågor användes sedermera endast två stycken. I originalutförandet var det således tal om frågor för alla tre mätinstrument; påståendena var desamma fast med ett frågetecken efteråt. Vi har tagit bort frågetecknet och gjort om det till påståenden.

Innan enkäten skickades ut fick vi återkoppling från vår handledare Olle Persson där han gick genom frågorna för att säkerställa att de passade in till vårt syfte och att de var utformade på ett tillfredställande sätt. Färdig enkät skickades ut via en webbaserad enkättjänst (se bilaga 1). Vi hade, förutom demografiska frågor, 24 påståenden vilka var indelade primärt i två huvudområden: psykologisk samt socialstrukturell empowerment. Inom respektive område hade vi dessutom ett antal kategorier på de ställda påståendena för att därigenom kunna mäta olika dimensioner;

- Psykologisk empowerment
 - > Betydelse, kompetens, självbestämmande och påverkan
- Socialstrukturell empowerment
 - > Information, resurser, utveckling, arbetsutformning, support och ledarskap

Alla våra påståenden var av sluten karaktär, det vill säga att det enbart fanns möjlighet att avge ett svar på en femgradig Likertskala. Skattning på samtliga påståenden är uppbyggda så att *instämmer inte alls* har värdet ett och *instämmer helt* har värdet fem. Hade vi använt öppna frågor, där respondenten med egna ord får besvara påståendet, finns en risk att respondenten inte avger svar på varje fråga och att det således hade blivit ett bortfall vilket skulle kunna minska studiens tillförlitlighet. Giota (2005) påtalar att det föreligger en risk att validiteten påverkas om respondenten besvarar något annat än vad påståendet de facto skall mäta. Genom en enkät får man bara svar på det som frågas efter, därför är det väldigt viktigt att lydelsen är tydlig, konkret och lätt att förstå. Trots uppräknandet av dessa negativa potentiella effekter med öppna frågor hade vi i anslut-

ning till varje dimension ett fält där respondenten, om denne ville, kunde lämna en kommentar kopplad till sitt avlämnade svar. Detta var något som brukades av femton respondenter, fördelat på olika påståenden.

3.6.3 Forskningsetiska överväganden

Vi har vid genomförandet av studien tagit hänsyn till tre forskningsetiska principer vilka Vetenskapsrådet (2002) benämner som informationskravet, samtyckeskravet och konfidentialitetskravet. Studien kategoriseras som öppen, vilket innebär att vi både före och under forskningsprocessen har varit öppna med allt vi gjort. Detta har skett för att undvika att skada någon av respondenterna (Svensson och Starrin, 1996).

Via missiv innan enkät har vi informerat samtliga respondenter om de förutsättningar som gäller för deras deltagande samt upplyst dessa om studiens uppläggning, syfte och genomförande. Vidare har vi informerat om att deltagande är frivilligt samt att det råder anonymitet för samtliga deltagare. Ett samtycke från deltagarna har således skapats i förbindelse med att dessa valt att svara på enkäten. Åtgärder vi tog för att säkra konfidentialitet i studien var bland annat att se till att endast vi hade tillgång till det data som samlats in. De svarande behövde inte heller uppge sina namn i något sammanhang utan allt har skett anonymt utan någon annan möjlighet till spårning av specifika svar.

3.6.3 Källkritik

Bedömning av tillförlitligheten i ett sekundärdatamaterial görs lämpligast genom ett kritiskt granskande av källan. Christensen m.fl. (2001) påpekar hur forskaren bör ha ett ifrågasättande förhållningssätt till det syfte och sammanhang för hur vald sekundärdata skapats och insamlats. Vidare framhåller Christensen m.fl. (2001) hur användandet av ursprungskällor skall eftersträvas för att öka tillförlitligheten i studien. Detta då en mer fullständig och korrekt information använts.

Aktuell forskning inom ämnet är primärt publicerad i artikelform vilket har medfört att studiens sekundärdata till största delen är artiklar. Ett kritiskt granskande av artiklar har bedrivits där vi varit noga med att de haft både ett vetenskapligt och metodiskt upplägg. Vi har även varit noga med att se till att vi använt oss av erkända och etablerade författare inom ämnet för att försöka säkerhetsställa att relevant information brukats i studien. Vidare har vi huvudsakligen använt oss av ursprungskällor och vid de tillfällen där det inte varit fallet beror detta enbart på brist av access till den denna typ av litteratur.

3.7 Databearbetning

För sammanställning av insamlad rådata har vi i studien använt oss av det statistiska analysprogrammet IBM SPSS version 19. Efter sammanställning har vi bearbetat inmatad rådata genom följande beräkningar: deskriptiva beräkningar, Pearson korrelationskoefficient, Cronbachs alpha, faktoriell analys samt variansanalys.

- **Deskriptiva beräkningar**

Valda demografiska variabler i studien har beräknats med hjälp av både frekvensanalys, vilket betyder andel i procent, och deskriptiva mått. Centralt

vid denna typ av beräkningar är framtagande av medelvärden för gruppjämförelser. Vidare har dessa demografiska variabler beräknas genom korstabellsberäkning där två variabler ställs mot varandra för skapandet av olika tvärsnittsmått.

- **Pearson korrelationskoefficient (r)**

Korrelation kan uttryckas i siffror för att få ett mått på hur starkt två variabler samvarierar. Korrelationskoefficienten r talar om hur mycket den ena variabeln ändras i förhållande till den andra. r varierar mellan -1 och $+1$ där -1 står för ett perfekt negativt linjärt samband medan $+1$ innebär att ett perfekt positivt linjärt samband finns mellan mätta variabler. En nolla påvisar att inget samband mellan variablerna finns och ju närmare noll man befinner sig desto svagare anses följaktligen korrelationen vara. Vi har i vår studie använt oss av ovanstående sambandsnivåer för tolkning av data.

- **Cronbach alpha**

Vi har i studien använt oss av det initiala indexet för psykologiskt empowerment. Ett index är en sammanlagd beteckning för ett antal frågor eller påståenden. För att kunna skapa ett index för påståenden krävs det att dessa påståenden är homogena, alltså hänger ihop till sitt innehåll. Måttet Cronbach alpha utläser homogenitet och ett värde på över 0,6 påvisar att det finns en hög homogenitet bland de mätta påståendena.

- **Faktoranalys**

Ett annat sätt att kunna åskådliggöra hur uppmätta påståenden förhåller sig till varandra samt för att underlätta flerledade variabelrelationer kan en faktoranalys utföras. En faktoranalys används för att beräkna vilka variabler som har någon gemensam, ibland latent, bakomliggande förklaringsgrad och sålunda därmed vilka påståenden som i stort mäter samma sak. För att en faktoranalys skall vara både applicerbar och användbar krävs att det ur den insamlade data skall finnas ett Kaiser Meyer-Olkin-värde (KMO) på över 0,5, på en skala mellan 0 och 1. KMO-värdet är ett mått vilket nyttjas för att beräkna homogeniteten mellan påståendena i den aktuella faktoranalysen (Jaeon, 1978).

Två nya index har sedermera skapats; ett socialstrukturellt och ett ledarskapsindex. Studiens socialstrukturella index är en revidering av det initiala indexet och gjordes genom att ta bort fem påståenden och lägga till två nya påståenden. Ledarskapsindexet producerades utifrån de fem påståenden där ledarskap/chef nämndes.

- **Envägs variansanalys**

Envägs variansanalys är ett mått vars syfte är att statistiskt pröva om och hur grupperns medelvärden skiljer sig åt. Utifrån studiens insamlade data har två grupper framställts genom att dessa uppvisade signifikanta skillnader i sina medelvärden (Hassmén och Koivula, 1996). Dessa grupper benämner vi som ledare och icke ledare.

3.8 Metoddiskussion

Elofsson (2005) påtalar vikten av att det är nödvändigt, för att få så tillförlitliga resultat som möjligt, att det i studien föreligger hög reliabilitet och validitet.

3.8.1 Reliabilitet

Att uppnå en hög reliabilitet innebär, enligt Elofsson (2005), att det resultat som kommit fram är stabilt och att det inte har påverkats av variationer i exempelvis tid och plats för undersökningen. Reliabilitet handlar således om hur pass tillförlitlig en undersökning är; skulle en annan forskare få fram samma svar/utfall om denne genomförde samma studie vid ett senare tillfälle. Körner och Wahlgren (2002) tar upp ett antal faktorer som kan tänkas påverka reliabiliteten i en undersökning. Dessa kan vara oklara frågor/påståenden (mätinstrumenten), otydlighet gällande det som skall uppnås (på grund av att den som utför undersökningen inte ger korrekta instruktioner) samt faktorer i omgivningen runtom mätningen.

För att det vid en kvantitativ studie skall föreligga hög reliabilitet är det i regel nödvändigt att den tänkta enkäten testas där respondenter utsätts för påståendena innan den rätta respondentgruppen tilldelas enkäten. Detta är ett sätt att i förväg kontrollera reliabiliteten, påståendena kan värderas och förändras utifrån pilotgruppens kommentarer. Vår undersökning hade dock inte detta test av enkäten på grund av att påståendena sedan tidigare bevisats fungera genom tidigare studier av bland annat upphovsmännen Spreitzer och Laschinger. För de av oss två tillagda påståendena om ledarskap upptäcktes överraskande nog en stark homogenitet relaterat till övriga variabler inom socialstrukturell empowerment.

3.8.2 Validitet

Lekvall och Wahlbin (1993) har förklarat validitet som huruvida den aktuella mätmetoden verkligen mäter det som undersökningen är till för att mäta. Vidare särskiljer man ofta mellan två typer av validitet: *intern* och *extern validitet*. Studiens interna validitet motsvarar undersökningens tillförlitlighet och undersökningens externa validitet är jämförbar med studiens generaliserbarhet. Den interna validiteten handlar om ifall de slutsatser som är tänkta att dras kan anses som sanna och tillförlitliga. Är en undersökning utformad så att mätinstrumenten frambringar relevant information kan således sägas att det föreligger hög validitet i studien. Samtidigt som det är ett av de mest primära kraven på en studie är det bland det svåraste att avgöra huruvida en mätmetod besitter hög validitet eller ej. Enkelt kan man säga att hög validitet är avsaknaden av mätfel.

Ovanstående redogörelse om studiens reliabilitet går även att applicera på studiens interna validitet eftersom de är beroende av varandra (Elofsson, 2005). Studiens valda design medför att vi kan bortse från eventuella träningseffekter eftersom varje respondent endast exponerats för mätverktyget en gång och har därför inte tillåtits att träna sig i frågorna. Studiens deduktiva ansats anses också öka validiteten och dess trovärdighet, då en verifiering av en teori medför att man kommit fram till ett samband oberoende av hur data ser ut.

För att vi ytterligare skulle öka validiteten på vår studie i forskningsprocessen gällande studiens planering och upplägg har vi gjort vissa aktiva val som kom att prägla det sätt vi arbetade på. Först och främst valde vi tidigt vilket angreppssätt

mot problemet vi ämnade undersöka och utifrån detta klargjorde vi de definitioner som skulle användas framgent i undersökningen. En förklaring till att definierandet i sig var viktigt för oss har att göra med att vi skulle kunna veta hur undersökningen skulle inledas och struktureras, hur vårt syfte skulle formuleras samt att vi skulle kunna påbörja insamlandet av data. Utan en tydlig koppling och förankring till de begrepp som används trodde vi att det skulle bli allt för diffust och svårhanterligt med inte minst analysen av det data vi samlat in.

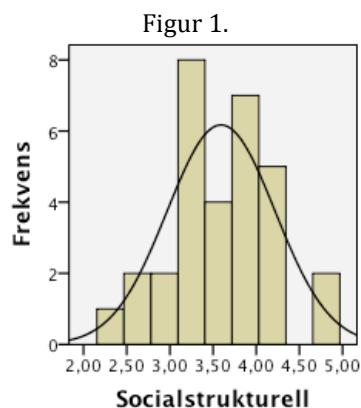
Studiens externa validitet handlar om huruvida undersökningens teori och empiri går att förankra i ett större sammanhang. Detta syftar till undersökningens möjligheter att överföra resultatet från det valda urvalet på hela populationen. En faktor vilken kan påverka den externa validiteten är storleken på urvalet. Ju mindre urval som arbetas med, desto lätthanterligare blir det. Ett litet urval har dock nackdelar, inte minst genom att det kan bli svårt att få fram godtagbara slutsatser vilket i sig sänker validiteten om man har som syfte att mäta en hel population (Lekvall och Wahlbin, 1993). Att vi arbetar med ett icke slumpmässigt urval om enbart 31 personer medför att vi inte lever upp till alla ställda kriterier som finns för representativitet (de Vaus, 2001). Vår ambition med denna fallstudie är att undersöka och dra slutsatser från det specifika studieobjektet ställt i relation till vår teoretiska framställning och i det avseendet menar vi att generaliseringsaspekten är ovidkommande.

4. Empiri

I detta kapitel presenterar vi de kvantitativa data som framkommit i vår studie. Det redovisas en statistisk bearbetning av data i form av tabeller, figurer och förklarande text. Kapitlet är uppdelat på två områden där de två perspektiven får olika statistisk betoning. Kapitlet avslutas med en redogörelse för hur de två perspektiven interagerar.

4.1 Socialstrukturella empowermentfaktorer

Vårt första frågebatteri handlade om de socialstrukturella villkoren för empowerment som respondenterna upplevde sig ha. Dessa påståenden var indelade i vissa kategorier och svaren kommer här presenteras utifrån denna kategorisering. Data för samtliga påståenden var normalfördelade vilket framgår av figur 1.



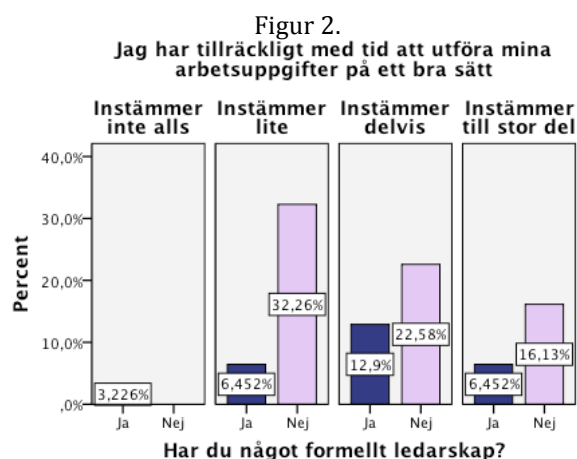
Information

Vår data visar att totalt sjutton personer (54,8 procent) inte är nöjda med det sätt de får informationen på, varav elva av dessa personer är män vilka har arbetat inom organisationen noll till fyra år. Vid anställningstid över fyra år finns ingen skillnad mellan kön. Utbildningsnivån visar inte heller på någon skillnad i bedömning av påståendet. Det finns skillnad baserad på ifall respondenten har ett formellt ledarskap vad gäller den första informationsfrågan.

Vad gäller påstående två, ifall det finns tillräcklig information för att kunna utföra arbetsuppgifterna på tillfredsställande sätt, är det överlag positiva svar vi har fått. Medelvärde ligger här på 3,87 och procentuellt ligger skattningen nästintill lika mellan könen på detta påstående. Ingen signifikant skillnad är påvisad.

Resurser

Tillgången till resurser för att kunna utföra arbetsuppgifterna besvarades med ett totalt medelvärde om 3,52. Procentuellt sett är män mer positivt inställda jämfört med vad kvinnor är, dock är skillnaden inte signifikant säkerställd. Vad gäller tillgången till tid att utföra sina arbetsuppgifter, påstående två, är dock skattningen lägre, ett medelvärde om 2,77. Ingen skillnad finns mellan kön på denna fråga. Adderas dessutom variabeln ledarskap in framgår att ledarskapet i sig *inte* leder till att den upplevda tillgången till tid att klara av arbetet förändras. Snarare visar det sig att det är de som saknar ledarskap som upplever tidsbrist.



Utveckling

Gemensamt för våra fyra påståenden kring utveckling är att vi har fått tämligen höga svar på dem. Det första handlade om ifall respondenten upplevde sig ha goda chanser att få nya färdigheter och kunskaper i dennes arbete. På detta påstående fick vi ett medelvärde om 3,9 vilket procentuellt sett inte visar någon skillnad mellan kön men ser vi till ledarskapsvariabeln visar det sig att de som inte är ledare har gett ett lägre svar än de som har ett ledarskap; denna skillnad är signifikant fastställd på femprocentsnivån, se tabell 1. Vad gäller variablerna ålder och utbildning förelåg inte någon skillnad.

Tabell 1.

		Formellt ledarskap
Jag har goda chanser att få nya färdigheter och kunskaper i mitt arbete	Pearson korrelation	-,446*
	Signifikans	,012
	N	31

*. Korrelationen är signifikant på 0.05 nivån.

Påstående två inom utvecklingskategorin berörde ifall respondenten fick användning av sina färdigheter och kunskaper i sitt arbete. Även här var det ett högt medelvärde i svar, 3,77. Det finns inte någon skillnad sett till variablerna kön, ålder, utbildning och ledarskap. Påstående tre berörde ifall respondenten vet vad som förväntas av denne i arbetsrollen. Medelvärdet är 3,97 och sett till kön är det lite högre skattning gjord av män jämfört med kvinnor. Dock finns det ingen säkerställd skillnad, samma gäller för ledarskap. Inte heller påverkar nivån av utbildning eller respondentens ålder det sätt som respondenterna har besvarat påståendet.

Det sista påståendet handlar om ifall respondentens arbetsuppgifter är utmanande och medelvärdet uppgift där till 4,06. Här finns ingen korrelation alls relaterat till kön, ålder, utbildning eller ledarskap. Dock kan vi se att de som har ett formellt ledarskap lämnade ett högre svar vid bedömningen av påståendet jämfört med de som inte har något ledarskap. Detta är dock ej signifikant fastställt.

Arbetsutformning

Det första påståendet i denna kategori handlade om ifall respondenten upplevde att dennes arbete tillåter flexibilitet gällande planeringen av arbetsdagen. Medelvärdet i bedömningen uppgick till 3,61 och ser vi svaren i relation till kön finns det ingen märkbar skillnad i sättet att besvara påståendet. Däremot påver-

kar utbildningsnivå i och med att de med eftergymnasial utbildning instämmer i högre grad relativt dem som enbart har gymnasial utbildning. Även ledarskap påverkar upplevelsen av flexibilitet i arbetet. Dock är inga av dessa skillnader signifikant säkerställd.

Det andra påståendet berörde ifall det finns flexibilitet kopplat till arbetsuppgifterna och det skattades till ett medelvärde om 3,58. Även detta påstående bedömdes högre av de med eftergymnasial utbildning jämfört med enkom gymnasial utbildning. De respondenter vilka har ett ledarskap bedömde påståendet högre relativt de som inte har ledarskap, skillnaden är signifikant på enprocentsnivån. Samma gäller för kön, det vill säga att det finns en signifikant skillnad mellan kön och flexibilitet kopplad till arbetsuppgifterna; dock på femprocentsnivån för denna variabel. Det kan antas att det har förklaring i att åtta av nio ledare är män.

Tabell 2.

		Kön	Avslutad utbildning	Formellt ledarskap	Ålder
Det finns flexibilitet kopplat till mina arbetsuppgifter	Pearson korrelation	-,362 *	,137	-,530 **	,264
	Signifikans	,045	,461	,002	,152
	N	31	31	31	31

*. Korrelationen är signifikant på 0.05 nivån.

**. Korrelationen är signifikant på 0.01 nivån.

Support

Det första av de fyra påståendena gällande support handlade om ifall respondenten fick återkoppling från dennes närmaste chef då denne presterat väl. Medelvärdet blev 3,32. Variabeln kön visade inte på någon större spridning i svaren, inte heller framkom någon skillnad sett till ålder eller utbildningsnivå. Däremot kan konstaterat en negativ signifikant korrelation mellan återkoppling från den närmsta chefen för de som angivit att de har ett formellt ledarskap. Signifikansen är på femprocentsnivån.

Tabell 3.

		Formellt ledarskap
Jag får återkoppling från min närmaste chef när jag presterat väl	Pearson korrelation	-,411*
	Signifikans	,022
	N	31

*. Korrelationen är signifikant på 0.05 nivån.

Påstående två handlar om ifall respondenten får återkoppling från sin närmaste chef gällande vad denne kan förbättra. Medelvärdet uppgick till 3,13 och för detta påstående finns det signifikant skillnad säkerställd för variabeln formellt ledarskap, med en negativ korrelation. Signifikansen är på femprocentsnivån. Det finns ingen skillnad varken för variabeln kön, ålder eller utbildningsnivå kopplat till detta påstående. För påstående nummer tre, vilket handlar om ifall det ges närmaste chef praktiska tips eller råd om hur respondenten skall lösa arbetsrelaterade problem, uppgick medelvärdet till 3,32. Även på detta påstående var det en signifikant skillnad fastställd för variabeln formellt ledarskap på femprocentsnivån men ingen för de två övriga variablerna.

Det sista påståendet gällande support handlade om möjligheter att få hjälp av kollegor om det behövs. Medelvärdet uppgick till 4,13 och även för detta påstående fanns det en signifikant negativ korrelation kopplat till variabeln formellt ledarskap. Korsställer vi påståendet med variablerna kön och utbildning framgår att män ger högre svar än kvinnor, och de med högre utbildning ger högre svar än de med enkom gymnasial utbildning. Emellertid utan signifikans.

Ledarskap

De två sista påståendena om socialstrukturell empowerment handlade om ledarskap. Det första påståendet löd: Min närmsta chef uppmuntrar mig att vara innovativ och komma med idéer. Medelvärdet vid bedömningen av detta uppgick till 3,52. Av de totalt 31 personerna som besvarade vår enkät framgår att nio personer har formellt ledarskap, varav åtta personer är män.

Tabell 4.

		Har du något formellt ledarskap?	
		Ja	Nej
Vänligen ange ditt kön	Man	8	11
	Kvinna	1	11
Total		9	22

Det råder negativ korrelation mellan påståendet och variabeln kön och variabeln formellt ledarskap på enprocentsnivån. Utbildningsnivå har ingen säkerställd skillnad, men ser man till svaren ställda i relation till variabeln framgår att de med högre utbildning i större grad angett att de inte stämmer in i påståendet än de som har lägre utbildning.

Tabell 5.

		Kön	Formellt ledarskap	Avslutad utbildning	Ålder
Min närmsta chef	Pearson korrelation	-,504**	-,553**	,264	-,001
uppmuntrar mig att	Signifikans	,004	,001	,152	,995
vara innovativ och	N	31	31	31	31
komma med idéer					

** Korrelationen är signifikant på 0.01 nivån.

Till påstående två bad vi respondenterna att bedöma ifall dennes närmsta chef lyssnar och tar till sig vad respondenten säger. Medelvärdet uppgick till 3,58. Korrelation råder mellan variabeln formellt ledarskap och detta påstående, signifikans på enprocentsnivån. För övriga tre variabler finns ingen signifikans, inte heller visar svaren något som är skiljaktigt.

Sammanfattning

Sammantaget fanns det inga samband mellan ålder eller utbildning kopplat till socialstrukturell empowerment. För kön fanns inga direkta samband. Däremot fann vi att ett formellt ledarskap korrelerade med upplevelser av en högre socialstrukturell empowerment. Detta samband kan förklaras av påståendena;

- Jag har tillräcklig information för att kunna utföra mina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt

- Jag har goda chanser att få nya färdigheter och kunskaper i mitt arbete
- Det finns flexibilitet kopplat till mina arbetsuppgifter
- Jag får återkoppling från min närmaste chef när jag presterat väl
- Jag får återkoppling från min närmaste chef gällande vad jag kan förbättra
- Jag får från min närmaste chef praktiska tips eller råd om hur jag skall lösa arbetsrelaterade problem
- Min närmsta chef uppmuntrar mig att vara innovativ och komma med idéer
- Min närmsta chef lyssnar och tar till sig vad jag säger

I samtliga påståenden föreligger en negativ korrelation, som åskådliggörs i tabell 6, där ett formellt ledarskap (värde 1) hänger samman med höga skattningsvärden av samtliga påståenden (4 och 5; *instämmer till stor del* och *instämmer helt*). Detta innebär således att de respondenter som uppgett sig ha någon form av formellt ledarskap har skattat dessa påståenden signifikant högre än de respondenter som inte har något formellt ledarskap. Styrkan i denna signifikans uppgår till 25 procent, det vill säga det värde som den förklarande variansen har⁴.

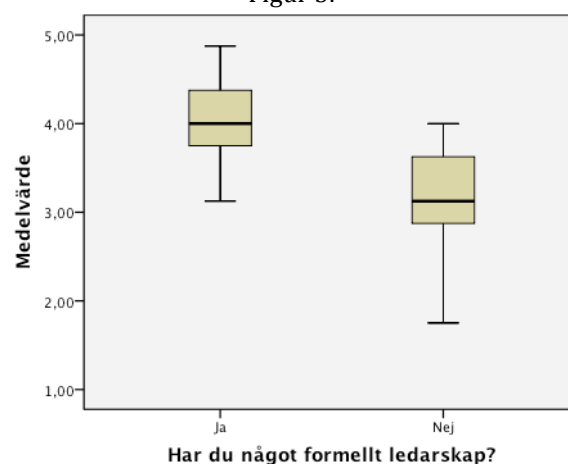
Tabell 6.

		Har du något formellt ledarskap?	Socialstrukturell empowerment
Har du något formellt ledarskap?	Pearson korrelation	1	-,502**
	Signifikans		,004
	N	31	31
Socialstrukturell empowerment	Pearson korrelation	-,502**	1
	Signifikans	,004	
	N	31	31

** . Korrelationen är signifikant på 0.01 nivån.

Nedan figur visar skillnaden när vi tagit ut de ovan nämnda påståenden, vilka korrelerar med formellt ledarskap, och ställts mot variabelns ja eller nej-svar. Som synes är det en större spridning runt medelvärdet i svaren för de som svarat nej relativt de som svarat ja. Detta kan belysas ytterligare i tabell 7 nedan.

Figur 3.



⁴ Den förklarande variansen fick vi fram genom att kvadrera korrelationen från tabell 6. $0,502^2 = 0,252004 \approx 0,25$

Tabell 7.

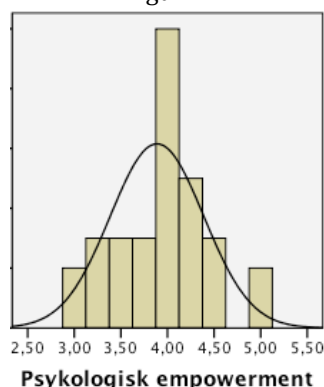
Formellt ledarskap?		Info	Resurser	Utv.	Arbets- utformning	Support	Ledar- skap
Ja	Medel	4,0556	3,2222	4,3333	4,1111	4,1111	4,3333
	N	9	9	9	9	9	9
Nej	Medel	3,4773	3,1136	3,7614	3,3864	3,2159	3,2273
	N	22	22	22	22	22	22

Ur tabellen ovan kan utläsas att medelvärdena för de sex faktorerna ligger högre för respondenter med formellt ledarskap än de som inte har något ledarskap.

4.2 Psykologisk empowerment

Det andra frågebatteriet handlade om mer psykologiska upplevelser av empowerment, det vill säga hur respondenterna tolkade och värderade dessa påståenden. Det är således de psykologiska känslorna vi vill komma åt med dessa påståenden. Totalt är de åtta stycken indelade i fyra kategorier. All data var normalfördelad.

Figur 4.



Betydelse

Det första påståendet inom området betydelse handlar om ifall respondentens arbete är väldigt viktigt för denne. Medelvärdet som framkom uppgick till 4,16. Det finns inga signifikanta skillnader uppmätta mot variablerna kön, ålder, utbildning eller ledarskap. Det som däremot framgår är att respondenter med högre utbildning gett ett högre svar jämfört med dem som har gymnasial utbildning. Påstående nummer två handlade om ifall arbetsuppgifterna upplevdes meningsfulla. Där blev medelvärdet 4,13. Inte heller till detta påstående framkom någon signifikans mellan de fyra demografiska variabler vi mäter mot.

Kompetens

Jag upplever mig ha tillräcklig kompetens för att utföra mitt arbete, löd första påståendet inom kompetensområdet. Bedömningen av detta uppgick till ett medelvärde om 4,13. Ingen signifikant skillnad är mätt, och inte heller finns det någon tydlig skillnad sett till variablerna som är värd att notera. Bedömningen från våra respondenter har skett tämligen likartat baserat utifrån våra studerade variabler. Det andra påståendet inom denna kategori löd: jag är säker på min förmåga att utföra mina arbetsuppgifter på ett bra sätt. Till detta fick vi ett medelvärde på 4,03. För kön och ålder finns ingen märkbar skillnad men vi kan se att både högre utbildning och formellt ledarskap har lett till lägre skattning när vi

ställer upp påståendet mot variablerna i en korstabell. Inga av dessa skillnader kan dock fastställas signifikant.

Självbestämmande

Jag kan i stor utsträckning bestämma planeringen av mitt arbete, löd första påståendet inom självbestämmandekategorin. Medelvärderingen uppgick till 3,74. Relaterat till våra fyra bakgrundsvariabler fann vi signifikant skillnad kopplad till ifall respondenten hade formellt ledarskap; här med en negativ korrelation. Det andra påståendet löd: jag kan i stor utsträckning själv bestämma hur mitt arbete ska utföras. Detta fick ett medelvärde om 3,77 och inte finns det heller någon signifikant skillnad uppmätt kopplat till våra bakgrundsvariabler vi ser till. Vi har inte heller märkt något som sticker ut i värderingen av påståendet.

Påverkan

Det första påståendet inom denna kategori handlade om ifall respondenten har stora möjligheter att påverka vad som händer på arbetsplatsen. Detta bedömdes till ett medelvärde om 3,61. Till detta påstående finns det signifikanta skillnader uppmätta. Ur tabell 8 framgår att det på enprocentsnivån föreligger en signifikant skillnad mellan vårt påstående och respondentens eventuella formella ledarskap. På femprocentsnivån finns en skillnad relaterat till kön. För variabeln ålder och utbildning föreligger det ingen uppmätt signifikant skillnad.

Tabell 8.

		Kön	Avslutad utbildning	Ålder	Formellt ledarskap
Jag har stora möjligheter att påverka vad som händer på vår arbetsplats	Pearson korrelation	-,378*	-,064	-,001	-,491**
	Signifikans	,036	,732	,995	,005
	N	31	31	31	31

*. Korrelationen är signifikant på 0.05 nivån.

**. Korrelationen är signifikant på 0.01 nivån.

Till det andra påståendet, vilket handlar om ifall respondenten i stor utsträckning kan påverka gemensamma angelägenheter på arbetsplatsen uppmättes medelvärdet till 3,52. Till detta fick vi inte några signifikant uppmätta skillnader mellan svaren relaterat till våra variabler.

Sammanfattning

För variablerna ålder och utbildning fann vi inte någon korrelation mellan dessa och psykologisk empowerment, det vill säga samma icke-korrelation som för socialstrukturell empowerment. Däremot fann vi att ett formellt ledarskap korrelerade med detta index. Detta signifikanta samband är helt beroende av påståendet *jag har stora möjligheter att påverka vad som händer på vår arbetsplats*, se tabell 8.

Eftersom att åtta av studiens totala nio ledare är män återfinns i detta påstående en korrelation mellan kön och upplevd påverkbarhet på arbetsplatsen, se tabell 8. Variabeln kön bör inte ses ha ett direkt samband med detta påståenden då den ensam inte har något förklaringsvärde.

Tabell 9 visar skillnaderna i medelvärde för de som har formellt ledarskap eller inte relaterat till våra fyra psykologiska dimensioner. De som har ett ledarskap har således skattat påståendena högre. För att konstatera styrkan i vårt signifikanta samband relaterat till formellt ledarskap och psykologisk empowerment har vi räknat fram en förklarande varians som uppgår till 0,24. Detta innebär att 24 procent av variationen i upplevd psykologisk empowerment förklaras av ifall respondenten har ett formellt ledarskap eller inte, och övriga 76 procent har förklaringsvärde i något annat som vi inte kunnat utröna; dock kan vi konstatera att det inte är de andra tre demografiska variabler vi studerar då dessa inte har uppmätts någon signifikans och således därmed inte är mätbara.

Tabell 9.

Formellt ledarskap?		Betydelse	Kompetens	Självbestämmande	Påverkan
Ja	Medel	4,5000	4,2222	4,1667	4,1667
	N	9	9	9	9
Nej	Medel	4,0000	4,0227	3,5909	3,3182
	N	22	22	22	22

4.3 Socialstrukturell inverkan

4.3.1 Socialstrukturell inverkan på psykologisk empowerment

Likt tidigare studier inom detta område fann vi stöd för hur en positiv bedömning av socialstrukturell empowerment har en positiv påverkan för psykologisk empowermentfaktorer. Våra empowermentindex uppmätte ett Cronbach alpha-värde på 0,787 för psykologisk empowerment och för socialstrukturell empowerment fick vi ett Cronbach alpha-värde på 0,910. Att få så höga värden är väldigt ovanligt i statistiska sammanhang där flera variabler vägs samman; detta verifierar att indexen till sitt innehåll är väldigt homogena och fungerar bra tillsammans.

Vidare kunde ett samband mellan dessa två index konstateras med en korrelation signifikant på enprocentsnivån; ett faktum som bekräftar att de socialstrukturella faktorerna i våra respondenters kontext påverkar deras upplevda grad av psykologisk empowerment.

Tabell 10.

		Socialstrukturell empowerment	Psykologisk empowerment
Socialstrukturell empowerment	Pearson korrelation	1	,796**
	Signifikans		,000
	N	31	31
Psykologisk empowerment	Pearson korrelation	,796**	1
	Signifikans	,000	
	N	31	31

** Korrelationen är signifikant på 0.01 nivån.

Som går att utläsa ur tabell 10 så finns en nästintill perfekt positiv samvarians mellan socialstrukturell empowerment och psykologisk empowerment då denna uppgår till drygt 0,8. Vid vidare analys kunde ett förklarandevärde på 63,4 procent⁵ för variansen för psykologisk empowerment förklaras bero på socialstrukturella faktorer.

⁵ Den förklarande variansen fick vi fram genom att kvadrera korrelationen från tabell 10. $0,796^2 = 0,633616 \approx 0,634$

Dimensionen Betydelse

Vid en mer detaljerad redogörelse mellan vilka variabler som utgör detta samband fann vi inom ramen för vårt konstruerade index för psykologisk empowerment att det finns ett positivt samband mellan dimensionen betydelse och upplevelser av att ha tillräcklig information för att kunna utföra de arbetsuppgifter respondenten skall utföra på ett tillfredsställande sätt. Denna dimension upptäcktes även korrelera med samtliga frågor för utveckling där goda chanser att få nya färdigheter och kunskaper i sitt arbete, möjligheter av att använda sina färdigheter och kunskaper i sitt arbete, klarhet i arbetsroll förväntningar samt upplevelser av utmanande arbetsuppgifter sågs påverka denna dimension.

Vidare fann vi även signifikanta samband mellan denna dimension och möjligheter att få negativ och positiv återkoppling, tips och råd, samt möjligheter att uppmuntra till innovation och bli lyssnad till av sin närmaste chef. Även möjligheter att få hjälp av sina arbetskamrater visades vara viktig för en upplevelse av betydelse baserat på respondenternas skattning av påståendet. Däremot fanns ingen signifikant koppling mellan denna dimension och en upplevelse av tillräckliga resurser eller möjligheter till flexibilitet i sitt arbete eller arbetsuppgifter.

Dimensionen Självbestämmande

För dimensionen självbestämmande fann vi i likhet med föregående dimension hur en upplevelse av att ha tillräcklig information för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt ha en positiv inverkan på dimensionen. Sättet att få information på och tillgång till nödvändiga strukturella resurser hade endast ett samband med ett av våra två påståenden i denna dimension, närmare bestämt påståendet *jag kan i stor utsträckning själv bestämma hur mitt arbete ska utföras*. Samma resonemang gäller för påståendena upplevelser av att ha goda chanser att få nya färdigheter och kunskaper i sitt arbete och av utmanande arbetsuppgifter.

Det andra av dessa två påståenden, *jag kan i stor utsträckning bestämma planeringen av mitt arbete*, inom dimensionen för självbestämmande fanns vara signifikant korrelerat med klarhet över förväntningar av sin arbetsroll och uppmuntran av sin närmsta chef att vara innovativ och komma med idéer. Gällande upplevelser av att kunna vara flexibel i sitt arbete och sina arbetsuppgifter kunde hela dimensionen självbestämmande, som en enhet, ses vara korrelerat till dessa. Detta gäller även för möjligheter till negativ och positiv återkoppling från sin närmsta chef och upplevelser av att denne lyssnar till denne, baserat på våra respondenters skattning. Vi fann ingen relation mellan möjligheter av att få hjälp av sina kollegor och dimensionen självbestämmande.

Dimensionen Påverkan

Vi hittade stöd för hur dimensionen påverkan inverkades positivt då våra respondenter upplevde tillräckligt med information för att utföra sina arbetsuppgifter samt att de upplevde möjligheter att både få utveckla och använda sina färdigheter i deras arbete. Även vid klarhet gällande förväntningar i arbetsrollen samt upplevelser av utmanande arbetsuppgifter återfanns en korrelation med denna dimension. Gällande påståendena; sättet jag får information på tillgodoser mina behov, och det finns flexibilitet kopplat till mina arbetsuppgifter sågs dessa

endast korrelera med det ena påståendet *jag har stora möjligheter att påverka vad som händer på vår arbetsplats* inom dimensionen för påverkan.

Ledarskap ansågs vara viktigt för en positiv upplevelse av påverkan. Detta då det fanns starka samband mellan upplevelser av att få negativ och positiv återkoppling, tips och råd, samt att ha möjligheter att bli uppmuntrad till innovation och lyssnad till av sin närmaste chef. Däremot framgick inga samband mellan en upplevelse av tillräckliga resurser eller möjlighet att få hjälp av sina kollegor relaterat till en positiv upplevelse av påverkandimensionen.

Dimensionen Kompetens

Vi fann få samband mellan denna dimension och socialstrukturella faktorer. Det var enbart vid de två socialstrukturella påståendena sättet jag får information på tillgodoser mina behov och jag har tillgång till nödvändiga strukturella resurser som en signifikant relation upptäcktes med ett av våra två påståenden för kompetensdimensionen, närmare bestämt, *jag är säker på min förmåga att utföra mina arbetsuppgifter på ett bra sätt*.

4.3.2 Ledarskapsindex

Vi har genomfört en faktoranalys (se bilaga 2) på samtliga 24 påståenden och kom fram till ett KMO-värde på 0,583. Så länge värdet överstiger 0,5 finns det förklaringsvärde i att använda faktoranalysen. Värdena är även signifikanta.

Tabell 11.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure.	KMO	,583
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	600,344
	df	276
	Sig.	,000

Framträdande ur vår faktoranalys är att första faktorn svalde de fem påståendena vilka innehåller ordet "chef" och det blev höga värden på dessa, vilka bildar faktor 1. Ett högt värde innebär att det är stark homogenitet mellan påståendena kopplat till den aktuella faktorn, det vill säga att faktorn samlar upp de påståendena vilka har stark koppling till varandra. Vidare uppmätte dessa påståenden ett Cronbach alpha-värde på 0,915, något som påvisar väldig hög homogenitet för studiens ledarskaps/chef-påståenden. Utifrån dessa statistiska resultat skapade vi ett nytt index, benämnt ledarskapsindex, vilket består av dessa påståenden:

- Min närmsta chef uppmuntrar mig att vara innovativ och komma med idéer
- Min närmsta chef lyssnar och tar till sig vad jag säger
- Jag får återkoppling från min närmaste chef när jag presterat väl
- Jag får återkoppling från min närmaste chef gällande vad jag kan förbättra
- Jag får från min närmaste chef praktiska tips eller råd om hur jag skall lösa arbetsrelaterade problem

Som framgått ur tidigare redogörelse över psykologiska dimensioner har ledarskap en betydande inverkan för våra respondenters upplevda grad av psykologisk empowerment. Vi kan ur tabell 12 utläsa hur det sker en positiv samvarians på enprocentsnivån för detta index och tre av våra dimensioner för psykologisk empowerment. För dimensionen kompetens fann vi inga signifikanta samband. Med andra ord innebär detta att de respondenter som upplevt sig ha en hög grad av betydelse, självbestämmande eller påverkan i sitt arbete samtidigt uppfattar att dennes ledare utövar ett "bra" ledarskap.

Tabell 12.

	Betydelse	Självbestämmande	Påverkan	Kompetens
Ledarskapsindex	r	,674**	,574**	,732**
	Sign.	,000	,001	,000
	N	31	31	31

** . Korrelationen är signifikant på 0.01 nivån.

Vid närmare analys upptäcktes att ledarskapsindexet, se tabell 13 nedan, stod för hela 56,6 procent av det totala förklaringsvärdet inverkan på psykologisk empowerment. Detta framkom när vi korrelerade ledarskapsindexet med det psykologiska empowermentindexet där vi fick ett värde på 0,752. När vi sedan kvadrerade denna korrelation fick vi fram ett mått på den så kallade förklarade variansen, ett mått som förklarar hur mycket av variansen som förklaras av en specifik faktor. I vårt fall fick vi således fram att ledarskapet som en socialstrukturell faktor kan ses som essentiell för att en upplevelse av psykologisk empowerment skall infinna sig till 56,6 procent.

Tabell 13.

		Psykologisk empowerment
Ledarskapsindex	Pearson korrelation	,752**
	Signifikans	,000
	N	31

** . Korrelationen är signifikant på 0.01 nivån.

4.4 Sammanfattande empiri

Avslutningsvis har vi upptäckt en positiv korrelation mellan socialstrukturella faktorer och psykologisk empowerment på enprocentsnivån, se tabell 10. Detta samband har en förklarande varians på 63,4 procent. Vidare har vi ur empirin fått fram att ledarskapet, som en socialstrukturell faktor, har en betydande inverkan på psykologisk empowerment.

Av de totala 63,4 procenten står ledarskapet för 56,6 procent av den totala förklarande variansen för detta samband. Inga samband mellan de övriga demografiska variablerna kön, ålder och utbildning har kunnat påvisas ha påverkan på socialstrukturell och psykologisk empowerment. Däremot har respondenter med ett formellt ledarskap påvisat högre upplevda nivåer av både socialstrukturell och psykologisk empowerment med en förklarande varians på 25 respektive 24 procent.

5. Analys

I analyskapitlet diskuteras studiens teori och forskningsfrågor ställt mot insamlad kvantitativ och statistiskt bearbetad empiri. Analysen innehåller även kvalitativ data som inte presenterats i empirikapitlet för att vi vill skapa en ökad förståelse till vårt statistiska utfall med förhoppning om att kunna förbättra och belysa studiens fallföretags situation. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av analysen.

5.1 Information

Ur vår empiri har det tydligt framkommit att studiens respondenter har ett stort behov av information för att kunna uppleva höga nivåer av psykologisk empowerment. Information kan således ses som en av många frigörande krafter, ty ju mer information en individ har desto lättare kan personen förankra och fatta beslut. Detta resultat bekräftas av det Wilkinson (1998) påtalar i det att information är en stor och viktig del för att empowerment skall träda in i en organisation. Finns det inte tillgång till information ges inte heller de förutsättningar som krävs för att de anställda skall kunna våga fatta egna beslut samtidigt som de inte heller invaggas i den trygghet, vilket, enligt Spreitzer (1996), är det första steget för att en känsla av empowerment skall infinna sig.

Vi fann inga signifikanta skillnader vad gäller tillgången till information för de anställda baserat på våra studerande demografiska variabler kön, ålder, utbildning och ledarskap, något vi menar torde bero på att informationen som sådan florerar och att den förmedlas på sådant sätt att alla kan förstå och ta till sig den. Det fanns dock en signifikant skillnad kopplad till ifall respondenten hade ett formellt ledarskap eller inte, något vi tror kan ha dess förklaring i att en ledare alltid har behov av information för att dels kunna hantera sitt arbete på bästa sätt, och dels för att denne skall kunna informera sina underordnade. Vi menar att det vore märkligt om ledarna *hade* upplevt att de har tillräckligt med information om vi relaterar till den teori vi har läst. I en organisation som har utvecklad form för empowerment handlar mycket om just kommunikationen till alla anställda, och det är de facto en ledare som förmedlar information vidare, antingen personligt eller via andra organisatoriska kanaler. En förutsättning för att personalen skall ha tillräcklig information är således att ledaren har det.

Sammanvägt, med våra fyra studerade variabler kön, ålder, utbildning och formellt ledarskap, ser vi dock att behovet av information är stort för våra respondenter. Vår tolkning till detta är att det har sin förklaring i att respondenterna är verksamma i en bransch vilken är informationskrävande för att de skall kunna tillgodogöra sig de färdigheter behövliga för arbetets fortskridande. Detta stöds även av våra empiriska data där dimensionen påverkan tydligt och signifikant influerades av upplevelsen att respondenterna får tillräckligt med information för att utföra arbetsuppgifterna. Vi ser således här tydliga kopplingar mellan socialstrukturella förutsättningar som influerar den psykologiska upplevelsen av empowerment på arbetsplatsen.

Däremot visade det sig att hur, det vill säga på vilket sätt, respondenterna får tillgång till informationen inte verkar vara relevant för dem. Detta menar vi, i likhet med Blanchard m.fl. (1996), kan förklaras genom att informationskanalerna är många och på ett plan där kommunikationen är öppen och delges alla inom organisationen; en vi-känsla skapas och det är också den uppfattningen vi har fått vid denna studie. Vi vågar påstå detta utifrån de öppna svar som kommit in relaterat till informationspåståendena. Därur framgår att organisationsstrukturen är tämligen platt och att det i sak inte görs någon direkt skillnad på nivåer för hur information delges. En kommentar som tydligt visar på detta är:

"Tack vare det öppna klimatet kan vi snacka med alla oavsett om det är min chef eller hans chef. Det känns som en familj och genom detta får vi all information som behövs."

Ett tillfredsställt informationsbehov visade sig också vara relaterat till huruvida respondenterna upplevde att det fanns utvecklingsmöjligheter i arbetet och om de kände en klarhet i sin arbetsroll. Denna upptäckt stämmer överens med det Spreitzer (1996) framhåller avseende hur tillgång till information gör att anställda lättare kan definiera sina roller och se de framtida utvecklingsmöjligheter som finns både organisatoriskt men även på individuellt plan. Samtidigt som Rubenowitz (2004) talar sig varm om de platta organisationerna vänder sig Ohlsson och Rombach (1999) emot detta. Det som vi i empirins öppna svar har funnit är att det verkar som om vårt studieobjekt har en tämligen platt organisation, även om det finns viss form av hierarkisk struktur kvar. Som vi har presenterat tidigare i teorin framgår att mellanchefsnivåer i många fall har bortrationaliserats till förmån för mer autonoma arbetsgrupperingar bland de anställda. Vi har dock inte funnit något som talar för att så skulle vara fallet för vårt studieobjekt. Istället verkar mycket fortfarande vara organiserat på ett traditionellt vis. Vi tror att organisationen skulle utvecklas positivt om de valt att inleda en process där de inriktar sig mot team i och med att det hade främjat den totala organisatoriska utvecklingen och lärandet. Detta är något vi finner stöd för bland teorierna framhållna av Coetzer, Havlovic och Bushe (1996).

Bland våra 31 respondenter fanns det nio personer som angett att de har ett formellt ledarskap på arbetsplatsen. Viktigt att klargöra är dock att dessa personer inte har ett chefskap, något som framgått ur de kommentarer vi fått till påståendena. Ju längre in i analysarbetet vi har kommit har insikten om vad betydelsen av ledarskap för just vår organisation är utkristalliserats. Ett exempel som belyser detta är:

"Med ledarskap menar jag ansvaret för en nytillsatt grupp med ansvar för förbättringsarbeten."

Som synes handlar det sålunda om att respondenterna besitter en ledarroll i exempelvis olika grupper eller att vederbörande har hand om vissa arbetsuppgifter som genom dess utformning inger viss form av ledande karaktär. Det finns säkerligen personer med ett formellt chefskap men det är inte det relevanta i vår studie. Vi har snarare valt att fokusera på de personer som anser sig ha ett ledarskap i en vidare benämning och att det således inte skall innebära att de har ett tydligt chefsbemyndigande.

5.2 Utveckling och arbetsutformning

I stort kan vi ur vår empiri utläsa att studiens samtliga respondenter upplever att den organisatoriska situationen skapar utvecklingsmöjligheter och möjliggör för flexibilitet i arbetet. Det upptäcktes en signifikant skillnad i hur studiens ledare och icke ledare förhöll sig till dessa organisatoriska möjligheter, då formella ledare skattade dessa påståenden högre. Denna skillnad kan förklaras i att ledare i vår studie bevisligen har större påverkansmöjligheter och kan genom detta vara mer flexibla och känna sig utvecklade i sitt arbetsutövande. Vad gäller utvecklingsmöjligheterna har vi ur våra öppna svar fått antydning om att tyngd läggs vid utveckling av ledare relativt de som inte har en sådan position. Dessa två kommentarer tycker vi är talande för detta;

”Ledarskapsutbildningar är planerade” – ledare

”Jag har tjatat hela året på att jag vill lära mig mer om kvalitetsbedömning men utbildning skjuts bara upp eftersom det inte finns pengar” – icke ledare

Ur ett organisatoriskt perspektiv menar vi, utifrån de teorier Kock (2010) framlagt, att det vore bättre om organisationens samtliga medarbetare prioriterades vid fortlöpande utbildningar och inte bara ledare. Ur ett individuellt perspektiv betraktas empowerment bli gynnat av sådan utveckling då Kock (2010) framhåller hur medarbetare växer i takt med att kompetensen ökar och Wolvéns (2000) tankar om hur kompetens ökar arbetsglädjen i arbetet.

En initial tanke hos oss med studiens utvecklingspåståenden var bland annat att vi ville se om det gick att skönja någon tendens bland respondenterna att utveckling och kompetens går hand i hand. Sett till vår empiri fann vi överraskande inga sådana samband. En tänkbar förklaring till detta kan vara att tjänstemän i högteknologiska branscher upplever kompetens som en isolerad och inneboende känsla som agerar oberoende av andra faktorer. Samtidigt kan denna förklaring ses som allt för ytlig och utan eget förklaringsvärde då våra respondenter ur deras höga skattningar generellt sett verkar vara engagerade i deras möjligheter till utveckling på arbetsplatsen, sett ut ett kompetensperspektiv. Borde då inte dessa variabler ha ett signifikant samband?

Svaret på denna fråga kan till viss del belysas genom hur två respondenter har skattat påståendena. De skattade dessa högt, över medel, men de har lämnat kommentarer som motsäger denna skattning;

”Jag har utbildningar som jag inte får användning av i mitt arbete”

”Mycket standardiserade uppgifter som inte tillför allt för mycket dessvärre.”

Det vi tror utifrån detta ovan är att det finns en allmän uppfattning och känsla av att organisationen som helhet väljer att ta tillvara och bidra till utveckling men att det för dessa två respondenter lämnas övrigt att önska. Eftersom få kommentarer lämnades vid denna skattning kan vi anta att fler respondenter hyser dessa åsikter, men har valt att inte uppges någon kommentar, något som kan förklara

ovanstående inkonsistens. På sikt kan detta om så är fallet leda till en försämrad arbetsglädje, i enlighet med de tankar Wolvén (2000) framför. Finns det medarbetare som inte upplever sig vara stimulerade av det de arbetar med ökar risken att de på ett eller annat sätt kommer bli trolösa gentemot organisationen.

Ser vi till Hofstede och Hofstede (2005) och deras kulturella dimension osäkerhetsundvikande framhålls hur det i länder som Sverige inte finns något större behov av formalisering och standardisering utan att stimulans snarare finns i det motsatta. Även de av Thomas och Velthouse (1990) utvecklade tankarna om globala bedömningar kan aktualiseras i anslutning till de två citaten längst ned på föregående sida, ty har den anställde en viss uppmålad bild av hur något skall fungera men att detta sedan inte införlivas kan den psykologiska upplevelsen av empowerment minska. Eftersom dessa bedömningar inte är statiska kan respondenterna av någon yttre stimuli påverkas vilket därmed kan leda till ett beteende som initialt drar ner arbetsglädjen för personen i sig, men i en förlängning även att det kan påverka organisationen som helhet. Det vi menar är aktuellt i ett sådant läge är att snabbt uppmärksamma dessa tendenser och finna medel för att motverka dem.

Kinlaw (1995) talar om att mål kan vara en form av kontroll av medarbetarna. Såsom vi tolkat hans uppfattning härom är att målsättningsprocessen i sig är en form av kontrollverksamhet eftersom det blir en aktiv utvecklingsprocess mellan den anställde och dennes chef ur vilken individuellt och organisatoriskt mögande skall flöda. Ur vår empiri framgår att respondenterna inte har skattat påståenden gällande flexibilitet i arbetet högt. Förklaringen till detta tror vi ligger i att organisationsstrukturen ännu inte har hunnit ställas om snabbt nog för att bli empowermentfrämjande. Det vi menar kan bäst illustreras med följande uttal:

”Vi har inte möjlighet att arbeta hemifrån. Mycket är fortfarande bestämt uppifrån även om vi nu får mer och mer att säga till om.”

Återigen kan vi anknyta till de teorier Rubenowitz (2004) talar om. För att organisationen skall ställas om och lyfta fram de fördelar som finns med empowerment av de anställda är det, enligt oss, viktigt att flexibilitet är något som byggs in likt en grundsten i organisationen. Empirin visade dock signifikant skillnad i att de respondenter som har ett formellt ledarskap anser sig ha större möjlighet till flexibilitet i arbetet än de som inte har det. Samma gäller för kön. Som vi framförde i empirin ligger denna förklaring i att män i åtta av nio fall har ledarskapsrollen. Att det är en så pass stor vridning mot män tror vi har sin förklaring i att det fortfarande är flertalet män med ledarskapspositioner inom industriell produktion, och då både på tjänstemannanivå och produktionsnivå.

Ser vi, ur ett psykologiskt synsätt, till dimensionerna påverkan och självbestämmande fann vi i empirin att de socialstrukturella faktorerna utveckling och arbetsutformning påverkar hur medarbetarnas psykologiska upplevelse av empowerment artar sig. Hos arbetsutformningspåståendena fanns det en tydlig korrelation mellan bägge påståenden och empowermentperspektiven, något vi tror har dess förklaring i vad bland annat Greasley m.fl. (2007) poängterar gällande att medarbetaransvar på arbetsplatsen är en viktig pusselbit för att empowerment skall växa fram. Genom detta frodas kreativitet och vår uppfattning är att tydlig

kontrollutövning, som Kinlaw (1995) talar om, och strikta regler inte hör hemma i de organisationer där empowerment är implementerat. Vi ser klara och tydliga kopplingar till att empowerment, sett ur ett teoretiskt perspektiv, inte bör regleras utan att det skall vara fritt och öppet för att organisationen själv skall kunna påverka. Viktigt att se är även att utveckling av individen i längden även blir utveckling för organisationen. För vårt studieobjekt ser vi att det finns utvecklingsbehov för detta, inte minst avseende det flexibla förhållningssättet till deras anställda.

5.3 Resurser

Samtliga respondenter har uppgivit tämligen höga skattningar i sina upplevelser av att ha tillräckligt med organisatoriska resurser för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredställande sätt. Detta visar på att de allra flesta respondenter upplever sig ha bra förutsättningar i former av materiella resurser för att utföra sitt arbete efter sin fulla kapacitet. Däremot finns det förbättringspotential gällande tidsplanering av arbetet. Detta framgår då flertalet respondenter har uppgett att de upplever en brist av tid, något som sedermera gör att de inte hinner med allt de 'borde göra', utan istället blir tvingade till att prioritera. En respondent illustrerar denna problematik på följande vis;

"Jag måste vara flexibel och sortera ut vad som är viktigt för veckan/dagen. Det som känns jobbigt ibland kan vara tidspressen - man levererar inte 100 % som man själv vill. Man gör vad som förväntas - varken mer eller mindre."

En annan respondent säger;

"Periodvis alldeles för hög arbetsbelastning där man känner sig otillräcklig och inte hinner jobba på det sätt man vill med de saker som man känner skulle behövas."

Utifrån ovan citat kan vi utskilja frustration och hjälplöshet inför sin arbetssituation. Spreitzer (1996) menar att dessa känslor är att räkna med vid avsaknad av tillgång till organisatoriska resurser och enligt henne leder detta till känslor av maktlöshet och beroendeställning hos den anställde. Tidsaspekten har av oss också upptäckts ha ett samband med oklarhet i rollförväntningar. Detta menar vi kan leda till att den anställde upplever känslor av osäkerhet och motstridiga förväntningar och det kan vidare ses som en utlösande faktor till stress. Furnham (2005) bekräftar vårt antagande och påvisar hur en av de vanligaste orsakerna till stress på arbetsplatsen är rollkonflikter av denna typ där man tvingas välja mellan konkurrerande krav och förväntningar på sig själv.

Vi anser att aktiva åtgärder bör läggas på att se över tids- och uppgiftdistribuering hos de anställda på ett individuellt plan, då upplevelser av stress är högst subjektiva. Varje anställd skall kunna känna hanterbarhet över sin arbetssituation utefter sina förutsättningar och behov, och insatser av detta slag anser vi skulle medverka till att öka den övergripande upplevelsen av empowerment. Savery och Luks (2001) teorier stämmer överens med vårt resonemang och beto-

nar hur anställda som upplever empowerment och kontroll över sitt arbete minskar risken för stress och utbrändhet avsevärt samtidigt som produktiviteten ökar. Bowen och Lawler (1992) förklarar att detta beror på att den anställde i takt med ökad tillgång till socialstrukturella resurser känner mer kompetens och kontroll vid oförutsedda händelser eftersom de vet med sig att de har möjlighet att söka lösningar utöver det de normalt skall arbeta med. Detta är även något vi har sett i våra öppna svar:

”Trots att jag fått min nya position känner jag ändå tid att göra det jag ska göra”

Paradoxalt nog kan vi utläsa att respondenten till ovan citat har en ledarskapsbefattning. Vår utgångspunkt och tanke initialt var att man som ledare torde ha mer att göra i arbetsväg men skall vi utgå från det som skrivits ovan tillsammans med skattningen gjord av övriga respondenter har vi inte kunnat se att detta stämmer. Jämför vi empirin med den teori, främst Taylor (1984), vi har på området framgår att en förklaring kan vara att ledaren väljer att delegera vissa av sina arbetsuppgifter till andra i organisationen, något som således skulle fördela arbetsbördan till andra och således leda till att ledaren inte behåller allt ansvar. Detta är i sin tur något som skulle styrka de generella antaganden som finns om att empowerment handlar om att makt och beslutsfattande skall flyttas till de nivåer där beslut smidigare kan fattas. Genom en fördelning av makt och tillgång av resurser anser vi att det byggs upp en social acceptans för att empowerment skall implementeras som en verksam process eller som ett tillstånd. Empowerment blir här således en utveckling som kommer per automatik i takt med att ledningsnivå inser vikten av att tillvarata den kompetens och de resurser som finns, både organisatoriska och individuella.

Viktigt att nämna i detta sammanhang är att det inte finns någon signifikant skillnad mellan ledare och icke-ledare sett till förfogande av resurser. Fördelningen mellan dessa två ”grupper” tycker vi således är jämn trots att det icke finns signifikanta skillnader i tillgång till tid skådats ur vår empiri.

5.4 Ledarskap och support

Vad som varit utmärkande av data som samlats in i studien är att de respondenter som uppgett sig ha ett formellt ledarskap i de flesta fall har skattat upplevelser av både socialstrukturell och psykologisk empowerment högre än de som inte uppgett sig ha ett formellt ledarskap. Vidare fann vi att styrkan, det vill säga hur mycket formellt ledarskap har i förklaringsvärde för variationen i den totala signifikansen, var 25 respektive 24 procent. Detta ser vi som ett bevis på att ledarskapets ökade befogenhet underlättar höga upplevelser av psykologisk empowerment, ty vår empiri visar på hur ledare har större påverkan över de socialstrukturella faktorer som är av relevans för det egna arbetet eller arbetsrollen, något som även Lawler, 1986 refererad i (Spreitzer, 2007) kommit fram till.

Vi ställer oss aningen frågande till det faktum att respondenter med ett formellt ledarskap skattat samtliga ledarskapspåståenden signifikant högre än de som inte har formellt ledarskap. Är det så att organisationen blir både plattare och

smalare ju högre upp i hierarkin man kommer, något som medför att man kan ha en mer nära relation till sin närmaste chef, eftersom denne har tid och utrymme för att tillgodose sina anställdas behov? Eller kan det vara så att de formella ledarrespondenterna i vår studie kan ha skattat sitt eget ledarskap utifrån sitt perspektiv och av den anledningen varit mer positiva i sin bedömning? Svaret på detta låter vi vara osagt.

Ser vi till de respondenter som inte uppgav sig vara ledare upptäcktes att även dessa skattat samtliga påståenden i vårt konstruerade ledarskapsindex högt, något som visar på att de i stort är nöjda med hur relationen till sin närmsta chef ser ut. En bra relation till sin chef, menar Johnsson (1994), har ett stort inflytande på den psykologiska upplevelsen av empowerment bland de anställda. Vi fann i enlighet med detta i vår studie att psykologisk empowerment till sin helhet hade starka samband med studiens ledarskapsindex. Hela 56,6 procent av variationen i psykologisk empowerment kunde förklaras enbart av detta ledarskapsindex. Avgörande för upplevelse av psykologisk empowerment är därför beroende av hur väl den anställde ser till betydelsen av att få negativ och positiv återkoppling, tips och råd, uppmuntran till innovation samt bli lyssnad till av sin närmaste chef. En respondent uttrycker sig enligt följande relaterat till detta:

"Jag har fria händer att göra det jag måste och vill inom ramarna för WCM⁶ eller kvalitetsfrågor från min närmaste chef. Jag får bra gehör för de idéer jag presenterar för dem och har visat att de lyssnar på mig."

Vi ser att den uppmuntran som belyses i citatet ovan visar på att arbetsinsatsen värdesätts, något som enligt Rubenowitz (2004) är en bidragande faktor till att den anställde upplever makt över sin arbetssituation. Utifrån detta vågar vi konstatera att det utövade ledarskapet idag tycks fungera bra. Vidare är ett nära ledarskap något studiens respondenter påvisligen verkar ha ett stort behov av i sitt arbete och inte minst för en hög upplevelse av empowerment. Detta är något som Hofstede och Hofstede (2005) menar bero på att en kulturell värdering i Sverige är att ett känslomässigt avstånd mellan chef och medarbetare skall vara kort. Det nära ledarskapet är något som våra respondenter uttalar tycke för då de upplever sig, utifrån deras skattningar, ha en hög grad av betydelse, självbestämmande och påverkan i sitt arbete. Detta torde således innebära att ett hierarkiskt system med tydlig definition mellan chef och medarbetare inte är starkt framträdande i vår organisation eftersom befogenheter och makt är så demokratiskt fördelade. Det verkar alltså inte som att ledaren är den som bestämmer allt i organisationen; då hade vi inte fått så höga skattningar. Om det inte är så att ett nära ledarskap finns vågar vi utifrån studiens empiri och med stöd från Hofstede & Hofstede (2005) teorier dra slutsatsen att starka känslor av missnöjdhet gentemot sitt ledarskap skulle upptäckas, något som i sin tur skulle dra ner graden av upplevd empowerment betydligt. Detta då en låg maktdistans mellan chef och medarbetare är något som både förväntas och erfordras, då denna kulturella dimension är så ingrodd i de svenska värderingarna gällande ledarskap och relationer på arbetsplatsen.

⁶ World Class Manufacturing; ett verktyg för att förbättra effektiviteten i produktionen.

Support från sina kollegor på arbetet hade inte samma genomslagskraft i påverkan av psykologisk empowerment för våra respondenter om det jämförs med support från ledare. Vi upptäckte att det endast var dimensionen betydelse som hade ett signifikant samband med support från kollegor, något som vi ponerar har sin förklaring i att ett socialt behov hos respondenterna tillfredsställs genom denna medarbetarkontakt. Från de öppna svaren i vår empiri upptäcktes också hur denna medarbetarkontakt underlättar samarbete medarbetare sinsemellan:

”Vi försöker ha en öppen kommunikation inom gruppen, högt i tak. Ibland kan det kännas som det tar onödigt tid, men samtidigt vädrar man bort problemen direkt och problemen gror inte under ytan. Då tjänar vi ikapp förlorad tid 10 gånger om.”

Tidspressen är något som återkommer i vår empiri och inte minst belyses detta av ovanstående citat. Respondenten verkar vara stressad i sin arbetssituation och upplever därför begränsad tid för social kontakt och support. Ett faktum som till viss del kan förklara varför dimensioner som påverkan och självbestämmande inom ramen för psykologisk empowerment visar på att support från chef är betydligt viktigare än support från kollegor. Vi antar detta eftersom att support från chef kan ses som en typ av formell tillåtelse och bekräftelse för våra respondenter i deras arbete, något som kan tänkas underlätta utförande av arbetsuppgifter i deras många gånger pressade tidschema.

Återigen får vi tillfälle att komma tillbaka till vår tidigare diskussion om införande av team i organisationen. Hade det funnits socialstrukturella möjligheter att införa team vågar vi med Rubenowitz (2004) och Boxall och Purcell (2008) bakom oss hävda att behov av mellanchefer och ledare minskar i takt med att teamen får mer autonomi och beslutsfattningsförmåga. Eftersom det blir ett större ägandeskap av arbetsuppgifterna menar vi även att de anställda som befinner sig i teamet torde känna mer utrymme för social kontakt då en av de grundläggande bitarna i ett team är kommunikation och samarbete.

5.5 Demografiska variablers inverkan på empowermentperspektiven

I enlighet med fynd från forskning utförd av Laschinger (2004) har vi inte kunnat utläsa några betydande samband mellan de demografiska variablerna kön, ålder eller utbildning och psykologisk eller socialstrukturell empowerment. Vi fann dock vissa skillnader men inga som uppmätte någon signifikans. Vi uppfattar detta som aningen förvånande eftersom vi ursprungligen antog att sådana samband skulle upptäckas. Vi trodde till exempel att äldre människor skulle rapportera en lägre grad av empowerment eftersom vi ponerade att dessa med stöd från Theandersson (2000) upplever ett större behov av trygghet jämfört med yngre personer. Eftersom empowerment i mångt och mycket kan ses som en frigörande process genom att arbetet blir mindre standardiserat och reglerat antar vi att denna arbetsstrategi skapar känslor av otrygghet hos människor med ett behov av trygghet och standarder för hur sysslor skall utföras. Vidare trodde vi initialt också att eftergymnasial utbildning skulle ha en relation med höga grader av empowerment, detta då dessa personer antas känna en högre kompetens och säkerhet i sitt arbete. Eftersom en majoritet av studiens respondenter hade en eftergymnasial utbildning ser vi att denna brist på spridning kan ha medfört stu-

diens icke signifikanta utfall. Generellt gäller dock att flertalet tjänstemän, inte minst i Sverige, har en hög utbildning, i detta fall högre än gymnasial utbildningsnivå, och därför är det svårt för oss att dra några slutsatser av detta resultat.

Gällande variabeln kön har tidigare studier, exempelvis Theandersson (2000), påvisat värderingsskillnad i vad respondenterna värdesätter, där kvinnor i högre grad efterfrågar meningsfull social interaktion medan männen istället fokuserar på självförverkliganden i form av utveckling och avancemang. Beroende på vårt fallföretags kontext och de värden företaget betonade, antog vi att könen skulle generera olika uppfattningar om upplevd empowerment. Ser vi till studiens icke signifikanta resultat kan en förklaring eventuellt finnas i det ökade jämställdhetsarbetet som sker i samhället i stort. Eftersom studien inte har antagit ett genusperspektiv väljer vi att inte utveckla detta resonemang ytterligare.

Vi hittade som tidigare nämnts samband mellan ett formellt ledarskap och de två perspektiven på empowerment, då det upptäcktes att formella ledare skattat flertalet av studiens påståenden signifikant högre än de som inte är ledare. Den förklarade variansen för dessa samband uppgick till 24 procent för psykologisk empowerment och 25 procent för socialstrukturell empowerment. Det verkar utifrån detta som att man som ledare har upp till en fjärdedels bättre förutsättningar för att kunna uppleva empowermentfrämjande villkor i sin omgivning, något som sedermera ökar deras helhetsupplevelse av psykologisk empowerment. Vi ser att detta torde ha sin förklaring i ledarnas formella behörighet att kontrollera över organisatoriska resurser och deras befogenhet att fatta beslut för det egna arbetet. Befogenheter som enligt Kanters studie (refererad till i Spreitzer, 2007) är nödvändiga för att en hög upplevelse av empowerment skall infinna sig.

5.6 Sammanfattning

Vad som varit utmärkande för denna studie, och som även stämmer överens med fynd från den studie Laschinger (2004) genomfört, är att samtliga påståenden har en väldigt hög homogenitet, det vill säga att de går ihop med varandra och skapar en helhetsupplevelse av vad empowerment utgör. Som vi ser måste därför alla faktorer fungera för att denna helhet skall bli framträdande. Eftersom information påverkar och utgör grund för så många andra socialstrukturella faktorer är det en viktig beståndsdel för att empowerment skall fungera. Finns det inte tillräckligt med information i organisationer missas en av de viktigaste komponenterna för att empowerment skall bli både framträdande och verkande.

Det är följaktligen socialstrukturella faktorer som har en bevisad påverkan över psykologisk upplevd empowerment. Som nämnts tidigare är den förklarande variansen för psykologisk empowerment beroende av socialstrukturella faktorer till 63,4 procent, något vi menar styrker vår tanke om att psykologisk empowerment har dess grund och förklaring i dels hur socialstrukturella faktorer fungerar, dels hur de tillhandahålls. Det faktum att respondenter med ledarskap i vår studie upplevde sig ha bättre empowermentfrämjande socialstrukturella villkor än de respondenter som inte var ledare anser vi ytterligare styrker

grundtanken med empowerment. Ledare har större befogenhet, frihet och inflytande i sitt arbete och med stöd från teori är detta faktorer vilka skall underlätta och hjälpa att uppnå en psykologisk känsla av empowerment, något det utifrån vår empiri bevisligen gör.

I vår studie har det tydligt framgått att ett bra ledarskap är det som utgör själva grogrunden för att empowerment skall bli verksamt implementerat. Utifrån resultatet om ledarskapets betydelse såg vi att denna socialstrukturella faktor var tydlig i sättet att visa hur det strukturella har påverkan över det psykologiska. Ledarskap är i grund och botten en psykologisk upplevelse. Det finns inget universellt mått som säger vad som är bra eller dåligt ledarskap men ser vi hur Hofstede och Hofstede (2005) talar om detta framhävs att ett nära ledarskap med låg maktdistans är något vi i Sverige värdesätter.

Vidare handlar det även om hur individer upplever ledarskapet utifrån den strukturella kontext det betraktas ur. Vi ser alltså här att ett samspel mellan struktur och individ är väldigt viktigt för att empowerment skall fungera som koncept, både vad gäller förmågan att skapa bättre organisationer samt hur helhetsbilden av empowerment uppfattas av varje individ. Vi menar därför att det är viktigt att vårt fallföretag kontinuerligt utvecklar de ledaregenskaper vilka deras anställda besitter, inte minst för att samspelet mellan organisation och individ skall bestå samt att det fortsättningsvis skall utvecklas till att bilda en accepterande organisatorisk struktur där frihet och känsla av egenmakt utgör en god grund för hur de anställdas arbete skall organiseras.

Vi anser att sättet att se empowerment i en organisation handlar om helhetsbilder och ett samspel mellan socialstrukturella faktorer och individers psykologiska upplevelser där alla medarbetare bidrar till att arbetet med empowerment skall få ett gynnsamt resultat. Det finns inte någon enkel väg att uppnå ett fungerande empowermentarbete utan det handlar snarare om att fånga in vad som är intressant för den aktuella organisationen och arbeta vidare utifrån detta. För vårt fallföretag anser vi det finns möjligheter till ett förbättrat empowermentarbete, inte minst vad gäller tids- och uppgiftsdistribuering och för olika former av kompetensutveckling.

6. Sammanfattande diskussion och slutsatser

Som ett utfall av ovanstående analys presenteras i detta kapitel utifrån våra tre forskningsfrågor sammanfattande diskussioner som sedermera mynnar ut i de viktigaste slutsatserna från denna studie.

6.1 På vilket sätt är socialstrukturella empowermentfaktorer relaterade till psykologisk empowerment hos tjänstemän?

Utifrån studiens insamlade empiri har det framgått att socialstrukturella faktorer har en signifikant inverkan över tjänstemäns helhetsupplevelse av psykologisk empowerment. Faktorer som information, utveckling, arbetsutformning, support och ledarskap upptäcktes vara av extra vikt då de hade en betydande inverkan för helhetsupplevelsen av psykologisk empowerment, detta då hela 63,4 procent av den förklarande variansen för psykologisk empowerment beror på socialstrukturella faktorer.

⇒ *En slutsats blir således att empowermentfrämjande socialstrukturella faktorer är en förutsättning för höga nivåer av psykologisk empowerment.*

Värt att notera är att ett "bra och nära" ledarskap inte bara upptäcktes vara betydande utan snarare nödvändigt, detta då hela 56,6 procent av variansen för psykologisk empowerment förklarades av vårt ledarskapsindex inom det socialstrukturella perspektivet.

⇒ *En slutsats blir således att ett fungerande och tillfredställande ledarskap är en förutsättning för att högre nivåer av psykologisk empowerment överhuvudtaget skall ha chans att infinna sig.*

6.2 Vilken påverkan har de demografiska variablerna kön, ålder och formellt ledarskap på socialstrukturella empowermentfaktorer och psykologisk empowerment hos tjänstemän?

Vi har inte kunnat utläsa några betydande samband mellan de demografiska variablerna kön, ålder och utbildning när de ställts i relation till psykologisk och socialstrukturell empowerment. Detta konstaterande ligger i linje med tidigare forskning, trots skillnader i både kontextuellt och yrkesmässigt studieomfång.

⇒ *Vår slutsats av detta är att upplevelsen av empowerment hos tjänstemän i en svensk kontext, i likhet med sjuksköterskor i en Nordamerikansk kontext, inte påverkas av dessa tre demografiska variabler.*

Vi fann att formella ledare upplevde sig ha signifikant bättre empowermentfrämjande villkor och sedermera upplevde en högre grad av empowerment. Det verkar som att ju fler befogenheter och autonomi man har över sin arbetssituation, desto högre nivåer av empowerment infinner sig hos individen, något som styrker själva grundfilosofin för vad empowerment står för. I vår studie framgick att hela 24 procent av variansen i psykologisk empowerment kunde förklaras av att man hade ett formellt ledarskap eller inte.

⇒ *Vi vågar därför dra slutsatsen att ett ledarskap, eller snarare de premisser ledarskapet vilar på, med goda chanser att kunna forma och påverka sin socialstrukturella kontext är nödvändig för att en hög grad av psykologisk empowerment skall manifesteras.*

6.3 På vilket sätt kan socialstrukturella empowermentvillkor förbättras hos studiens fallföretag?

Från våra öppna svar framgick att resursen tid är något som de anställda upplever som en bristvara. Detta har även setts korrelera med oklarheter gällande de motstridiga förväntningar den anställde fordras klara av. För att motarbeta känslor av stress och osäkerhet anser vi därför att arbetsdistribuering bör ses över på ett individuellt plan bör ses över för att öka dennes empowerment och kontroll över dennes arbetssituation.

⇒ *En slutsats vi drar av detta är att individuella samtal med ökat fokus på tids- och uppgiftdistribuering samt utvecklingsmöjligheter ökar upplevelsen av psykologisk empowerment.*

En av grundförutsättningarna för att empowerment skall fungera är ett effektivt informationsflöde där samtliga anställda får den information de behöver. Vi har sett att informationsflödet fungerar som det skall, men vi menar att det kan bli bättre genom att de anställda ges ökat ägande över uppgifterna som utförs.

⇒ *En slutsats blir att vi rekommenderar ett större användande av team då en av de grundläggande bitarna i ett team är kommunikation och samarbete.*

Generellt upplever de anställda att de har de nödvändiga socialstrukturella faktorer som behövs för en hög upplevelse av empowerment. Emellertid ser vi att organisationen bör ha ett främjande perspektiv på socialstrukturella faktorer och se empowerment som en pågående process som ständigt går och bör förbättras.

⇒ *En slutsats blir att en ständig fråga på ledningsnivå i vår organisation blir att skapa dessa nödvändiga förutsättningar för effektivt empowermentfrämjande arbete. Detta genom att säkerhetsställa att de anställda har tillgång till den information, det stöd, utvecklingsmöjligheter och de resurser som krävs för att de skall utföra sitt arbete på bästa sätt, i en arbetsmiljö som möjliggör och främjar individuell utveckling*

7. Förslag till fortsatt forskning

Under arbetets gång dök det upp intressanta upplägg på nya forskningsområden som skulle kunna vidareutvecklas utifrån denna studie. Vi presenterar här dessa.

Studien har haft vissa metodologiska begränsningar som medfört att vi på några representativa grunder inte har kunnat generalisera studiens resultat på en vidare population. Det hade varit intressant att se om vår studies resultat skulle bli applicerbart på även andra företag, det vill säga om det framgår att det är just ledarskapet som socialstrukturell faktor som är av avgörande betydelse för att empowerment skall finnas hos medarbetarna. Vi tror även att det hade varit intressant att studera specifika ledarskapsegenskaper och attityder gentemot medarbetare det är som främjar empowerment i en organisation. Vidare hade det varit intressant att få en utökad förståelse för utfallet från vår studie; att kunna undersöka detta på ett mer djuplodande plan.

Bäst tror vi att en större helhetssyn skulle uppnås om en studie skedde med både kvalitativ och kvantitativ metod. Att vi inte gjorde så i denna studie har sin förklaring i att vi upplevde det finnas för mycket oklarheter för om och hur empowerment är framträdande i den svenska tjänstemannakontexten. Dessa luckor var således tvungna att fyllas innan en djupare förståelse för ämnet skulle kunna bli möjlig att studeras vidare. Vi anser att denna studie kan användas som grund för kommande kvalitativa empowermentstudier.

Eftersom studieverktygen har mätt ett *upplevt* inflytande hos medarbetarna hade det varit intressant att jämföra hur detta står mot det *faktiska* inflytandet. Ser vi till vår studies resultat där formella ledare, vilka har ett faktiskt inflytande, samtidigt anser sig ha ett högt upplevt inflytande tror vi att sådana kopplingar kan finnas och i så fall är intressanta att analysera.

Det finns säkert andra angreppssätt och vinklar till valt problem som är värda att forska och vi hoppas att denna studie kan ha agerat språngbräda till fortsatt forskning inom empowerment från ett företagsekonomiskt perspektiv eftersom ämnet i sig är väldigt relevant i den snabbtvecklande miljö vi befinner oss i.

8. Referenslista

8.1 Böcker

Alvesson, M. och Sköldböck, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur

Andersson, S. (1979). *Positivism kontra hermeneutik*. Göteborg: Korpen

Blanchard, K., Carlos, J.P. och Randolph A. (1996), *The 3 Keys to Empowerment: Release the Power Within People for Astonishing*. San Fransisco: Berrett-Koehler

Boxall, P. och Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Bristol: Palgrave Macmillan,

Bryman, A. och Bell, E. (2007). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber

Christensen, L., Andersson, N., Carlsson, C. och Haglund, L. (2001). *Marknadsundersökning – en handbok*. Malmö: Holmbergs.

Crotty, M. (1998). *The foundations of social research*. Thousand Oaks: SAGE

Dawson, P. (2003). *Understanding Organizational Change - The Contemporary Experience of People at Work*. London: SAGE.

de Vaus, D. (2001). *Research design in social research*. London: SAGE.

Elofsson, S. (2005). Kvantitativ metod – struktur och kreativitet i Larsson, S., Lilja, J. och Mannheimer, K. (2005). *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur

Eriksson-Zetterquist U., Kalling T. och Styhre A. (2005). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber

Furnham, A. (2005). *The psychology of behavior at work: the individual in the organization*. New York: Psychology Press

Giota, J. (2005). Exempel på forskningsetiska krav i enkätundersökningar i Larsson, S., Lilja, J. och Mannheimer, K. (2005). *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Hassmén, P. och Koivula, N. (1996). *Variansanalys*. Lund: Studentlitteratur

Hofstede, G. och Hofstede, J. G. (2005). *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur

- Hällsten, F. och Tengblad S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur
- Jae-on, K. (1978). *Introduction to factor analysis*. Beverly Hills: SAGE
- Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur, och varför?* Lund: Studentlitteratur
- Kinlaw, D. C. (1995). *The practice of empowerment*. Aldershot: Gower
- Kock, H. (2010). *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur
- Körner, S. och Wahlgren, L. (2002). *Praktisk statistik*. Lund: Studentlitteratur
- Lekwall, P. och Wahlbin, C. (1993). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Förlag AB
- Ohlsson, Ö. och Rombach, B. (1999). *Res pyramiderna*. Smedjebacken: Fälth & Hässler
- O'Toole, J. och Lawler, E.E. (2006). *The new American workplace*. New York: Palgrave Macmillan
- Patel, R. (1994). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur
- Rubenowitz S., (2004), *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Spreitzer, G. M. (2007). *Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work* i Barling, J., Cooper, C. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, London: SAGE
- Svensson, P-G. och Starrin, B. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Taylor, H. L. (1984). *Konsten att delegera*. Helsingborg: Schmidts Boktryckeri AB
- Theandersson, C. (2000). *Jobbet - för lön, lust eller andra värden*. Göteborg: Sociologiska institutionen
- Vetenskapsrådet. (2001). *Forskningsetiska principer – inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Sverige: Vetenskapsrådet.
- Wolwén, L-E., (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur

8.2 Artiklar

Anderson, M. (1996). Empowering Patients: Issues and strategies. *Social Science Medicine*, Vol. 43, No. 5, pp. 697-705.

Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 1175-1184

Bowen, D. and Lawler, E.E. (1992). The empowerment of service workers: why, how and when?, *Sloan Management Review*, Spring, Vol. 33 No. 3.

Bushe, G.R., Havlovic, S.J. och Coetzer G. (1996). Exploring empowerment from the inside out, *Journal for Quality and Participation*, March, Vol. 19 No. 2

Conger, J. A. och Kanungo, R. N. (1988). Empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.

Greasley K., Bryman A., Dainty A., Price A., Naismith N. och Soetanto R. (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,

Greasley, K. Bryman, A. Dainty, A. Price, A. Soetanto R. King N. (2004). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, 27(4)

Johnson, P.R. (1994). Brains, heart and courage: keys to empowerment and self-directed leadership, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9 No. 2

Kanter, R. M. (1986). Empowering people to act on ideas. *Executive Excellence*, February: 5-6

Kraimer, M.L., Seibert, S.E. och Liden, R.C. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 59: 127-142.

Laschinger, K. H., Finegan, E. J., Shamian, J. och Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527–545.

McCarthy, V. och Holbrook Freeman, L. (2007). A multidisciplinary concept analysis of empowerment: Implications for nursing. *The journal of theory constructing & testing*, 12(2), 68 – 74.

Savery, L.K. och Luks, J.A. (2000). Organisational change: the Australian experience, *Journal of Management Development*, Vol. 19 No. 4.

Savery, L.K. och Luks, J.A. (2001). The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels, *Leadership och Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 3.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, No 2, 483-502.

Thomas, K.W. och Velthouse, B. A. (1996). Cognitive Elements of Empowerment: An "interpretive" Model och Instrict Task Motivation. *Academy of Management Journal*, 15, No 4, 666-681.

Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, Januari. 1-19

8.3 Internet

Nationalencyklopedin (2011), sökord *tjänsteman*. Hämtad 2011-05-16 från <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/tjansteman>

Bilaga 1 – enkät

Här presenterar vi de frågor som i enkäten blev ställda till våra respondenter.

SOCIALSTRUKTURELL EMPOWERMENT

Information

Jag har tillräcklig information för att kunna utföra mina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt

Sättet jag får information på tillgodoser mina behov

Resurser

Jag har god tillgång till nödvändiga strukturella resurser i mitt arbete

Jag har tillräckligt med tid att utföra mina arbetsuppgifter på ett bra sätt

Utveckling

Jag har goda chanser att få nya färdigheter och kunskaper i mitt arbete

Jag får använda mina färdigheter och kunskaper i mitt arbete

Jag vet i min arbetsroll vad som förväntas av mig

Mina arbetsuppgifter är utmanande

Arbetsutformning

Mitt arbete tillåter mig att vara flexibel gällande planeringen av min arbetsdag

Det finns flexibilitet kopplat till mina arbetsuppgifter

Support

Jag får återkoppling från min närmaste chef när jag presterat väl

Jag får återkoppling från min närmaste chef gällande vad jag kan förbättra

Jag får från min närmaste chef praktiska tips eller råd om hur jag skall lösa arbetsrelaterade problem

Jag har möjlighet att få hjälp av mina kollegor om jag behöver det

Ledarskap (LEAP)

Min närmsta chef uppmuntrar mig att vara innovativ och komma med idéer

Min närmsta chef lyssnar och tar till sig vad jag säger

PSYKOLOGISK EMPOWERMENT

Betydelse

Mitt arbete är väldigt viktigt för mig

Mina arbetsuppgifter är meningsfulla för mig

Kompetens

Jag upplever mig ha *tillräcklig kompetens* för att utföra mitt arbete

Jag är säker på *min förmåga* att utföra mina arbetsuppgifter på ett bra sätt

Självbestämmande

Jag kan i stor utsträckning bestämma *planeringen* av mitt arbete

Jag kan i stor utsträckning själv bestämma *hur* mitt arbete ska utföras

Påverkan

Jag har stora möjligheter att påverka vad som händer på vår arbetsplats
Jag kan i stor utsträckning påverka gemensamma angelägenheter på arbetsplatsen

DEMOGRAFI

Kön

Man

Kvinna

Ålder

Vilken är din högsta avslutade utbildning?

Grundskoleutbildning

Gymnasial utbildning

Eftergymnasial utbildning

Anställning

Deltid

Heltid

Antal år på nuvarande befattning

Har du något formellt ledarskap?

Ja

Nej

Bilaga 2 – faktoranalys

FAKTORANALYS	Component					
	1	2	3	4	5	6
Jag har tillräcklig information för att kunna utföra mina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt	,753	,202	,182	,085	-,069	,195
Sättet jag får information på tillgodoser mina behov	,186	,148	,631	,378	,197	,129
Jag har god tillgång till nödvändiga strukturella resurser i mitt arbete	-,154	,422	,645	,288	,082	,295
Jag har tillräckligt med tid att utföra mina arbetsuppgifter på ett bra sätt	-,026	,084	,123	,180	,099	,854
Jag har goda chanser att få nya färdigheter och kunskaper i mitt arbete	,385	,470	,166	-,223	,368	,390
Jag får använda mina färdigheter och kunskaper i mitt arbete	,302	,644	,352	,076	,275	,144
Jag vet i min arbetsroll vad som förväntas av mig	,481	,155	,041	,278	,159	,587
Mina arbetsuppgifter är utmanande	,170	,769	,304	-,100	,251	,034
Mitt arbete tillåter mig att vara flexibel gällande planeringen av min arbetsdag	,202	,095	,026	,000	,853	,213
Det finns flexibilitet kopplat till mina arbetsuppgifter	,446	-,021	,521	-,018	,542	,032
Jag får återkoppling från min närmaste chef när jag presterat väl	,789	,142	,058	-,044	,296	,012
Jag får återkoppling från min närmaste chef gällande vad jag kan förbättra	,815	,177	-,080	,076	,312	-,017
Jag får från min närmaste chef praktiska tips eller råd om hur jag skall lösa arbetsrelaterade problem	,841	,303	,057	,077	,071	-,036
Jag har möjlighet att få hjälp av mina kollegor om jag behöver det	,147	,831	,034	-,069	-,058	,021
Min närmsta chef uppmuntrar mig att vara innovativ och komma med idéer	,621	,395	,279	,073	,355	-,205
Min närmsta chef lyssnar och tar till sig vad jag säger	,664	,374	,355	,166	,089	-,071
Mitt arbete är väldigt viktigt för mig	,470	,678	,096	,025	-,170	,266
Mina arbetsuppgifter är meningsfulla för mig	,627	,527	-,269	,225	,074	,039
Jag upplever mig ha tillräcklig kompetens för att utföra mitt arbete	,123	-,180	,025	,812	,002	,165
Jag är säker på min förmåga att utföra mina arbetsuppgifter på ett bra sätt	-,033	,090	,281	,902	-,054	,060

Jag kan i stor utsträckning bestämma planeringen av mitt arbete	,717	-,289	,254	,002	-,229	,323
Jag kan i stor utsträckning själv bestämma hur mitt arbete ska utföras	,499	,285	,620	,063	-,298	,008
Jag har stora möjligheter att påverka vad som händer på vår arbetsplats	,729	,201	,291	-,193	,240	,291
Jag kan i stor utsträckning påverka gemensamma angelägenheter på arbetsplatsen	,611	,122	,050	-,074	,240	,425