

## **Empowerment på arbetsplatsen – en fråga om informella kontrakt**

Detaljhandelns butiksverksamhet är i hög grad beroende av engagerade, motiverade medarbetare som tar initiativ och *vill* göra ett bra jobb. Ett sätt att få engagerade medarbetare sägs vara att arbeta med empowerment. Ny forskning har tittat närmare på empowerment och analyserat vilka fallgropar som kan uppstå i samband med implementeringen av empowerment. Resultaten visar att de informella kontrakten arbetsgivare och anställda har, vid sidan av formella anställningsavtal, kan spela stor roll för hur anställda ställer sig till empowerment-förändringar på sina arbetsplatser.

I avhandlingen "*A Sociology of Empowerment. The Relevance of Communicative Contexts for Workplace Change*" har sociologen Linda Weidenstedt (Ratio och Stockholms Universitet) tittat närmare på vad som kan hända med relationen mellan arbetsgivare och anställda vid införandet av empowerment.

– Det jag kom fram till var att, sett ur ett sociologiskt perspektiv, så finns det en risk att empowerment kan leda till kommunikativa problem mellan arbetsgivare och anställda som är baserade på olika uppfattningar om och syn på ömsesidiga informella kontrakt.

### **Empowerment ska öka prestation och engagemang**

Att empowerment, vid ett första ögonkast, kan verka som en intressant och användbar management-metod är rimligt med tanke på dess mycket önskvärda resultat: genom att ge mer makt till de anställda i form av ökat ansvar, delaktighet i beslutsfattande, teamarbete, en individuell, prestationsbaserad lönesättning, bättre informationsstrukturer och möjligheten till vidareutbildning, ska de anställda uppleva att arbetet är meningsfullt, att de kan påverka sina arbetsplatser, att de har rätt kompetens för att utföra sina uppgifter och att de själva kan styra hur de vill lösa dessa uppgifter. Detta – är tanken – ska bland annat öka motivation, engagemang, prestation och lojalitet.

– Avsikten med min avhandling var att på ett teoretiskt och empiriskt sätt undersöka vilka problem arbetsgivare kan stöta på i arbetet med empowerment. Å ena sidan tittade jag på hur empowerment kan påverka och (omedvetet) förändra bestående informella kontrakt mellan arbetsgivare och anställda från ett teoretiskt perspektiv. Å andra sidan tittade jag på anställdas generella empowerment-orientering empiriskt, det vill säga jag frågade folk om deras generella hållning och attityd mot den typen av förändringar som vanligtvis ingår i empowerment.

Den empiriska studien genomförde Weidenstedt inom svensk detaljhandel, där 268 anställda tillfrågades om hur mycket påverkan de anser att empowerment skulle ha på deras välmående på arbetsplatsen. Resultaten visar att de anställda som deltog i genomsnitt ställer sig mycket positiva till empowerment: 9 av 10 män anser det viktigast att ha ett meningsfullt jobb, medan en känsla av självförtroende i sin kompetens att kunna utföra jobbet tillfredställande är den viktigaste empowerment aspekten bland 10 av 10 kvinnor. Likaså anser 8 av 10 svarande i studien att delaktighet i beslutsfattande processer är viktigt för dem.

Fastän resultaten skulle kunna tolkas som att empowerment är en uppskattad management metod menar Weidenstedt att analysen av mer nyanserade frågor tyder på att de svarande i hennes studie samtidigt också tror att organisationsförändringar av detta slag skulle leda till ökade krav på arbetets kvalitet (anser 6 av 10 respondenter) och en ökad arbetsbörda (anser 5 av 10 respondenter). Drygt hälften (56 procent) av de anställda svarade att de *inte* tror att förändringar skulle medföra mer makt för dem.

### **Förväntningar matchar inte**

– Just den skillnaden mellan anställdas generell positiva attityd mot makt- och hierarkiskiftningar å ena sidan och deras uppfattning att förändringarna i praktiken huvudsakligen skulle leda till ökade krav snarare än mer makt å andra sidan, riskerar att påverka de anställdas upplevelse av det informella kontraktet negativt: anställdas och arbetsgivares förväntningar och åtaganden matchar inte.

Enligt Weidenstedt riskerar motsättningar som dessa att påverka det informella kontraktet eftersom det handlar om trovärdighet och tillit samt en syn på det osynliga, informella kontraktet som ett *ömsesidigt* kontrakt – alltså ett kontrakt som båda parter är överens om och har samma förståelse kring.

– Mina teoretiska studiers resultat gick ut på att empowerment kan vara knepigt i termer av kommunikations- och relationsfrågor. Från ett sociologiskt perspektiv kan man argumentera att överförandet av makt innebär att någon måste ha mer makt än någon annan för att den med mycket makt ska kunna ge makt till den med lite makt. Men en sådan överföring kommer sällan utan krav såvida det inte ska förstås som välgörenhet – vilket knappast är fallet på arbetsplatsen. Vilka är då kraven som följer med den nyvunna makten? Det är mycket viktigt att formulera dessa krav tydligt och klart och att gärna också föra öppna samtal om hur nya förutsättningar ändrar ömsesidiga informella kontrakt.

### **Mer forskning behövs**

Att just den kommunikativa aspekten är extra viktig för de anställda framgick även ur respondenternas enkätsvar: Av dem fem vanligaste empowerment-aspekterna (prestationsbaserad lön, deltagande i beslutsfattande, större ansvarsområde, förbättrat informationsflöde och vidareutbildning) var just ett förbättrat informationsflöde den aspekten som deltagarna ansåg var viktigast att deras jobb innehöll.

Weidenstedt, som nu fördjupar sin forskning om informella kontrakt vid forskningsinstitutet Ratio, menar att mer kunskap om dagens informella kontrakt mellan arbetsgivare och anställda behövs för att kunna sätta fingret på vad som krävs för att skapa och upprätthålla goda relationer på arbetsplatsen.

Länk till avhandlingen:

<http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:1139507/FULLTEXT01.pdf>