

Vad kännetecknar ett gott medarbetarskap?

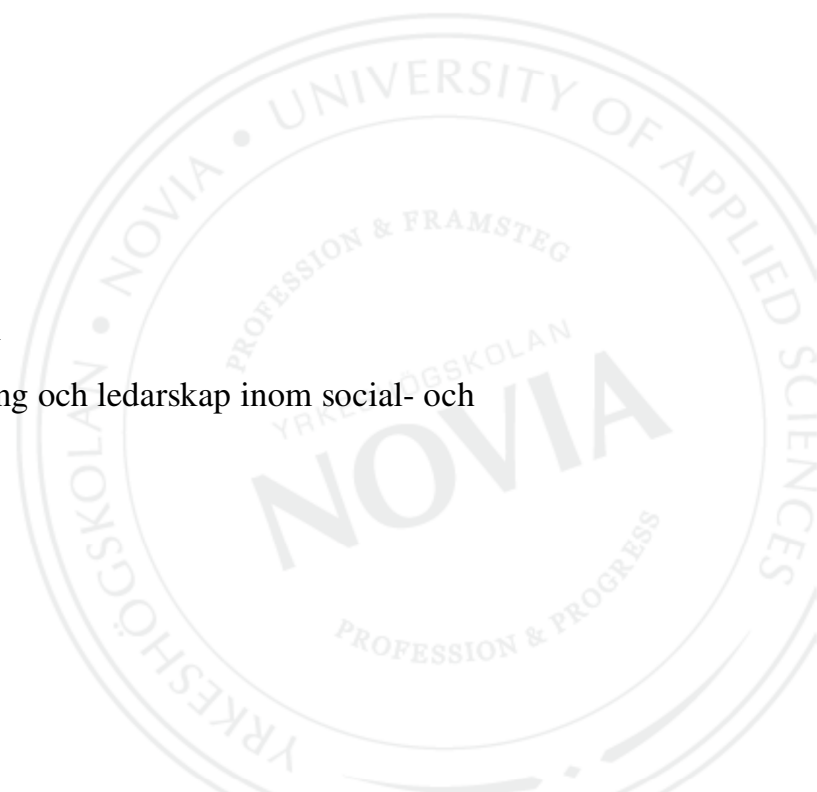
Utvecklandet av självreflektionsverktyget

Annette Karlsson

Lärdomsprov för Högre YH-examen

Utbildningsprogrammet för utveckling och ledarskap inom social- och
hälsovård (Högre YH-utbildning)

Åbo 2014



LÄRDOMSPROV

Författare: Annette Karlsson

Utbildningsprogram och ort: Utveckling och ledarskap inom social- och hälsovård

(Högre YH-utbildning), Åbo

Handledare: Pia Liljeroth

Titel: Vad kännetecknar ett gott medarbetarskap?

Hur kan jag utveckla mitt medarbetarskap?

Datum 7.4.2014

Sidantal 64

Bilagor 7

Abstrakt

Att öka medarbetarens vilja att ta ansvar för samt utveckla och effektivera den egna verksamheten och att vägleda medarbetarna att fatta egna beslut är vad som väntas inom arbetslivet idag. Medarbetarskap är ett begrepp som används allt mera och som på många sätt sammanfattar en organiseringsfilosofi som bygger på en aktiv och ansvarstagande medarbetarroll.

Syfte med detta arbete är, som en del av Novias projekt Attraktiv organisation, att utveckla förutsättningar för ett reflektivt medarbetarskap i en arbetsgrupp. För att uppnå syftet utvecklas ett verktyg för självreflektion som på ett konkret sätt lyfter fram vad ett gott medarbetarskap består av. Problemformulering: "Vad kännetecknar ett gott medarbetarskap - Hur kan jag utveckla mitt medarbetarskap?"

I arbetets litteraturlösa del behandlas de inre förutsättningarna för medarbetarskap så som t.ex. ansvar, delaktighet och kommunikation samt de yttre förutsättningarna för medarbetarskap som dynamisk organisationskultur och coachande ledarskap. Litteraturanalys och utvärderingsdiskussion har använts som metoder för förverkligande av processen. Resultatet är ett självreflektionsverktyg för medarbetarskap, som ger möjlighet för medarbetaren att reflektera över sig själv som medarbetare.

Språk: Svenska

Nyckelord: medarbetarskap, medarbetarskapsutveckling, ledarskap, dynamisk organisation, självreflektionsverktyg

OPINNÄYTETYÖ (YAMK)

Tekijä: Annette Karlsson

Koulutusohjelma ja paikkakunta: Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

(Ylempi ammattikorkeakoulututkinto), Turku

Ohjaaja: Pia Liljeroth

Nimike: Mistä hyvän työyhteisön tunnistaa? - Miten voin kehittää itseäni työyhteisön jäsenenä?"

Päivämäärä 7.4.2014

Sivumäärä 76

Liitteet 7

Tiivistelmä

Tänä päivänä työntekijöiltä odotetaan halukkuutta vastuun ottamiseen ja oman toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen, lisäksi työntekijöitä ohjataan tekemään omia päätöksiä. Työyhteisötaidot (ruotsiksi *medarbetarskap*) on käsite, jota käytetään työelämässä yhä useammin ja joka monin tavoin pitää sisällään aktiiviseen ja vastuuntuntoiseen työntekijärooliin pohjautuvan organisaatiofilosofian.

Tämän työn tarkoituksena on kehittää työyhteisötaitoja kehittämällä väline työntekijöiden itsearviointia varten, niin että konkreettisella tavalla nostetaan esiin hyvän työyhteisön eri osaset. Työssä pohditaan kysymyksiä ”Mistä hyvän työyhteisön tunnistaa?” ja ”Miten voin kehittää itseäni työyhteisön jäsenenä?”.

Työn kirjallisuusosiossa käsitellään työyhteisötaitojen sisäisiä edellytyksiä, kuten esimerkiksi vastuuta, osallisuutta ja viestintää, sekä ulkoisia edellytyksiä, kuten dynaamista organisaatiokulttuuria ja valmentavaa johtajuutta. Toteuttamismenetelmänä on käytetty kirjallisuusanalyysi ja arviointikeskustelu. Tuloksena syntyy työyhteisön itsearviointiväline.

Kieli: ruotsi Avainsanat: työyhteisö, työyhteisön kehittäminen, johtajuus, dynaaminen organisaatio, itsearviointiväline

MASTERS' THESIS

Author: Annette Karlsson

Degree Programme: Master degree in Turku

Specialization: The Development and Leadership of the Social- and Health Care Services

Supervisors: Pia Liljeroth

Title: Characteristics of good collaboration:- How can I develop my collaboration skills?

Date 7.4.2014

Number of pages 76

Appendices 7

Summary

To increase co- workers willingness to take responsibility, to develop and activate their own efficiency. To encourage co-workers in making their own decisions is what is expected today. Collaboration is a concept anticipated more often in working life and in many ways summarizes an organised philosophy, which is built on active and responsible workmanship.

The aim with this work as a part of Novia's project is: Attractive organization: to develop a basis for a reflective collaboration in a work team. To accomplish this aim, a self reflecting instrument is developed to substantially highlight what a good collaboration consists of.

Characteristics of good collaboration:- How can I develop my collaboration skills. In the literature part of this assignment, we deal with the personal qualifications for collaboration, for example; responsibility, involvement, communication as well as external requirements; A dynamic organization culture and coaching leadership. As methods are literature analysis and evaluation discussion used.

The result being : A self reflecting instrument for collaboration.

Language: Swedish

Key words: employeeship, employeeship development, leadership, dynamic organization, self reflection instrument

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
2	Litteraturoversikt	3
	2.1 Litteraturanalys	3
	2.2 Bakgrund till medarbetarskapets utveckling	5
	2.3 Medarbetarskapets utveckling i historiskt perspektiv	7
	2.4 Utvecklandet av medarbetarkompetensen	8
3	Inre förutsättningar för medarbetarskap	12
	3.1 Kommunikation	12
	3.2 Motivation	14
	3.3 Ansvar	16
	3.4 Engagemang	18
	3.5 Delaktighet	20
	3.6 Självstyrning	21
4	Yttre förutsättningar för medarbetarskap	23
	4.1 Dynamisk organisationskultur.....	23
	4.2 Ledarskap	27
	4.2.1 Ledarskap i relation till medarbetarskap	27
	4.2.2 Coachande ledarskap	29
5	Självinsikt, självvärdering och självreflektion	32
	5.1 Metoder för självvärdering	33
	5.2 Verktyg för självreflektion	34
6	Utvecklingsprocessen	37
	6.1 Självutvärdering	37
	6.2 Frågeformulär som modell	38
	6.3 Formulerandet av frågeställningarna	39
	6.4 Självreflektionsverktyget	42
	6.5 Utvärderingsdiskussion	44
7	Utvecklingsarbetets reliabilitet och validitet-kritisk granskning	46
8	Forskningsetiska överväganden	50
9	Sammanfattande diskussion	52

Källförteckning

Bilagor

1 Inledning

I en attraktiv organisation fokuserar man på att de olika delarna som bygger upp organisationen är konkurrenskraftiga och tilltalande för kunder, brukare, medarbetare, ledare o.s.v. Ledarskapet och dess betydelse lyfts starkt fram, ibland som en avgörande del av organisationen. En utmaning är hur man på bästa sätt kan skapa drivkrafter för medarbetare att åstadkomma goda arbetsprestationer (Hällsten & Tengblad 2006, s. 9). Att öka medarbetarens vilja att ta ansvar samt utveckla och effektivisera den egna verksamheten och att vägleda medarbetarna att fatta egna beslut är vad som förväntas inom arbetslivet idag. Medarbetarskap är ett begrepp som allt oftare förekommer i arbetslivet och som på många sätt sammanfattar en organiseringsfilosofi som bygger på en aktiv och ansvarstagande medarbetarroll. Arbetsledarfunktionen håller på att förändras inom många sektorer, arbetsledare som "leder och fördelar arbetet" har i hög grad ersatts av personalansvariga ledare som förväntas utöva målstyrning och ett coachande ledarskap istället för detaljplanering i hur arbetet utförs (Tengblad 2010, s. 6-7).

Utgångspunkten för utvecklingsarbetet är ett behov av att lyfta fram medarbetarskapets betydelse och funktion i organisationen. Ledarskapet har under en längre tid varit i fokus och får ofta stå som orsak, "betalare", för det mesta som händer på arbetsplatsen, både i positiva men framförallt i negativa sammanhang. Man har också inom organisationerna satsat mycket på ledarskapet; utbildat ledarna, satsat på förutsättningarna för ett gott ledarskap, ledarhandledning o.s.v. Trots allt kan man konstatera att ledaren inte ensam kan agera. Det behövs engagerade, motiverade, ansvarstagande, kommunikativa medarbetare som initiativrikt vill utveckla verksamheten och kulturen på arbetsplatsen. Det behövs också en fungerande, tillåtande, dynamisk organisation för ledarskapet och medarbetarskapet att verka inom. Ledarens uppgift blir att frigöra medarbetarnas potential på så sätt att dessa på egen hand kan ta ansvar för att utveckla det egna och det gemensamma arbetet (Hällsten & Tengblad 2009, s.9). Medarbetarskapets betydelse och funktion är mycket omdiskuterat i våra grannländer i Norden, men i Finland har diskussionen inte ännu tagit fart. Intresset för medarbetarskapets betydelse och utveckling har vuxit fram under de år jag arbetat som ledare inom dagvården och ofta känt att jag saknar verktyg för att utveckla medarbetarskapet. Att medarbetarnas olikheter tas tillvara på ett konstruktivt sätt och genom att skapa utrymme för medarbetare att specialisera sig genom att utveckla sina starka sidor i samverkan med ledare och andra medarbetare är en stor utmaning (Tengblad, S 2007, s.12-13).

Syfte med detta arbete är, som en del av Novias projekt Attraktiv organisation, att utveckla förutsättningar för ett reflektivt medarbetarskap i en arbetsgrupp. För att uppnå syftet utvecklas ett verktyg för självreflektion som på ett konkret sätt lyfter fram vad ett gott medarbetarskap består av.

Problemformulering: ”Vad kännetecknar ett gott medarbetarskap - Hur kan jag utveckla mitt medarbetarskap?”

2 Litteraturöversikt

Med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet samt till sina medarbetare. I relationen till "det egna arbetet" ingår medarbetarnas grad av ansvarstagande, ledning av sig själv, gränsdragning mellan arbete och privatliv samt hur en medarbetare förhåller sig till den egna ledaren och andra medarbetare. I detta kapitel behandlas medarbetarskapet närmare, utvecklingen av medarbetarskapet i ett historiskt perspektiv samt utvecklandet av medarbetarkompetensen. Nackdelarna med medarbetarskapet diskuteras kort, varefter "de inre förutsättningarna" för medarbetarskap i detta arbete tas fram.

Medarbetarskap kan ges två olika innebörder. Medarbetarskap betyder den relation som alla vilka ingått ett anställningskontrakt utvecklar till arbetsgivare, kolleger, ledare och kunder, brukare o.s.v. Detta medarbetarskap kan se ut på många olika sätt, lika som ledarskap kan utövas på många olika vis. Medarbetarskap står också för en filosofi, som finns i olika varianter. I grunden handlar medarbetarskapsfilosofin om att den anställda bör ha en aktiv och ansvarstagande roll, där den har möjlighet till lärande och utveckling, gemenskap och samarbete, utmaning och stöd. Filosofin representerar en vision om ett arbetsliv som förenar effektivitet och goda resultat med socialt ansvarstagande, arbetsglädje och välbefinnande (Tengblad 2009, s. 6-8). Medarbetarskap kan definieras som relationen såväl till det egna arbetet som till arbetsgivaren. Medarbetaren kan också i samspel med den formella ledaren ses som medskapare av organisationens ledarskap (Kullén Engström 2009, s. 14).

2.1 Litteraturanalys

Litteraturen är grunden till arbetet. I planeringsstadiet av arbetet gjordes litteratursökning för att hitta aktuella forskningar, artiklar och facklitteratur inom området. Litteratursökningarna är gjorda på svenska, finska och engelska. Sökord som använts är medarbetarskap, medarbetarskapsutveckling, dynamisk organisation, organisationskultur, employeeeship. Ett finskspråkigt begrepp för medarbetarskap är svårt att hitta, men efter konsultation av översättare (Tiina Gustafsson, 8.9.2013) användes työyhteisö, työtoveri, kolleega. Översättaren höll med om att orden på finska inte motsvarar det svenska ordets medarbetarskap. Litteratur har sökts via bibliotekens databaser, internet, tidskrifter och databaserna Ebsco, Arto och DIVA. Genom granskning av källförteckningarna i den

litteratur som sökningarna har resulterat i har ytterligare relevant litteratur hittats. Urvalskriterier för litteraturprocessen har varit; litteratur från år 2003 eller nyare samt litteratur som går att hitta i full text.

Tabell 1. Tabellen redogör för sökningen av litteratur, sökord, avgränsningskriterier, antalet träffar och antalet vald litteratur.

Databas	Sökord	Avgränsning	Träffar	Val (fulltext)
DiVA	medarbetarskap	2003-2013	64	9
	medarbetarskapsutveckling	2003-2013	11	2
	dynamisk organisation	2003-2013	102	3
	organisationskultur	2003-2013	351	2
	employeeeship	2003-2013	17	4
EBSCO	employeeeship	2003-2013	166	6
ARTO	työyhteisö	2003-2013	199	3
	työtoveri	2003-2013	22	-
	kolleega	2003-2013	1	-
	organisaatio	2003-2013	1304	2

Litteratur har också hämtats från Socialporten, THL, Kuntien eläkevakuutus och Tammerfors universitets publikationer. Nämnas kan att litteratur och forskning om medarbetarskap i första hand är av svenskt och nordiskt ursprung, tillsvidare finns det jämförelsevis lite i Finland gjord tillgänglig forskning på området. Den svenska och nordiska litteraturen kan ändå anses vara relevant i o m att arbetsförhållandena i de nämnda länderna strakt liknar förhållandena i Finland. De artiklar och undersökningar som hittades och valdes har sedan legat som grund för det fortsatta arbetet. I arbetet har litteratur som givits ut 2003 eller senare och som är tillgänglig i fulltext använts, dock med ett par undantag då det gäller historiska perspektiv av betydelse. Via litteraturen har arbetets teoretiska referensram byggts upp. Med hjälp av litteraturanalys (bilaga 1) har de inre förutsättningarna för medarbetarskap utvecklats. Avgränsningar har varit nödvändiga eftersom den teoretiska referensramen är relativt bred. Genom litteraturgenomgången hittades också andra mätinstrument för medarbetarskap, bl.a. THL har utvecklat ett

självvärderingsinstrument för medarbetaren. På basen av litteraturen har arbetets teoretiska referensram byggts upp och genom den har en djupare förståelse kunnat nås. Insikten om organisationskulturens och ledarskapets betydelse i samverkan med medarbetarskapet har utvecklats.

2.2 Bakgrund till medarbetarskapets utveckling

När förändringar i samhället som påverkar arbetslivet beskrivs, nämns ofta teknikutveckling, globalisering, flexibilitet och individualisering som centrala element. Ständiga förändringar avlöser varandra. Krav på egen utveckling, engagemang och självständighet har format ”den nya medarbetaren”. Med hjälp av medarbetarskap; kompetenta, innovativa och flexibla medarbetare, kan organisationen möta konkurrensen. Det sätt som medarbetare behandlas på i arbetslivet präglas ofta av gamla traditioner. Det rör sig till stor del om rutiner och ”det förgivet tagna” som bygger upp organisationerna. Ett kännetecken på traditionell personalledning är auktoritär styrning från organisationsledningen där det ges väldigt lite utrymme för de anställdas individualitet. Personalledningen har traditionellt utgått från ett organisationsperspektiv, där organisationens intressen har varit den naturliga utgångspunkten vid utformandet av personalledningens praktiska tillvägagångssätt. De dominerande idéerna kring personalledning utgår från ett organisationsperspektiv, där personalledningsstrategier i stor utsträckning tas fram enligt ”top-down-modellen”. Ett av de senaste personalledningsperspektiv som tagits fram, ”Human Resource Management” (HRM) är inget undantag. Enligt HRM bör man med utgångspunkt i organisationens affärsidé/verksamhetsidé och strategiska planering ta fram en personalledningsstrategi som skall understödja realiseringen av organisationens övergripande strategi. De anställda ses som en resurs som man på lämpligt sätt skall mobilisera och använda väl för att realisera ledningens målsättningar. Ledningen och personalchefen ansvarar för att formulera en lämplig personalstrategi (Tengblad m.fl. 2000, s. 2-3).

Vad är priset för bristande engagemang, illa fungerande beslutsprocesser och ovärdiga beteenden såsom diskriminering, mobbning och förtal? Det är kanske inte möjligt att mäta detta på ett tillförlitligt sätt, eftersom allting inte går att mäta i pengar, t.ex. priset för irritationer, ilska, nedstämdhet, uppgivenhet och depressioner. I större organisationer finns det enorma skillnader mellan de enheter som fungerar bäst och de som fungerar sämst. De

stora förlorarna är kunderna/klienterna som får dålig service och de medarbetare som arbetar under dåliga förhållanden (Tengblad m.fl. 2013, s. 10-11).

År 2006 publicerade Hälso- och sjukvårdskansliet i Göteborg en undersökning av produktiviteten på 55 vårdcentraler i Göteborg och Bohuslän. I undersökningen tog man hänsyn till patienternas ålder, medicinsk sjukdomsbild och bemanning liksom vårdcentralens samlade prestationer i form av läkarbesök, sjuksköterskebesök, övriga besök samt telefonkontakter, vilka vägdes samman till ett index. Den mest produktiva vårdcentralen gavs indexet 100 och den minst produktiva indexet 41, en skillnad på nästan 150%. Det genomsnittliga värdet var 55. Enligt undersökningen har de produktiva vårdcentralerna utvecklat effektiva rutiner för mottagning, undersökning och dokumentation, och fungerande samarbete mellan olika yrkesgrupper. Bakom framgångarna kan man alltså skönja hårt arbete samt medarbetare som trivs och är stolta över att göra ett gott arbete (Vårdcenteranalys 2005; Göteborgsposten 3.10. 2006).

Frågan är varför medarbetare som arbetar på en medelmåttigt fungerande arbetsplats ska vara nöjda med sin situation. Att man är halvmotiverad när man går till arbetet, att stämningen på arbetsplatsen är någorlunda och att samarbetet med andra yrkesgrupper är ”halvknackigt”. En god arbetsplats bör vara normen och ett gemensamt mål att sträva mot. På samma sätt bör ett gott ledarskap och goda arbetsprestationer vara normen. Hur kan ledare och medarbetare i dagens arbetsliv organisera sig och leva i verksamheter som ställer ständiga krav på förnyelse och utveckling? Det handlar inte om att passivt anpassa sig till en krävande verklighet utan om att utveckla det goda arbetet (Wilhelmson 2003, s. 7).

Tengblad (2010, s. 8-12) förklarar att den traditionella arbetsledarrollen i hög grad har blivit delegerad till medarbetarna själva, som individer och medlemmar av en arbetsgrupp. Det finns dock fortfarande en stor avvikelse mellan idealbilden av den ansvarstagande medarbetaren, den coachande ledaren och den faktiska verkligheten. Arbetsgrupperna lyckas vanligtvis inte utvecklas till dynamiska beslutsforum. Det är få ledare som lyckas vara goda coacher som verkligen bidrar till medarbetarens tillväxt. I framförallt större ledarskapsområden fastnar ledaren lätt i det administrativa arbetet och är alldeles för lite närvarande i medarbetarens vardag för att kunna utgöra det stöd som medarbetarna behöver för att mäta med det stora ansvaret. Tidigare forskning, bl.a. Kinlaw 1995, bekräftar att anställda som fått större befogenheter även känner ett större ansvar för sådant som de själva kan påverka och känner sig delaktiga i. Medarbetare saknar ofta viljan att ta

på sig det ansvar som förespråkas och många gånger motverkas medarbetaransvaret av administrativa kontrollrutiner och centrala beslut såsom påbud om omorganisering samt hög och ojämnb arbetsbelastning. Idén om medarbetarskapsutveckling stannar kvar på skrivbordet. Man pratar om utveckling men påbörjar inte den faktiska implementeringen hos medarbetarna. Därför är det viktigt att studera de olika åtgärderna för att medarbetarskapet skall nå sin fulla potential (Frej 2010, s. 4-7).

2.3 Medarbetarskapets utveckling i historiskt perspektiv

De första stegen mot medarbetarskap som organisationsfilosofi togs under 1970-talet i samband med de arbetsorganisatoriska utvecklingsprojekt som ägde rum på många olika arbetsplatser. Istället för att ledaren tog beslut om vad som skulle göras och sedan kommunicera detta i form av order och instruktioner etablerades ett ideal om ett demokratiskt ledarskap där ledaren i samråd med de anställda diskuterade hur arbetet skulle utföras för att kunna leva upp till de mål som var satta. Det var också under denna period som principen om att arbetstagare borde vara delaktiga i arbetet med organisationsutveckling slog rot på allvar (Tengblad 2009, s. 6-8).

Det andra steget mot medarbetarskap togs under 1980-talet när arbetsgivare på allvar började inse att de var beroende av arbetstagarnas engagemang, motivation och initiativförmåga för att kunna skapa konkurrenskraftiga och framgångsrika organisationer. Detta skedde främst genom att skapa organisationskulturer som de anställda skulle känna engagemang och lojalitet för. Nu hade man definitivt passerat den tiden då följsamma och hårt arbetande arbetstagare stod till arbetsgivarens förfogande (Tengblad 2009, s. 6-8).

Det tredje steget mot medarbetarskap togs under 1990-talet i samband med att platta och chefglesa organisationer infördes på bred front. Rollen för den lägsta nivåns ledare förändrades och direktstyrande arbetsledare byttes ut mot personalansvariga ledare som fick större ansvar för ekonomi och personalledning medan en stor del av arbetsledarens uppgifter med att "leda och fördela arbetet" överfördes till medarbetarna själva som individer eller som medlemmar av en arbetsgrupp. I detta skede började begreppet medarbetarskap användas, inte minst för att fylla det tomrum som arbetsledarna lämnade efter sig. Medarbetarskap kom att ses som en ersättning för ledarskap och införandet av medarbetarskap antogs kunna frigöra engagemang och initiativlusta hos relativt självstyrande arbetsgrupper eller individualiserade medarbetare. Ledarens kontakt med

utförandet av det dagliga arbetet bröts i stor utsträckning, den egna datorn och sammanträdesrummet blev ledarens arbetsvardag snarare än vårdavdelningen eller kundmottagningen. Ledarna fick lära sig att de skulle visa förtroende för medarbetarna genom att inte lägga sig i hur dessa utförde det dagliga arbetet. Många kopplar fortfarande ihop medarbetarskap med självstyrande arbetsgrupper, vilket kan vara en orsak till att deras intresse för medarbetarskap är negativt laddat (Tengblad 2009, s. 6-8).

Under 2000-talets första decennium har ett fjärde steg tagits som syftar till att etablera en mer konstruktiv medarbetar-ledarsamverkan, där ledaren igen blir mera delaktig i medarbetarens vardag utan att för den sakens skull återgå till en direktstyrande arbetsledarmodell. Medarbetarskap handlar nu om att som medarbetare påverka den egna utvecklingen och sin arbetssituation samt att vara delaktig och engagerad. Ledarskapet handlar om att stöda utvecklingen av medarbetarskap genom att länka samman arbetsgruppens arbete med den övriga organisationen. Detta innebär ett ökat behov av ledare i jämförelse med 1990-talets platta organisationsmodell. Det har visat sig att få saker är så lönsamma som ett inspirerande och kompetent ledarskap (Tengblad 2009, s. 6-8).

2.4 Utvecklandet av medarbetarkompetensen

Medarbetarkompetensen är summan av många faktorer. Utvecklingen påverkas av både individuella faktorer så som personlighet, förmåga och motivation samt av faktorer inom gemenskapen så som atmosfär och ledarskap. Utvecklandet av medarbetarkompetensen innebär att både ledaren och den anställda bör förbinda sig till arbetet. Det är svårt för en anställd att utveckla sin medarbetarkompetens under en ointresserad ledare, å andra sidan kan inte ens en god ledare eller kollega med stor medarbetarkompetens lära kompetensen vidare till någon annan som saknar motivation att utveckla sig (Räty 2011, s. 25).

Vid utvecklandet av medarbetarkompetensen bör man uppmärksamma vad som driver medarbetaren och vad dennes personliga önskemål är. En lämplig utgångspunkt vid medarbetarskapsutveckling är således att ge medarbetaren möjlighet att reflektera över sina egna drivkrafter och ambitioner. Därefter kan medarbetaren fundera på vilket sätt som han eller hon kan behöva förändras för att en positiv utveckling både individuellt och i grupp skall kunna ske samt hur medarbetarens individuella mål kan förenas med gruppens mål (Frej 2010, s. 11).

Det myndiga medarbetarskapet kännetecknas enligt Hällsten & Tengblad (2006) av förtroende, engagemang, samarbete och ansvarstagande. Vägen till ett myndigt medarbetarskap kan beskrivas genom tio steg som inte behöver komma i någon viss ordning. Enligt Dennis C. Kinlaw (1995) kan organisationer utveckla ett lyckosamt och progressivt medarbetarskap i sex olika steg. Till skillnad från Hällsten och Tengblads teori om utveckling av medarbetarskap, måste Kinlaws modell med sex steg följas i ordning för att medarbetarskapet skall leda till ständig förbättring. De sex olika stegen är; definiera och kommunicera, fastställa mål och strategier, utbilda, anpassa organisationens struktur, anpassa organisationens system samt utvärdera och förbättra.

Att mellan medarbetare och arbetsgivare skapa ett ömsesidigt förtroende som ständigt bör underhållas och utvecklas är viktigt. Därför är det enligt Hällsten och Tengblad (2006, s. 254-256) betydelsefullt att det som sägs i korridorerna stämmer överens med vad som sägs på personalmötena. Om det framförs kritik mellan mötena leder det till ett lågt förtroendekapital inom organisationen. Ärlig och öppen kommunikation är a och o i dessa sammanhang. Detta kan stärkas genom att medarbetaren kan identifiera sig med organisationen och att han/hon får en delaktig roll när det gäller synpunkter i betydelsefulla beslutsunderlag. Att medarbetaren tar ansvar bör inte ske bara för att det finns en formell maktstruktur, utan det optimala är om det sker p.g.a. av att medarbetaren känner en relation till ledaren och organisationen vilket leder till åtagande och ansvar.

Att ta tillvara mångfalden och utveckla förståelse för den, är betydelsefullt för att utveckling av medarbetarskap skall kunna främjas. Medarbetarskap handlar delvis om att bemöta individer som unika varelser och inte kopiera bemötandet efter en bestämd mall. Mångfaldsfokus lyfter fram utvecklingen av kommunikation och samarbete, vilket också gynnar bemötandet av individen. Mångfaldsfrågor bör ingå kontinuerligt i utvecklingsarbetet utöver de lagar som bestämmer om jämställdhet, diskriminering o.s.v. (Hällsten och Tengblad 2006, s. 254-256).

Att skapa motivation för medarbetarskap betyder mera än rättvis lönesättning. Lönesättningens syfte skall vara att den finner acceptans och legitimitet. Syftet skall inte vara eller upplevas vara grundat på motivationsfaktorer. Att vara en bra medarbetare innebär att man har moraliska förpliktelser. Det innebär inte att ha förpliktelser som är beroende av löneökning (Hällsten och Tengblad 2006, s. 266-270).

Att ge stöd till medarbetarskapets utveckling, dvs. en god självinsikt, att medarbetaren kan se sig själv i förhållande till andra arbetskamrater och att vara villig till att ompröva sitt

beteende är faktorer som är grundläggande för utveckling av medarbetarskapet. Detta gynnas och är lättare att konkretisera om det i organisationen finns upprätthållna aktiviteter som t.ex. grupputvecklingssamtal, medarbetarenkäter, enhetens egen "infotavla", bemanningsplanering samt stöd för regler och rutiner. Under grupputvecklingssamtalen dras riktlinjer upp och beslut tas för att utveckla arbetsgruppen. Ledarens roll är att stödja medarbetarnas delaktighet i diskussionen och se till att det inte bara blir en diskussion utan att något konkret och konstruktivt uppkommer ur samtalen. Varje medarbetare ansvarar själv för att medarbetarskapet utvecklas, genom att bedöma det egna medarbetarskapet men även t.ex. ledarens. Också den ömsesidiga relationen mellan ledare och medarbetare skall finnas med för bedömning. Detta görs fördelaktigt med hjälp av en medarbetarenkät. Infotavlan (Hällsten och Tengblad talar om "hustavlan") är ett redskap som används för att sätta upp principer, värderingar och ideal som organisationen använder sig av. Verksamhetens strategi och utförandeplan kan också finnas här. Tavlan hängs upp på ett lämpligt ställe där medarbetarna kan se den lättillgängligt för att påminna sig om vad de gemensamt kommit överens om. Bemanningsplanering är viktigt då det syftar till att påminna och hjälpa personalen att känna efter att de orkar utföra och ta ansvar för sitt arbete samt engagera sig i utvecklingssamtal. Rutiner och regler låter i viss mån byråkratiskt och hämmande - de kan ses som motverkande faktorer till handlingsutrymme och förnyelse vilka är begrepp som är förknippade med medarbetarskap. Rutiner och regler kan också ses som trygghet och gemensam syn, vilket i sin tur ger ökad effektivitet. Möjlighet till ansvarstagande och ökat medarbetarskap bygger till stor del på mod som gynnas av ett ramverk bestående av vissa regler och rutiner (Hällsten och Tengblad 2006, s. 270-275).

Att låta medarbetarna äga medarbetarskapet betyder att en medarbetare skall kunna ta kontroll över sitt medarbetarskap menar Hällsten och Tengblad (2006, s. 275-278). Tre betydelsefulla begrepp; medarbetarstrategi, ansvarsbalans och medledarskap ingår i medarbetarskapet. Medarbetarstrategi är det förhållningssätt som medarbetaren använder sig av då det gäller förväntningar på det egna eller andras arbetsliv. Att man är medveten och reflekterande över det egna medarbetarskapet innebär att man tar ansvar och vågar undersöka de egna värderingarna i jämförelse med medarbetarskapets ideal i organisationen. Ansvarsbalans betyder en känsla och insikt för medarbetaren i vad som är jämvikt när det gäller stimulans och utveckling samt arbetsbelastning och negativ stress. Det kan också handla om vad medarbetaren konkret får ta ansvar för och vad han vill ta ansvar för. Hällsten och Tengblad (2006, s. 279-281) betonar vikten av medledarskap som

ett betydelsefullt begrepp när det gäller att ta kontroll över sitt medarbetarskap. Istället för ett individuellt medarbetarskap och agerande utifrån organisationens bästa handlar medledarskap om hantering av relationer mellan kolleger och ledare. Det är just detta som både ledarskap och medarbetarskap handlar om menar författarna och kallar det därför för medledarskap. En arbetsplats som präglas av öppenhet, närhet och regelbunden kontakt mellan personal på flera olika nivåer är gynnsam för ett lyckat medledarskap. Ledaren har en betydande roll och det gäller för ledaren att dela med sig av befogenheter och tillsammans med medarbetaren skapa en konstruktiv anda för ett lyckat medarbetarskap.

Medarbetarskap presenteras ofta som något positivt för personalen, något som gör arbetet mer intressant och som ger möjlighet att växa i arbetet. För många blir arbetet, inom ramen för ett välutvecklat medarbetarskap, framför allt mer frustrerande, krävande och uttröttande. I Tomas Backströms studie från 2003 (s. 268) finns tecken på att medarbetarskap kan leda till utbrändhet. Trots det visar studien att medarbetarskapet har inneboende möjligheter till att leda fram till en god arbetssituation.

För medarbetaren gäller det att vara aktiv, ta ansvar, vara positiv till förändringar, vara motiverad, se till kundernas behov, kunna kommunicera, ha förmågan att arbeta självständigt och kunna hantera konflikter. I den genomgångna medarbetarskapslitteraturen är det tydligt att ansvaret ligger på individen själv. Man kan dra slutsatser som att hamnar man i konflikt så behöver man kunna utveckla en större samarbetsförmåga, brister de egna kunskaperna har man misskött den egna kompetensutvecklingen och är man inte längre önskvärd i organisationen borde man vara finkänslig nog att lämna den frivilligt. I medarbetarskapslitteraturen saknas diskussion kring teman som stress, utbrändhet, balans mellan arbete och fritid och etik. Fokus ligger på hur medarbetarna skall arbeta mera effektivt, "lägga in en högre växel". En annan aspekt som kan ses som en brist i medarbetarskapslitteraturen är avsaknaden av empirisk forskning på ett bredare plan. Medarbetarskapet definieras främst med utgångspunkt i det postmoderna arbetslivet och samhället, de snabba förändringarna och upplösandet av det etablerade.

3 Inre förutsättningar för medarbetarskap

På basen av den genomgångna litteraturen i detta arbete kan man konstatera att medarbetarkompetensen byggs upp av kommunikation, motivation, ansvar, engagemang, delaktighet samt drag av yrkeskompetens, förtroende och självstyrning. Organisationskulturen och ledarskapet har också stor betydelse för medarbetarskapets utveckling, de behandlas som skilda delar i arbetet, under rubriken ”yttre förutsättningar för medarbetarskap”. Samtliga delar går in i varandra och en del av texten kunde lika gärna ”passa in ” under en annan underrubrik.

3.1 Kommunikation

En av de viktigaste delarna av den strategiska kommunikationen i en dynamisk organisation är kommunikationen med medarbetarna. Forskning visar att organisationer som utvecklar effektiva kommunikationssystem utvecklar en mer positiv arbetsmiljö och har lättare för att uppnå sina mål. Den interna goda kommunikationen gör det möjligt för en organisation att uppnå målen för verksamheten (Falkheimer m.fl. 2012, s. 79).

Det finns ofantliga mängder litteratur som behandlar informationsspridning nedåt i en organisation - vilka medier som bör användas, hur meddelanden bör utformas o.s.v. Den uppåtgående kommunikationen är minst lika viktig i en dynamisk organisation. Falkheimer (2012, s. 87) refererar Tourish och Hargie som menar att en organisation utan uppåtgående kommunikation är som ”en fågel med bara en vinge”. För ett optimalt medarbetarskap i en dynamisk organisation är medarbetarnas information till ledningen som beslutsunderlag avgörande; utan den fattas beslut utifrån alltför positiv, skev information.

Ovilja att leverera negativ information finns hos både ledare och medarbetare. Negativ information från ledare till medarbetare undviks, försenas eller ansvaret för genomförandet delegeras ibland p.g.a. av ovilja/okunskap att föra ärendet vidare eller så modifieras den ursprungliga informationen. Oegentlig information eller oegentligheter i framförandet till medarbetarna kan vara ödesdigert för organisationskulturen och klimatet. Misstänksamhet och nervositet samt osäkerhet blir kvar som en känsla bland medarbetarna. Det finns också en tendens bland ledare att snabbt och opersonligt kommunicera negativa nyheter med hjälp av elektroniska medier. Detta för att distansera sig från dem som drabbas av

informationen. Den typens ledarskap uppskattas i de flesta fall inte av medarbetarna. Man vill träffa sin chef ofta för att bli sedd och bekräftad (Falkheimer m.fl. 2012, s. 88-89).

När det gäller komplicerad information kan en god lösning för val av tillvägagångssätt vara en kombination av ett fattigare medium, t.ex. e-brev och ett rikare medium, t.ex. öga mot öga-kommunikation. En ledare kan t.ex. först personligen träffa berörd personal, informera och försöka besvara medarbetarnas frågor. Medarbetarna får med sig från mötet en dokumentation, där mera och fördjupande information ges. Vid ett senare tillfälle träffar ledaren medarbetarna igen, som då troligtvis har ännu flera frågor som de önskar få svar på. Ett sådant respektfullt sätt att behandla medarbetarna på skapar en bättre jordmån för lyckad kommunikation av negativ information samtidigt som tillvägagångssättet skapar en tillitsfull organisationskultur (Falkheimer m.fl. 2012, s. 88-89).

Medarbetarna är viktiga ambassadörer för organisationen, både inom men också utanför organisationen. Utifrån ett kommunikativt och meningsskapande perspektiv är det av största vikt att medarbetarna får diskutera med varandra och med de ansvariga för att en dynamisk organisationskultur skall kunna utvecklas. Den närmsta chefen är mycket viktig för kommunikationseffektiviteten. Medarbetarna skall ses som viktiga aktörer, som sprider information i hela organisationen i alla riktningar. Ju mera hemligheter som existerar desto sämre utvecklas tilliten (Falkheimer m.fl. 2012, s. 95-96).

3.2 Motivation

Med arbetsmotivation avses sådan inställning till arbetet som ändamålsenligt och målinriktat uttrycker sig i form av arbetsvillighet och trivsel på arbetsplatsen. Motivation kan definieras som konstant entusiasm för arbetet. Arbetsmotivationen påverkas av det egna intresset för yrket och arbetsuppgifterna samt av harmonin mellan arbetets betingelser och de egna intressena. Både de egna egenskaperna men också ledarens och organisationens agerande påverkar motivationen (Arbetarskyddscentralen 2011, s. 15).

Det finns tre slags grundformer av motivation: Inre motivation, där individens behov och inifrån kommande drivkrafter är centrala och där tillfredsställande och utvecklande aktivitet utgör kärnan. Man vill göra något för att det i sig är belönande. Instrumentell motivation innebär att de belöningar och fördelar som arbetsinsatserna leder till utgör drivkraften i arbetet. Man vill göra något för att detta leder till något annat, t.ex. lön, befordran, bättre villkor, erkännande o.s.v. I interaktiv motivation är det normerna, värderingarna, moralen och den identitet som präglar människan och organisationen som gör att man följer en viss riktning. Man vill göra något för att detta känns naturligt och meningsfullt och för att man gör rätt för sig, men även för att andra agerar på ett visst sätt. Motivationsformerna kan gå hand i hand men också vara frikopplade från varandra och t.o.m. motsägelsefulla. Yrkesgrupper och organisationer påverkar naturligt medlemmarnas motivationsinriktning. I vissa fall betonas lönen starkt, i andra fall ser man ner på individer som är intresserade av materiella belöningar (Ahl 2004, s.18-20).

Alvesson och Sveningsson (2007, s. 380-381) menar att det är viktigt att undvika såväl psykologisk som sociologisk ensidighet. Mänsklig motivation är vare sig grundad i tröga psykologiska dispositioner eller främmande som sociala reflexer. Uppmärksamheten ligger enligt dem på gränssnittet mellan kulturellt givna och individuellt intagna förståelseformer. Visserligen är de flesta intresserade av hög lön, status, befordran, personlig utveckling, goda sociala relationer o.s.v. men den relativa betydelsen och gestaltningen av olika motiv varierar och påverkas av organisationsförhållandena. Också de samhälleliga förhållandena, organisationens position, branschvillkor o.s.v. sätter restriktioner för hur motivationsfrågor hanteras i arbetslivet.

Vilka är de centrala drivkrafterna i arbetslivet? En uppsjö behov, önskemål, motiv och överväganden kan anföras: makt, sex, pengar och status är kanske viktigt men låter inte så bärande. Att ha ett roligt jobb, att lära sig och utvecklas samt att få utlopp för kreativiteten är en annan typ av motivation. Att tillsammans med andra i en gemenskap uppnå något

stort och meningsfullt anger en mindre självcentrerad typ av drivkraft. Att konkurrera och komma först, att få utlopp för tävlingsinstinkt är också ett motiv. Att göra som andra och passa in (känna sig "normal") eller att markera sin egenart, synliggöras och få uppmärksamhet, att bekräftas kan vara en drivkraft. Vilka egenskaper vi värdesätter i vårt arbetsliv är individuella (Alvesson 2007, s. 357).

Hedegard Hein (2012, s. 194-195) refererar Larsens m.fl. empiriska undersökning angående unga kunskapsarbeters motivation. Frågan är om de klassiska motivationsteorierna fortfarande har en förklaringskraft när det gäller unga kunskapsarbeters motivation. Utifrån en empirisk undersökning i form av 14 så kallade "vänskapliga intervjuer" tecknas en bild av vad som motiverar unga kunskapsarbetare. Man kommer fram till tre perspektiv på motivation: Det första perspektivet är den klassiska motivationsteorin som omfattar Maslow, Herzberg m.fl. där man lägger vikt vid förhållanden som lön, social tillhörighet och själva arbetet i form av behovet av självförverkligande. Det andra perspektivet är "den nya mytologin" som framförallt återfinns i den mer populärvetenskapliga litteraturen (tidskrifter, affärstidningar o.s.v.), där de unga kunskapsarbetarna framställs som kritiska, förväntansfulla konsumenter av arbete och som strävar efter utmanande arbetsuppgifter och bra ledarskap och som avskyr rutinarbete. Det tredje perspektivet är den kritiska arbetssociologin som ifrågasätter om den moderna arbetande människan verkligen är så fri som framförallt "den nya mytologin" framställer den. Argument som används är bl.a. att den traditionella kontrollen visserligen har släppt sitt grepp om den moderna medarbetaren, men att den i gengäld har ersatts av en inre ideologisk kontroll, exempelvis i form av "den protestantiska etiken" som gör att medarbetaren underkastas en nästan asketisk arbetsdisciplin. Enligt detta perspektiv hittas förklaringen till de arbetsnarkomaner som i hög grad präglar gruppen av unga kunskapsarbetare.

I en utredning utförd 2009 (s. 10-12) på uppdrag av Centralhandelskammaren i Finland framkom det att både ledningen och medarbetarna anser att innehållet i arbetet motiverar mer än pengar. Relativt sett betonas arbetets innehåll mer ofta av personer som är anställda som sakkunniga och av personer med högre utbildning. Utredningen visar att unga personer under 35 år oftare än andra vill arbeta på och genom webben oavsett tid och plats. Även andra former av flexibel arbetstid, t.ex. arbetstidsbanker, röner uppskattning hos yngre anställda. Enligt utredningen motiveras ca hälften av de anställda av möjligheterna till avancemang. I o m att organisationerna numera ofta har en enklare struktur minskar också karriärmöjligheterna. Kompetenserna kan även utvecklas horisontalt. I

centralhandelskammarens utredning framkommer också betydelsen av feedback och den ”gratismotivation” den ger. I synnerhet då arbetsuppgifterna är abstrakta och medarbetaren sällan ser konkreta resultat, ger feedbacken en känsla av att arbetet är meningsfullt och att målet är nått. Ifall feedbacken uteblir föreligger risken att arbetets målinriktning helt går förlorad. Arbetsmotivationen aktiverar personalen och ger dem energi.

3.3 Ansvar

Ansvarsbegreppet ses som centralt i teorierna om medarbetarskap. Ansvar är kopplat till ett aktivt och engagerat förhållningssätt till arbetet och arbetssituationen. Ansvar är alltså motsatsen till att strunta i eller bara göra som man blir tillsagd. Ansvarsutövandet kräver ett tankemässigt förhållningssätt eller meningsskapande som innebär att man skapar en helhetssyn på sättet att se och tänka på sitt arbete och sammanhang. En förutsättning för ansvarstagande är att överordnade visar förtroende. Det innebär att ledningen förutsätter att den som utövar ansvar gör sitt bästa, vilket ställer krav på en öppen kommunikation; den man har förtroende för behöver man inte kontrollera och övervaka på samma sätt. Individen har ett eget ansvar för sin utveckling och för att identifiera kompetensbehov. Medarbetare bör ägna tid och tanke åt den egna fortsatta utvecklingen. Det finns en föreställning om att vidareutveckling är arbetsgivarens ansvar men det är ett föråldrat och passivt synsätt. Som specialist på sitt område är man skyldig att följa med i utvecklingen och hålla sig uppdaterad. För en specialist är kompetensutveckling en skyldighet snarare än en rättighet. Det är inte enbart den egna kompetensutvecklingen som medarbetarna bör ta ett aktivt ansvar för, de bör även se sina kollegors kompetensutveckling som något de kan ta vara på och medverka till (Andersson & Lindeberg 2011, s. 141-142).

Med eget ansvarstagande menar Karlsson och Lovén (2006, s. 118-119) att individen får vara ansvarig för sin arbetssituation. Detta innebär bl.a. att medarbetaren har ansvar för det egna arbetet, för dess kvalitet och utförande. Genom att medarbetaren får möjlighet att vara aktivt deltagande i sin situation skapas engagemang, initiativkraft och vilja att påverka den egna och organisationens utveckling. Alla dessa delar anser Karlsson & Lovén att skapar en känsla av meningsfullhet i arbetet ur medarbetarens perspektiv, vilket framhålls som mycket viktigt.

En av grundidéerna inom social- och hälsovården är att alltid utgå från den enskilda kundens behov. Detta baseras på att varje medarbetare har ett relations- och kvalitetsansvar

gentemot kunden. Detta ställer stora krav på medarbetarnas kompetens och omdöme men även på samverkan inom och mellan olika enheter. Därför fodras det att varje medarbetare tar ansvar för sin egen kompetensutveckling och känner ett ansvar att dela med sig av sin kompetens till såväl kollegor och kunder som ledare.

I medarbetarskapslitteratur framställs ökad delaktighet och ansvarstagande som något enbart positivt och ganska oproblematiskt. Medarbetare förutsätts vara välvilligt inställda och ha möjlighet till att ta den del av ansvaret som ledningen delegerat åt dem (Andersson & Lindeberg 2011, s. 143). Ökat ansvar kan också medföra stress och utbrändhet hos ambitiösa medarbetare med höga målsättningar. Ofta betonas den enskilde medarbetarens ansvar då man talar om självstyrande och medarbetarskap. Då avses vanligtvis ett moraliskt ansvar, inte ett juridiskt. Backström (2003, s. 269) lyfter fram att omvärlden idag har en högre förändringstakt och oförutsägbarhet än tidigare och att denna instabilitet i organisationernas omvärld är en av huvudorsakerna bakom medarbetarskapets popularitet. Förändringstakten har påverkats av globaliseringen och informationstekniken, som t.ex. internet. Fler och fler aktörer är i kontakt med varandra och kopplingarna blir tätare och tätare. Var och en av oss hittar kanske inte på mera nytt, men då vi är hopkopplade i nätverk blir den totala förändringstakten ändå oerhört mycket snabbare än tidigare. Behovet av att kunna anpassa sig efter föränderliga yttre omständigheter kan vara ett skäl till att man gärna lyfter fram medarbetarskapet, vilket enligt Backström också kan upplevas som betungande och stressande.

Ekberg (2010, s. 39) skriver att en bra chef är en ledare som förbereder personalen på vad som skall göras, vad som förväntas av dem och sedan litar på att de själva tar ansvaret för arbetet. De flesta växer av att få ta eget ansvar och slutresultatet blir att också arbetsplatsen växer. Ett företag med anställda som är vana vid att chefen alltid lägger sig i, slutar ta ansvar och förlorar därmed sin egen motivation.

3.4 Engagemang

Om man är engagerad kan man uträtta stordåd är en allmän åsikt. Då man är motiverad, dvs. har motiv för att göra de insatser som leder mot målet, medverkar engagemanget och gör så att målet nås. Begreppen engagemang och motivation är således besläktade. I litteraturen behandlas dessa begrepp ofta överlappande.

Högt engagemang i arbetet betyder en vilja att fokusera på uppgiften, investera stor energi, göra ”lite extra”, bidra till att det går bra, bry sig om resultatet, ställa upp på gemensamma mål och att identifiera sig själv med arbetet. Kreativitet och innovationsförmåga kopplas också till engagemang. Organisatoriskt engagemang används för att beskriva det gemensamma engagemang en organisation har bland sina medarbetare, dvs. det underhåll och förstärkning av det sociala och psykologiska sammanhang som stödjer prestationerna i arbetet. Delaktighet anknyter till engagemang, men beskriver snarare effekter av eller orsaker till engagemang än engagemanget i sig. Delaktighet ökar engagemang både för uppgiften och för organisationen, men också tvärtom, dvs. ett högt engagemang skapar delaktighet (Berglund 2010, s. 44).

Ett viktigt tecken på engagemang är viljan att göra något utöver det formella kravet, dvs. agerande som går utöver den tilldelade rollen. Det kan handla om vilja att göra lite mera, lite bättre eller något vid sidan av det som ses som ett krav eller som en formell del av den egna arbetsuppgiften. Proaktivitet, dvs. ett självständigt agerande för att lösa problem eller genomföra idéer, eller att vara ”ett steg före”, dvs. kunna förutse t.ex. eventuella problemsituationer kan också vara engagemang. Det är emellertid inte säkert att vilja resulterar i handling eftersom förutsättningarna inte alltid är de rätta. Engagemang handlar primärt om inställning, inte om agerande. Eftersom handlingen är det som ger resultat och är till nytta för organisationen ska engagemang ses som något nödvändigt men inte tillräckligt för att nå de effekter som eftersträvas. Organisationen behöver också kunna ta till vara ett eventuellt engagemang (Berglund 2010, s. 45-46).

Alla medarbetare har inte samma förutsättningar eller inställning till sitt arbete. Det går inte att kräva att alla medarbetare skall vara topppresterare. Att man som medarbetare gör sitt bästa och att man utför ett arbete som ligger i nivå med den egna arbetskapacitetens uthållighet är dock ett rimligt krav. Medarbetare som utför och uppfyller sådana arbetsprestationer bör få uppskattning, bekräftelse och belöning för detta. Enligt Tengblad (2013, s. 15) visar de medarbetarundersökningar som han har gjort att medarbetarna anser att deras ledare är dåliga på att ge bekräftelse. Att ge bekräftelse bör enligt Tengblad vara

en naturlig del i ledarens arbete, men det förekommer alltför sällan. Ofta är medarbetare så svältfödda på att få bekräftelse att de blir liknöjda till den grad att deras avtagande och till slut mycket låga engagemang blir till en del av den personliga identiteten. Ledare bemöter ofta surmulna medarbetare med att bli surmulna tillbaka, vilket leder till att dåliga eller t.o.m. destruktiva relationer uppstår. Bristande engagemang är sällan ett stabilt personlighetsdrag – nästan alla nyanställda personer är engagerade och vill göra bra i från sig. Som ledare gäller det att ta reda på vad som kan få lågt motiverade medarbetare att bli mer engagerade och att stödja och uppmuntra dessa när de visar tecken på engagemang. Ledaren kan heller aldrig tillåta en medarbetare som utför dåliga arbetsprestationer att fortsätta göra detta. Normen bör vara goda arbetsprestationer genom att ställa krav, stötta och engagera. Att lyckas med denna kombination kräver förmåga att visa medarbetare respekt, inte nödvändigtvis för deras handlande, men för dem som personer (Tengblad m.fl. 2013, s. 15-16).

Berglund (2010, s. 47) säger att det finns ett starkt samband mellan engagemang och hur nöjd man är med arbetet. Om det är engagemanget som skapar trivsel eller om det faktum att man är nöjd med arbetet gör att man engagerar sig är oklart. Enligt Berglund kan det också vara så att båda delarna uttrycker samma sak, dvs. att engagemang är trivsel med arbetet. Ett högt engagemang kan också leda till ohälsa genom utmattningssyndrom, ”utbrändhet” och andra stressrelaterade sjukdomar. Förutom stresskapande faktorer tycks särskilt förhållanden som innebär att man inte når de mål man engagerar sig för vara en viktig riskfaktor. Då handlar det om höga nivåer av engagemang, nivåer som förknippas med självständiga och ledande befattningar.

Berglund (2010 s. 50-51) påpekar att en engagerad medarbetare har inverkan på trivseln, prestationen, produktiviteten, effektiviteten samt på medverkan och acceptans vid förändringar. Berglund listar ytterligare effekter av engagemang, undersökta av olika forskare, som anses gynnsamma för organisationen, bl.a. att närvaron ökar, benägenheten att byta arbete minskar (personalomsättningen minskar), arbetsplatsen attraherar kvalificerad arbetskraft, kreativiteten och initiativkraften ökar, viljan att lära ökar och lärandet blir bättre, relationerna på arbetsplatsen förbättras och viljan att anta utmaningar och ta risker ökar. Dessa positiva effekter kan också vändas till negativa konsekvenser, t.ex. en låg personalomsättning leder till för liten förnyelse, starkt engagemang hos några kan dämpa kreativiteten hos andra, låg sjukfrånvaro kan innebära sjuknärvaro, eller att en hög lojalitet kan minska ett berättigat ifrågasättande av dåliga förhållanden.

3.5 Delaktighet

Delaktighet är ett mångtydigt begrepp som kan belysas på en mängd olika sätt. Delaktighet är en grundläggande faktor för att skapa uthålliga arbetsplatser. Bristande delaktighet gör att individer får svårt att förstå beslut som någon annan har fattat. De upplever att de ställs inför höga krav, men saknar kontroll och överblick och utsätts därmed för stress. Delaktighet betyder inte att alla skall bestämma om allt, utan att alla skall få information och kunna uttala sig i frågor och därmed få möjlighet att påverka. Delaktighet måste ske på de berördas villkor, det är inget man blir utan något man "tar". För att skapa delaktighet på en arbetsplats krävs träning; att medarbetarna lär sig att "ta del" genom att ta del. Det är viktigt att inse att man inte kan tvinga fram delaktighet. Vissa medarbetare är nöjda med att enbart göra sitt arbete. Ofta är det ändå så att det egna arbetet påverkar andras arbete och då är det viktigt att öppna för delaktighet. Kommunikation och delaktighet bildar ett metalärande där medarbetarna lär sig effektivisera samarbetet. Genom att olika bidrag sammanförs skapas en ny metod på arbetsplatsen (Thelander 2003, s. 19-20).

Vid organisatoriska förändringar kan man anta att det är viktigt att känna delaktighet i beslut som fattas, att det finns en närvarande och tillgänglig ledare som för en dialog med sin personal, att organisationen har tydliga mål och följer en given kurs och framförallt att man skapar en stödjande arbetsmiljö som innebär förutsättningar för empowerment (Johansson m.fl. 2010, s. 2619, 2627; Rankinen m.fl. 2009, s. 415).

Det kan vara lättare att uppnå gruppgemenskap, erkännande och delaktighet på enheter där ledaren arbetar nära personalen (Fransson Sellgren 2007, s. 47-48). Angelöw (2002, s. 55) menar att delaktighet och inflytande är grundstenar för att friska arbetsplatser skall kunna uppnås. När anställda får vara med och forma visioner, diskutera förändringsförslag och åtgärder skapar det en känsla av att vara delaktig i verksamhetens framtid. Graden av delaktighet har stor betydelse för medarbetarnas upplevelse av negativ stress. Möjligheten att kunna påverka den egna arbetssituationen fungerar som en buffert mot den negativa stressens skadeverkningar. Det finns ett flertal åtgärder som kan göras på en arbetsplats för att skapa större delaktighet för medarbetarna. Några exempel är demokratiska beslutsprocesser, förstärkt personalinflytande, målstyrning samt inflytande över den egna arbetstiden. Angelöw (2002, s. 56) skriver att demokratiska beslutsprocesser innebär att i princip alla beslut fattas tillsammans med medarbetarna. Tomey (2009, s. 17) lyfter i sin forskning fram att personal vill ha möjligheten att påverka beslut. Larsson (2009, s. 32)

poängterar att de återkommande organisationsförändringarna kräver flexibilitet, lärande och en förmåga att göra medarbetarna delaktiga.

Angelöw (2002, s. 56) anser att ett sätt att få ett större inflytande är att ge personalen hela ansvaret för verksamheten. I praktiken betyder detta att alla medarbetare är med som beslutsfattare. Denna metod har visat sig lönsam, vilket kan bero på en ökad kostnadsmedvetenhet. Också denna slant har två sidor och kan medföra negativa effekter i form av stress, långa och svåra beslutsprocesser samt svårighet att fatta beslut som kan uppfattas som negativa för personalen/en del av personalen.

3.6 Självstyrning

Självstyrning är en av de inre förutsättningarna som bygger upp medarbetarskapet och som är viktig för att de andra delarna skall förverkligas och komma till sin rätt. Självstyrning handlar om medarbetarens ledning över sig själv och om hur medarbetaren kan finna mening både i och utanför organisationen; i sin profession men också i det privata. Att ledaren är redo att delegera arbetsuppgifter är en förutsättning för självstyrning. Om det finns samverkan mellan ledare, organisationens kultur och struktur samt medarbetarens ansvarstagande, motivation, engagemang och aktiva deltagande (delaktighet) samt självstyrning finns det goda förutsättningar för att ett gott medarbetarskap kan utvecklas i organisationen (Hällstén & Tengblad 2011, s. 118-119).

Det finns två inriktningar när det gäller utveckling av medarbetarskap; en som syftar till att göra medarbetare mera självstyrande och självständiga och en som betonar betydelsen av interaktion mellan ledare och medarbetare. Det "självstyrande och självständiga" medarbetarskapet kan medföra problem så som t.ex. negativt informellt ledarskap. Det är alltså av högsta betydelse att utvecklingen av självstyrning sker kontrollerat och med klara målsättningar (Tengblad m.fl. 2013, s. 33).

Professionella, högutbildade medarbetare är känsliga när det gäller inverkan på deras prioriteringar och mål, och motsätter sig därför ofta försök till ökad kontroll då de upplever att deras autonomi begränsas (Styhre 2007, s. 412). Engel (1970 s. 12) definierar personlig autonomi som *"friheten att utöva tangentiella arbetsaktiviteter på ett normativt sätt i enlighet med det egna omdömet"* och arbetsrelaterad autonomi som *"friheten att utöva sitt yrke i enlighet med sin utbildning"*. Det är framförallt den senare typen av autonomi som är viktig för den professionella medarbetaren, då detaljstyrning från kunder, klienter,

anhöriga och från andra bestämmande individer eller grupper kan leda till att kvaliteten på den utbudna tjänsten minskar. Professionella medarbetare, som i regel är individer med hög utbildning, strävar efter att vara självständiga i sitt arbetsutövande och ifrågasätter därför behovet av att styras av överordnade, vilka oftast vill tydliggöra organisationens målsättning med arbetet. Om medarbetaren upplever stort missnöje kan det bl.a. leda till att medarbetaren byter arbetsplats. Det är medarbetaren som besitter den efterfrågade kunskapen och har därmed möjligheten att söka sig till en annan organisation. Risken finns att organisationen då inte enbart förlorar den anställdes kunskap och kompetens, utan också kunder till följd av de nära kundrelationer som skapats mellan medarbetaren och kunden (Teece, 2003 s. 127).

Då aktiviteter kräver flexibilitet, kreativitet och olika komplicerade analyser kan användning av självstyrning anses lämpligt. Svårigheten att sätta standarder inom t.ex. social- och hälsovårdsbranschen ger ytterligare orsak till att utveckla självstyrningen bland medarbetarna. Ett systematiskt användande av standardiserade lösningar på unika problem kan ge oönskade konsekvenser. Brivot (2011, s. 11-12) ger exempel från sjukvården, där läkaren för att kunna ställa rätt diagnos måste ta hänsyn till patientens nuvarande medicinering, sjukdomshistoria och alternativa sjukdomar. Det finns inte en klart given bästa behandling som är utformad efter standardprocedurer eftersom denna inte tar hänsyn till de unika omständigheterna.

Macintosh & Quattrone (2010 s. 82) hävdar att det finns en motsättning mellan å ena sidan ”självständighet och frihet” och å andra sidan ”direktiv och styrning”. En stark ledning minskar den anställdas frihet och därmed dennes handlingsförmåga och möjlighet för egna initiativ samtidigt som för mycket självstyrning medför avsaknad av styrning och tillsyn. Självstyrning och styrning kan kombineras och är inte ömsesidigt uteslutande. Även i situationer där styrning utgör grunden för hela verksamheten kommer viss mängd självstyrning alltid att finnas bland medarbetarna. Också motsatsen där självstyrning uttryckligen uppmuntras kommer viss extern styrning att förekomma, med fokus på mätningar av verksamheten och arbetsramar, vilket brukar uppskattas av medarbetare.

4 Yttre förutsättningar för medarbetarskap

För att medarbetarskapet skall kunna utvecklas på individnivå behöver de yttre förutsättningarna för medarbetarskapet vara tillåtande och möjliggörande. I detta arbete lyfts den dynamiska organisationskulturen och det coachande ledarskapet fram som yttre förutsättningar för medarbetarskap.

4.1 Dynamisk organisationskultur

Organisationskultur är en av två yttre förutsättningar för medarbetarskap. Organisationskultur är en uppsättning av delade värderingar och normer som styr interaktionen mellan såväl olika medarbetare i organisationen, som med individer utanför organisationen. Kulturen skapas av individerna i organisationen, av de rättigheter som ledningen ger medarbetarna samt av organisationens struktur och etik. Organisationskulturen påverkar sedan beteendet i organisationen, hur medarbetare och ledare reagerar på situationer och hur de tolkar omgivningen (Kullen Engström 2009, s. 8).

Arbetslivet inom den offentliga sektorn präglas av stress, sjukskrivningar och maktlöshet men även av arbetsglädje, engagemang och inflytande, samt allt däremellan (Wilhelmson 2003, s. 8). Då man vill förstå vad som utmärker en viss organisationskultur, måste man ta reda på vad som är normalt beteende i organisationen. Organisationskulturen ger sig till känna genom vad som faktiskt sker, snarare än genom de föreskrifter som finns om hur kulturen skall vara. En organisationsledning som säger att ”personalen är vår viktigaste resurs”, men som sedan fattar beslut utan att rådfråga medarbetarna, avslöjar sig som självtillräcklig, dvs. den ser sig själv som den viktigaste resursen. Kulturen i sådana organisationer blir präglad av att ”ledningen kör sitt eget race” och medarbetarna agerar utifrån denna utgångspunkt genom att inta en kritisk och oengagerad attityd (Tengblad, S m.fl. 2013, s. 14).

Alla organisationer bemannas och leds av människor och utan människor kan de inte existera. Det finns belägg för att det existerar en stark koppling mellan hur organisationer styr sina medarbetare och de ekonomiska resultaten för organisationen. En organisation brukar definieras som en samling av individer och grupper som medvetet, planerat och avsiktligt samarbetar för att uppnå något eller några mål. När en organisation beskrivs som en struktur handlar det om mönster av relationer, stabilitet och ordning. Å andra sidan, när

en organisation beskrivs utifrån processer, ligger fokus på dynamiken, förändringar, drivkrafter, konflikter och spänningar (Cascio 2003, s. 20-21).

Inom social- och hälsovården har de professionella kulturerna och de byråkratiska organisationsidealen medfört en problematisk relation mellan politiker, medborgare och medarbetare. Ett annat problem i professionella byråkratier är att administratörer ofta har sin förankring och lojalitet i den egna professionen oavsett organisationstillhörighet. Kännetecknande för flertalet tjänsteproducerande organisationer så som social- och hälsovården är också att arbetet sker i relation till mottagaren av tjänsten. Kvaliteten på relationen är delvis beroende av personalens arbetsförhållande. Om den negativa stressen i arbetet ökar är det rimligt att anta att det kommer att påverka kvaliteten i verksamheten på ett negativt sätt (Kullen Engström 2009, s. 7).

I många organisationer är det normala och genomsnittliga även norm för hur det bör vara. En avdelning eller enhet som har högre ambitioner än andra blir då betraktad med misstanke och avundsjuka av andra enheter. De som arbetar inom enheten blir ansedda som fjäskiga och märkvärdiga av sina mer liknöjda kolleger. Det kan också finnas ett internt motstånd mot att genomföra sådant som alla är överens om är bra, eftersom förändringar som sådana kan kännas jobbiga för de medarbetare som behöver förändra sitt beteende (Tengblad m.fl. 2013, s. 14-15).

Kulturen i en organisation är osynlig för ögat men avgörande i att skapa arbetsplatsens karaktär. Kulturen hjälper människor att skapa mening av sin del av världen. På samma sätt som organisationer väljer människor, så väljer människor arbeten och organisationer som passar deras personlighet och mål och som kan tillfredsställa de behov som är viktiga för dem. Kulturen är ”paketet” som håller en organisation samman, skapar lojalitet och motivation och kan ses som en av nycklarna till framgång. Kulturen utgör också ett viktigt ledningsinstrument eftersom den innebär möjlighet att skapa och sprida mening samt påverka medarbetarnas bild av verkligheten. Ledare har en viktig roll i detta sammanhang genom att inte bara definiera meningar åt sig själva utan också att övertyga andra om att acceptera dessa meningar (Kullen Engström 2009, s. 9).

På senare år har man intresserat sig allt mer för organisationsmedlemmarnas, medarbetarnas, betydelse för att skapa, förstärka och reproducera organisationen och dess kultur och identitet genom det vardagliga handlandet inom organisationen. Medarbetarna är viktiga ambassadörer för organisationen, både inom men också utanför organisationen. Utifrån ett kommunikativt och meningsskapande perspektiv är det av största vikt att

medarbetarna får diskutera med varandra och med de ansvariga för att en dynamisk organisationskultur skall kunna utvecklas. Den närmaste chefen är mycket viktig för kommunikationseffektiviteten. Medarbetarna skall ses som viktiga aktörer, som sprider information i hela organisationen i alla riktningar. Ju mera hemligheter som existerar, desto sämre utvecklas tilliten (Falkheimer m.fl. 2012, s. 95-96).

Främjandet av en dynamisk organisationskultur innebär en förstärkning av faktorer som sannolikt har en positiv betydelse för verksamheten. Detta är speciellt viktigt i personalintensiva och relationsorienterade branscher. Den dynamiska organisationskulturen kan också medverka till att skapa och upprätthålla tilliten till organisationen och dess ledare. Tilliten kan utgöra en maktfaktor och även en konkurrensfördel för en organisation. Tillit innebär för medarbetaren att känna sig psykologiskt trygg och säker, vilket är viktigt för relationen till andra. Tillit kan även definieras som det kognitiva filter genom vilket en motparts agerande tolkas och värderas. Tilliten uppstår inte per automatik utan kräver arbete för att uppnås, samtidigt som den kan raderas väldigt snabbt (Möllering 2006, s. 50).

I en dynamisk organisation uppmärksammas det sociala sammanhangets betydelse för skapande av drivkrafter. Hit hör normer och ideal, förknippade med företags- och yrkesgruppsskulturer, identitet och etik. Dessa ger möjlighet åt organisationer att på olika sätt söka ge incitament till prestationer. En del organisationer följer i huvudsak samhälls- och branschstandards för vilken "elementmix" man arbetar med, dvs. man jobbar ungefär på samma sätt som andra gör. En del organisationer försöker finna en mer originell ansats och utvecklar distinkta idéer om hur man arbetar med drivkrafter. Det innebär att man har en specifik idé om vilken slags människa som man vill anställa och hur man appellerar till viljan att uppnå goda prestationer (Alvesson 2007, s. 360). Karlsson & Lovén (2006, s. 118-119) ser samspelet mellan organisation, ledarskap och medarbetarskap som centralt för att en verksamhet skall fungera. Medarbetarskap handlar om att skapa möjligheter för alla att vara delaktiga i organisationens verksamhet. För att individerna skall kunna ta ansvar är det viktigt att de får ta del av information och är delaktiga i beslut och förbättringsarbete. Medarbetarskap är något mer än att passivt vara delaktig och innebär att medarbetarna tar initiativ och är delaktiga på ett engagerat och understödjande sätt. Därigenom bidrar de aktivt till organisationens utveckling.

Subjektiva faktorer som individers inställning till och motivation för lärande är av stor betydelse för benägenheten att delta i olika typer av lärandeaktiviteter på en arbetsplats och

inom en organisation (Ellström 2003, s. 5). Att arbetet är utformat på ett sätt som ställer krav på individens kompetens och som möjliggör lärande på olika sätt kan ses som en nödvändighet, men knappast tillräcklig förutsättning för individens deltagande i lärandeaktiviteter på arbetsplatsen. Det finns också en koppling till de kulturer som finns i en organisation; t.ex. de skillnader som finns mellan en arbetarkultur och en tjänstemannakultur. En organisationskultur som kan förväntas främja ett utvecklingsinriktat lärande på en arbetsplats utmärker sig bl.a. genom ett klimat som uppmuntrar till ifrågasättande och kritisk reflektion över vad som sker i verksamheten, vad som uppnås och inte uppnås samt hur detta sker; en betoning av handling, initiativ och risktagande samt en tolerans för olikheter i uppfattningar, osäkerhet och felhandlingar. Allt detta förutsätter i sin tur en hög nivå av förtroende och tillit samt jämlika relationer på arbetsplatsen - alla skall kunna komma till tals och våga yttra sig i samverkan (Ellström 2003, s. 5).

Enligt Hällsten och Tengblad (2006, s. 248-251) bör organisationen sträva efter kontinuitet, dvs. ledarbyten och förändringar av system och administrativa processer gynnar inte kontinuiteten. Omorganisering är ofta negativt kopplat till begrepp som engagemang för medarbetarna inför utvecklingsarbete. Dialog på alla nivåer i organisationen är att föredra för att det skall finnas delaktighet till långsiktiga mål. Generella mål gynnar medarbetarskapet om de översätts, i samarbete mellan ledare och medarbetare, till lokala mål och handlingsplaner. Målen bör utvärderas och följas upp minst en gång per halvår utan att för den skull låta mätningarna hamna i fokus för utvecklingsarbetet. Utvecklingsarbetets mest långsiktiga mål är att utveckla grunden, vardagsrutinerna, på arbetsplatsen. Också en hållbar bemanningsnivå är av stor betydelse, dvs. det är viktigt att medarbetarna orkar och vill motivera sig till engagemang. Syftet med medarbetarskap kan inte vara att minska bemanningsstyrkan. Man bör fokusera på att utveckla arbetsmetoder och samarbete inom organisationen.

Vidare lyfter Hällsten och Tengblad (2006, s. 256-258) upp betydelsen av att *bejaka* professionalismen; kunskapsnivån är och har varit viktig i många år för att organisationer skall hänga med i dagens globala konkurrens. För att underlätta utvecklingen av medarbetarskap bör man ta vara på professionalismen. Organisationer skall ha en målmedveten strävan i att utveckla arbetsmetoder och att få en ökad kunskap om vad som innebär framgångsfaktorer i den egna professionen. Detta sker genom dialog med medarbetare och mellan dem.

Hällsten & Tengblad (2006, s. 279-281) poängterar också betydelsen av att organisationen förmedlar en känsla som visar att det är medarbetaren som äger sitt medarbetarskap. Medarbetarskap skall alltså inte ses som en styrteknik att använda sig av under en period. Ömsesidigt förtroende, ansvarstagande, engagemang och samarbete skall vara ledorden vid införande av medarbetarskap.

4.2 Ledarskap

Ledare med personalansvar har en avgörande roll för hur medarbetarskapet utvecklas. I detta kapitel tas först ledarskapet fram och grundas i relationen till medarbetarskap samt den aktuella situationen i samhället just nu. Därefter beskrivs det coachande ledarskapet, en typ av ledarskap som stöder medarbetarutvecklingen.

4.2.1 Ledarskap i relation till medarbetarskap

Alla anställda är i grunden medarbetare, även om vissa av dem också är ledare. En ledare är medarbetare i förhållande till sin chef eller uppdragsgivare. Det betyder att de flesta ledare har tre olika roller; en arbetsgivarroll som är delegerad från högre ledare, en medarbetarroll i förhållande till den högre ledaren och en ledarroll som består av interaktionen med medarbetaren och andra intressenter. Utmaningen är att förena dessa roller på ett för verksamheten gynnsamt sätt (Tengblad m.fl. 2013, s. 39).

Ledarskap och medarbetarskap fungerar bäst då de utövas i ett samspel och skapar förutsättningar för varandra. Att utöva ett gott ledarskap förutsätter någon form av relation och tillit till de som skall "ledas". Medarbetarskap är mera än att utveckla en god relation till den formella chefen. Medarbetarskap handlar om relationen till arbetet och till arbetsgivaren i stort, liksom till arbetskamrater och kunder, brukare, klienter (Tengblad 2010, s. 6-7).

Ledarskapsbegreppet bör ges en vidgad innebörd. Bilden av ledarskapet rör vad en ledare gör eller bör göra i förhållande till sina underställda. Freddy Hällstén (2011, s. 179) säger att ledarskap är något som utvecklas av ledare och medarbetare tillsammans. Ledarskap och medarbetarskap måste studeras i relation till varandra.

Att dela ledarskapet, förstärka ledarens professionella roll, är av stor betydelse vid medarbetarutveckling. Ledarskap handlar om förmågan att kunna motivera, entusiasmera, övertyga och bemöta människor. I en drömorganisation är detta ansvar delat mellan medarbetare och ledare. En fullfjädrad medarbetare bör ta ett personligt ansvar för att medverka till ett gynnsamt arbetsklimat. Det skall inte vara ett ensidigt förhållande där ledaren motiverar och tar ansvar. Medarbetaren skall kunna vara delaktig i det arbetet och själv kunna fatta egna verksamhetsbeslut. Ledarskap innebär egenskaper som att representera arbetsgivaren, hantera personalansvar samt hantera och utöva verksamhetskontroll. Detta ledarskap kan inte överflyttas till medarbetare, däremot kan ledaren ta hjälp av informella ledare för att underlätta kommunikationen och få fram sitt budskap (Hällsten & Tengblad 2006, s. 258-263).

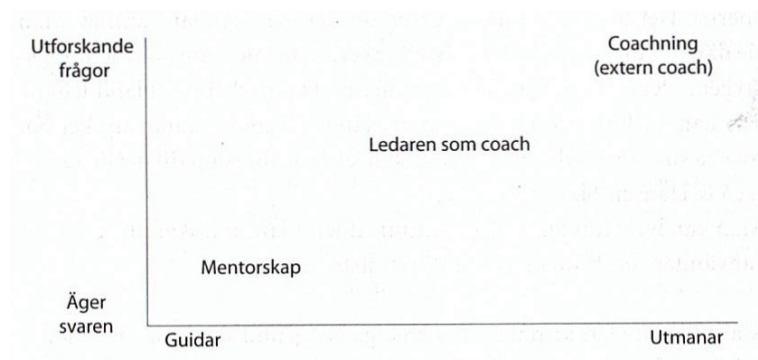
För att kunna utveckla en gynnsam miljö för medarbetarskap i en organisation är det viktigt att ledarens område inte är för stort. Ledaren bör ha en förhållandevis god kunskap när det gäller vilka färdigheter och kunskaper som medarbetare besitter. Likaså bör ledaren veta hur varje enskild medarbetare fungerar i gruppen för att kunna bedriva målinriktat ledarskap och skapa en handlingsplan tillsammans med medarbetaren. Det är också viktigt att som ledare balansera mellan att vara tillgänglig, synlig och distansnerande så att medarbetaren får möjlighet att stärka förmågan att vara ansvarstagande och delaktig (Hällsten & Tengblad 2006, s. 263-266).

Vid centralisering av social- och hälsovården kan vi anta att ledaren har en nyckelroll i att utveckla kreativa arbetsklimat för att bibehålla personalen på sina tjänster. Ledarskapet har en stor betydelse och ledaren bör bidra med en inre motivation till sin personal (Fransson Sellgren 2007, s. 47-48).

Carsten Hornstrup (2012, s. 75-76) beskriver de systemisk-socialkonstruktionistiska utgångspunkterna i ledarskapet. I den systemisk-konstruktionistiska tanken är det väldigt lite fokus på de kontanta sidorna av det organisatoriska sammanhanget, som t.ex. ekonomi, lagstiftning och olika standarder. Mera fokus läggs på att samordna förståelser, förväntningar, känslor och handlingar i ett ständigt samspel och en ständig dialog med organisationens många interna och externa intressenter. Att transformera begrepp som t.ex. ledning, organisation och kommunikation till ledande, organiserande och kommunicerande skapar mera dynamisk och processorienterad organisationsförståelse menar Hornstrup. På detta sätt blir både ledare och medarbetare samt organisationen mera aktiv.

4.2.2 Coachande ledarskap

Coaching är ett vitt begrepp som används i många olika sammanhang på flera olika sätt. Enligt Stelter (2002 s. 21-22) kommer begreppet coach från Ungern, där man under slutet av 1400-talet använde beteckningen "kocs" om ordet vagn. I slutet av 1400-talet introducerades transportmedlet i England och då uppstod begreppet coachman (kusk). Denna kusk var ansvarig för att styra vagnen och för att sköta hästarna. Detta är egenskaper som vi i en organisatorisk kontext förbinder med coaching, coachens rätt och ansvar att styra samtalet kombinerat med ansvaret att samtidigt skapa nya insikter och idéer genom klarläggande och utmanade frågor. Coaching i detta sammanhang är likställd med inläring och utveckling i förhållande till specifika uppgifter, mål och utmaningar. Man utgår i från att medarbetaren har den nödvändiga kompetensen i förhållande till den föreliggande situationen (Hornstrup m.fl. 2012, s. 156-157).



Figur 1. Figuren gestaltar hur coachande ledarskap förhåller sig till ledarskap som "äger svaren" och "guidar" och ledarskap som "utmanar" och ställer "utforskande frågor" (Hornstrup m.fl. 2012, s. 157).

Locke (2008, s. 102-105) skriver att coaching har visat sig vara hörnstenen hos lärande organisationer, där personalens utveckling har en hög prioritet. Framgången hos människocentrerade miljöer uppstår vid insikt om att organisationens framtid hänger på dess förmåga att utveckla prestandan hos sina anställda. Coaching stimulerar arbetstagarnas delaktighet genom att tillfredsställa en del behov. Coaching tar fasta på prestandaförbättring och är ett lärande verktyg. Största potentialen, vid användning av coaching, är på arbetstagare som visar resultat och som har förutsättningarna till att uppnå högre ställda mål. Detta genom att använda avsiktlig och strategisk ledning. Coaching är en tillväxtorienterad verksamhet som utnyttjar en proaktiv snarare än en reaktiv strategi.

Coacher är, när de är som bäst, förändringsagenter. De förstår värdet av att skapa en arbetsstyrka som kan anpassa sig till en ständigt föränderlig miljö. Det bästa sättet att coacha på är att delge en observation och undvika att beskylla. Feedbacken är mer utformad som en begäran om åtgärd än som ett krav på förändring. Riktigt effektiva coacher får medarbetarna att följa dem. De motiverar övriga att följa deras linje och förtjänar förtroende och respekt.

Hornstrup (2012, s. 155-156) talar om systemisk-konstruktionistisk coaching. Termen används både för att understryka sambandet mellan systemiska och konstruktionistiska idéer och för att understryka fokus på organisationsutveckling och ledarskap. Enligt modellen är coaching ett redskap för ledaren att arbeta med medarbetarna i en professionell kontext. Coachning av individer handlar om det personliga med fokus på människor, kommunikation och relationer. Man måste ha fokus på personen i förhållande till arbetet. För att säkerställa detta ska uppmärksamheten riktas mot den organisatoriska kontexten, dvs. mission, vision och strategi i coachingsamtalet.

I modellen som Hornstrup beskriver ligger uppfattningen att se organisationer som ett system av integrerade personer. Alla uttalanden och handlingar ska ses och förstås i den kontext de utspelas i, t.ex. i nätverket av kollegor, ledare och samarbetspartners samt deras uttalanden, handlingar och åsikter. När man arbetar med coaching är det därför viktigt att vara uppmärksam på den kontext och de olika relationer som är viktiga i relation till medarbetaren och det ärende som står i fokus. För den systemisk-konstruktionistiske ledaren är det viktigt att använda coaching som ett verktyg i den ständigt pågående samordningen av förståelse och mening samt för att skapa samordnade handlingar som kan få organisationen att utvecklas i önskad riktning. Coaching är således ett passande verktyg för att skapa en öppen, nyfiken och värdesättande organisationskultur, där ledaren liksom medarbetaren har en viktig roll. Värdesättande och nyfikenhet tillsammans med en lagom nivå av utmanande nyfikenhet är viktiga verktyg för den systematisk-konstruktionistiske coachen (Hornstrup m.fl. 2012, sid. 157-158).

Coaching är trots många fördelar inte helt utan dilemman. Många ledare har samma yrkesmässiga bakgrund som sina medarbetare och har oftast rekryterats mot bakgrund av sin yrkeskunskap. I sina egna och i sina medarbeters ögon är det därför ofta ledaren som har svaret på de flesta frågorna. Dessutom kan det vara mycket svårt att byta ut gamla vanor mot nya, dvs. att gå från svar till frågor. Att uppskatta idén med och det användbara i att ställa fler frågor och ge färre svar är lätt att omfatta. Men det är en helt annan sak att

göra det i den jäktiga vardagen. Coaching kan inte rekommenderas när konkreta budskap ska förmedlas, dvs. när ledaren har en kunskap som medarbetaren inte har (Hornstrup m.fl. 2012, sid. 159).

Ledare som vill främja medarbetarskap måste undvika att hamna i den ”administrativa fällan”, dvs. att enbart styra verksamheten genom administration och ett formellt chefsagerande. Organisationer styrs till stor del, och tolkas, genom småprat och spontana kontakter och relationsuppbyggnad. Det gäller för ledaren att vara en del av ”pratet”. Ledaren förväntas främja förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga. Det räcker inte att medarbetarskap har utvecklats på ”pappret”, det måste synas. Det behövs närvarande ledare som kan stödja och coacha sina medarbetare (Tengblad m.fl. 2013, s. 52-53).

5 Självisikt, självvärdering och självreflektion

Syftet med detta arbete är, som en del av Novias projekt Attraktiv organisation, att utveckla förutsättningar för ett reflektivt medarbetarskap i en arbetsgrupp. För att uppnå syftet utvecklas ett verktyg för självreflektion som på ett konkret sätt lyfter fram vad ett gott medarbetarskap består av.

Både självvärdering, självutvärdering och självreflektion används som begrepp i detta sammanhang. Jag har bekantat mej med de olika metoderna för självutvärdering som finns och kommer kort att referera dem i detta kapitel. I utvecklingsarbetet används begreppet självreflektion, som kan ses som en blandning av självisikt och självvärdering. Jag vill motivera och engagera till självreflektion utan att ”värdera”. Metoderna ligger också som utgångspunkt då jag utvecklat självreflektionsverktyget.

Alla besitter unika kvaliteter som när de kommer till sin rätt gör oss enastående. Personlig utveckling handlar om att ”bli sig själv som bäst”. Det handlar alltså inte om ett inlärt sätt att vara eller ett försök att bli något annat än man är. Det handlar om att vara en god och äkta upplaga av sig själv i samspel med omgivningen. Att vara anpassningsbar handlar om att ta fram sidor hos sig själv som är lämpliga i en viss situation. Det är en grund för att känna att man räcker till och trivs i situationen, det är självisikt. Genom att förädla och ge uttryck för det som är bra, blir det automatiskt mindre av det som inte är så bra (Tengblad m.fl. 2013, s. 72).

Då man gör en självvärdering sätts den egna verksamheten, verksamhetssätten och erfarenheterna systematiskt mot vissa bedömningskriterier. Självvärdering kunde också i detta fall kallas för kritisk självreflektion. Oftast granskar man sig själv ur perspektiv som erfarenheter, känslor, iakttagelser och responsuppgifter som finns inom de ramar där man är verksam. Målet med självvärderingen är att förstå varför saker och ting är som de är eller blir som de blir. I utvecklandet av verksamheten, i utvärderingen samt i konsekvensbedömningen och processvärderingen utgör självvärderingen ett viktigt led. Utvärderingens syfte samt utvärderingsfrågorna styr genomförandet av utvärderingen. Utvärderingsstrukturen bör vara lätt att förstå och genomföra. I bästa fall genomförs självvärderingen som ett led i den normala verksamheten. Utvärderingen stödjer då individens och gemenskapens lärande samt utvecklingen av verksamheten. Vid självvärdering används ofta individuella intervjuer, intervjuer av fokusgrupper, dagböcker och enkäter som forskningsmetoder. Aktivitetsbetonade metoder som t.ex. workshops tenderar också att producera viktig utvärderingsinformation, i synnerhet då man är ute efter

snabb respons av en större grupp eller om en viss specialgrupp är utvärderare. Verktyg som hjälp vid självutvärdering är bl.a. självvärderingsmetoden, metoden för intern utvärdering ”Spegeln”, empowerment-utvärdering och swotanalys. Metoderna är utvecklade för intern utvärdering och organisationsorienterade metoder för bedömning av kvalitet och resultatrikedom (<http://www.sosiaaliportti.fi/sv-FI/godpraktik/sjylvvardering/>).

5.1 Metoder för självvärdering

Kompetensutvärdering baserar sig på det empowermenttänkande (förstärkning och egenmakt) som lanserats av David Fettermann. Kompetensutvärderingsmetodens målsättning är att i första hand förbättra möjligheterna att påverka för de anställda som gör det praktiska arbetet. Tanken är att skapa samband mellan problem och lösningar genom att förstärka förmågan, kompetensen i utvärderingsprocessen.

Kompetensutvärderingsutvärderingsmodellens styrka är att den kopplar ihop utvecklingen och utvärderingen av det sociala arbetet. Modellen är enkel och kan användas systematiskt vid t.ex. arbetsplatsmöten. Kontinuerlig utvärdering möjliggör kartläggning av vad ändamålsenligheten i utvecklingsåtgärderna har varit och vilken verkan de har. Med hjälp av modellen kan arbetsgemenskapen ständigt utveckla sin verksamhet (<http://www.sosiaaliportti.fi/sv-FI/godpraktik/process/kompetens/>).

Spegelmodellen har utvecklats som självvärderingsmetod och intern utvärderingsmetod i arbetsgemenskaper inom det sociala området. Tanken med modellen är att utveckla och stöda ett utvärderande arbetssätt för teamen inom det sociala området samt stöda utvecklingen av arbetsgemenskapens expertis. Arbetsmetoden är enkel, metoden stöder systematiken och strukturerandet av teamarbetet samt stödjandet av inläringen i arbetet. Målsättningen är att öppna upp processerna i klientarbetet, sätta ord på den tysta kunskapen samt utvärdera, fördjupa och vidareutveckla de befintliga metoderna. Spegelmodellen innefattar dokumentering av det egna arbetet, användningen av blanketter som utformats till stöd för utvärderingen, gemensamma utvärderingsmöten samt uppföljning av hur arbetet framskrider och effekten av utvärderingsarbetet (<http://www.sosiaaliportti.fi/sv-FI/godpraktik/process/kompetens/>).

Kvalitetsledningsverktyget ITE är utvecklat för arbetsenheter inom social- och hälsovård. Målsättningen med ITE är att utveckla kvaliteten på verksamheten och servicen till brukarna med avstamp i behoven hos den egna kundkretsen samt arbetsplatsens och

omvärldens behov och krav med beaktande av de tillgängliga resurserna. ITE-verktyget är sammansatt av fyra delar; Ett självvärderingsformulär (25 frågor), ett Excel formulär för sammanställning och analys av självvärderingssvaren samt ett formulär för fortsatta åtgärder för att man skall kunna dra nytta av utvärderingsresultaten samt en checklista som även kan användas för kollegiegranskning och extern utvärdering (<http://www.sosiaaliportti.fi/sv-FI/godpraktik/process/kompetens/>).

Med utvecklande internbesök menas utveckling av arbetet bland dem som hör till samma yrkesgrupp, som arbetar vid liknande enheter eller vid enheter med samma problem eller inom samma arbetsområde. Kontinuerlig förbättring av organisationen är grunden och målsättningen för metoden som är en metod för kvalitetsledning. Vanligtvis arbetar man en mot en, dvs. som utvärderingspartner söks en partner som har intresse att utveckla liknande angelägenheter och som vanligen står utanför den egna organisationen. En utgångspunkt i metoden är att synliggöra den egna verksamheten för andra, genomskinlighet och öppenhet. På det sättet kan internbesök också vara en början till extern utvärdering. Den interna utvärderingen äger rum efter självvärderingen. Metoderna inom internt besök är att diskutera, göra iakttagelser, och ställa frågor. På detta sätt speglas den egna verksamheten mot den andra verksamheten och styrkor och utvecklingsbehov kan identifieras. Slutligen delger parterna varandra feedback. En rapport med iakttagelser, beslut och åtgärder skrivs i slutet av processen (<http://www.sosiaaliportti.fi/sv-FI/godpraktik/process/kompetens/>).

5.2 Verktyg för självreflektion

Självreflektion kan ses som en kombination av självinsikt och självvärdering.

Att fokusera på och att identifiera och peka på olika sidor av det goda ledarskapet och den dynamiska organisationskulturen samt de personliga styrkorna och den goda gemenskapen med andra medarbetare strävar mot samma målsättning: att hjälpa medarbetaren att ta i bruk sina egna styrkor och utveckla dem. Målet med självreflektion är att sätta den egna praxisen under lupp. Samtidigt är det svåra, personliga saker som behandlas, som inte går att ändra på så där bara.

Linder 2008 (s. 149) hänvisar till Maturana och Varelas tankar (1987); enligt dessa kan samspel och förutsättningar samt kommunikation i princip indelas i tre domäner: produktionens domän, den personliga domänen och reflektionens domän.

Produktionens domän är handlingens domän. Där förhåller vi oss till fakta, bygger broar, samt genomför naturvetenskapliga och tekniska test. I produktionens domän är världen antingen sann eller falsk, rätt eller fel, bra eller dålig. Där behövs goda råd och manualer. Den personliga domänen är hållningens och etikens domän. Där är det individens personliga erfarenheter, smak, önskningar, tillit och behov som utgör "sanningen". Det finns inga allmänna sanningar och inga manualer. Det finns plats för tyckande. Reflektionens domän är dialogens, kommunikationens och feedbackens domän. Man kan ställa sig frågor utan att förvänta sig svar. Man kan förhålla sig undersökande till sin egen praxis och verklighet. Det finns inget rätt och fel, inte heller goda råd eller manualer. Reflektionens betydelse för förändring och utveckling kan inte nog poängteras.

Genom att inta ett metaperspektiv på sig själv och tankarna, känslorna samt handlingarna kan man se sig själv i förhållande till sig själv och till andra. Man kan lära av både egna och andras upplevelser och på så sätt även vinna insikt i de egna färdigheterna och förmågorna, och genom att agera kan man skapa förändringar, utan manualer men genom reflektion (Linder 2008, s. 151).

Linder 2008 (sid. 151- 154) tar upp några aspekter som i viss mån kan förhindra reflektion och på det sättet även den positiva utvecklingen. Hon talar om "planeringsfällan" som innebär att allt för mycket tid går åt till planering och informationsutbyte, vilket inte lämnar tillräckligt mycket tid för reflektion. Endast genom proaktivitet, viljestyrda handlingar, kan man ändra på aktiviteten. Också "goda råd" förhindrar reflektionen. Tillvägagångssätt som fungerat för mej, fungerar inte automatiskt för dej. Blyghet kan hindra reflektion; på den arbetsplats där jantelagen tillämpas krävs självövertagelse för att berätta för andra om stjärnstunder och framgångar. Det som kan tyckas vara motstånd mot reflektion är kanske endast blyghet. Dagar då det händer alltför mycket på en gång tar ofta den professionella "autopiloten" över och styr säkert genom alla utmaningar. Autopiloten fungerar när man skall navigera genom en stressig vardag och bygger på "det brukar jag göra" eller "det brukar fungera". Piloten ser till att arbetet görs på kortast möjliga tid och med begränsad resursförbrukning. Samtidigt blir all reflektion inställd eller nedtonad till ett minimum. Då man vill självreflektera och gå in för positiva förändringar skall "autopiloten" stängas av.

Det som ges betydelse blir betydelsefullt. Uppmärksamhet kan uppfattas som en växtfaktor, vilket innebär att om uppmärksamheten riktas mot fel och problem uppstår ännu fler fel och problem. Om man omvänt inriktar sig på det som fungerar, alltså

framgångarna, blir det dessa som uppfyller och präglar den fortsatta utvecklingen. När man fokuserar på det som man vill ha mera av skapas energi och handlingskraft (Seligman 2007, s. 47).

6 Utvecklingsprocessen

Syftet med detta arbete är, som en del av Novias projekt Attraktiv organisation, att utveckla förutsättningar för ett reflektivt medarbetarskap i en arbetsgrupp. För att uppnå syftet utvecklas ett verktyg för självreflektion som på ett konkret sätt lyfter fram vad ett gott medarbetarskap består av, och som ger möjlighet för medarbetaren att reflektera över det egna medarbetarskapet, dess styrkor och områden som behöver stärkas.

6.1 Självutvärdering

Olika typer av befintliga fungerande modeller för självutvärdering har genomgåts (kap. 5); för att ta del av vilka typer av självutvärdering som finns och för att skapa en uppfattning om vad som inte finns samt för att skapa en uppfattning om hur verktyget i detta arbete kunde se ut och vad dess funktion är tänkt att vara, och framförallt hurdan modell som bäst kunde bidra till utveckling. Alternativa modeller för självreflektionsverktyget i detta arbete har varit en s.k. "workshop-modell", en grund för utvärdering, som görs gemensamt med arbetsgruppen eller en modell för "medarbetarsamtal" mellan medarbetare och ledare. Efter noggrant övervägande, resonemang kring för- och nackdelar, och framförallt med beaktande av utvecklingsarbetets målsättning utvecklades modellen för verktyget; ett frågeformulär. Frågeformuläret riktar sig till medarbetaren för att reflektera över de egna styrkorna samt hur de kommer till sin rätt i medarbetarskapet samt ger möjlighet till att reflektera kring drag eller beteenden som man önskar förändra i vissa situationer, ett verktyg för självreflektion. Målet är att verktyget inbjuder till samtal med en själv, utan att samtalet blir påträngande. Motivet för detta val är insikten om att all positiv utveckling och vilja till positiv utveckling bör komma från individen själv. Enligt Linder (2008, s.150) är det till stor fördel att reflektera kring den egna förmågan och inställningen som grund för utveckling.

6.2 Frågeformulär som modell

Självreflektionsverktyget som utvecklats inom ramen för detta utvecklingsarbete är inte ett frågeformulär som är konstruerat för att mäta vissa kvaliteter hos medarbetaren och sedan utmynnar i statistik och slutsatser. För att kunna göra ett fungerande självreflektionsverktyg har inspiration och kunskap hämtats ur metodlitteraturen för uppgörande av frågeformulär som insamlingsmetod.

För att mäta attityder och värderingar samt kartlägga kunskaper inom ett visst område insamlas ofta data med hjälp av ett frågeformulär (enkäter, intervjuer). Då behöver man konstruera ett formulär med frågor som skall besvaras. Det finns s.k. ”strukturerade frågeformulär” där samtliga frågor och därmed inbördes ordningen är specificerad på förhand samt ”ostrukturerade frågeformulär” som strävar till att respondenten ”talar fritt ur hjärtat” om olika områden eller frågor som ställs (Dahmström 2000, s. 97). I detta arbete gäller det ”strukturerade frågeformuläret”.

Dahmström (2000, s. 97) poängterar att målsättningen är att motivera respondenterna att vara villiga att svara på frågorna. Respondenterna skall helst våga och vilja ge sanningsenliga svar och även försöka komma ihåg vad som hänt bakåt i tiden utifrån de ställda frågorna. Det skall heller inte kännas betungande att besvara frågorna; helst skall respondenten få en positiv bild av det hela.

Dahmström (2000, s. 98), Trost (2007, s. 71) samt Halvorsen (1992, s. 90-91) poängterar betydelsen av att först klargöra syftet med undersökningen och dess frågeställning och därefter formulera frågor. När man konstruerar frågor måste man därför för varje fråga tänka igenom varför den skall vara med men också om man tror att respondenten kan och vill besvara den. Risker att respondenten helt avstår från att besvara frågorna eller hoppar över vissa frågor måste beaktas.

Den som har konstruerat ett frågeformulär ”kan” det och har en uppfattning om hur frågorna skall tolkas och vilka svar som förväntas. All erfarenhet visar dock att det är mycket svårt eller omöjligt att förutse alla tolkningar. Därför bör ett frågeformulär alltid läsas och provfyllas av personer som helst tillhör den målgrupp som formuläret vänder sig till. Det är viktigt att medvetet försöka välja ut personer som är olika. Man kan ha en feedbackdiskussion muntligt eller ge provgruppen möjlighet att ge feedback skriftligen. Vid en spontan muntlig feedbackdiskussion är det bra att t.ex. bilda vad som sägs för att få med alla aspekter (Dahmström 2000, s. 113). Ett introduktionsbrev som bifogas till

frågeformuläret med ytterligare informationsmaterial om syfte och målsättning är att rekommendera. Syftet är att ge information samt att ge en positiv inställning till och skapa förtroende för verktyget. Det är viktigt att poängtera att det är frivilligt att delta i reflektionsprocessen. Också sekretessen och att dessa uppgifter stannar enbart hos den svarande själv är viktigt att ta upp i brevet (Dahmström 2000, s. 113).

I metodlitteraturen kan man också se en skillnad i uppfattningen om rätt och fel angående konstruerandet av ett bra frågeformulär. Slutsatsen av detta blir att många aspekter kan ses som småsaker. En aspekt är inte ensam saliggörande – det är helhetsintrycket som avgör.

6.3 Formulerandet av frågeställningarna

Arbetsmetoden i utvecklingsarbetet har varit innehållsanalys. Innehållsanalys syftar till att både förenkla och berika data. I första omgången består analystekniken av att förenkla data för att skapa överskådlighet, genom att förenkla och strukturera i data, tematisera. Tematisering innebär att reducera texter/data till tematiska enheter, dvs. komma fram till vilka teman som är viktigast i materialet. Följande steg utgör sökandet efter vettiga kategorier som skapar struktur. Kategorisering innebär att man samlar teman i grupper, man gör en ytterligare abstraktion av data. Via kategorierna kan man påvisa att några typer av data liknar varandra, dvs. behandlar samma tema, eller att några typer av data skiljer sig från varandra – belyser olika teman. Kategoriseringen har flera syften. Kategoriseringen är en förenkling av komplicerade, detaljerade och omfattande data. Ord, meningar och texter hänförs till en kategori utifrån vissa kriterier. Därför kan man i den senare analysen förhålla sig till ett fåtal kategorier än till en mängd teman. Kategorierna kan uppkomma på två olika sätt. Kategorierna kan bildas från de data som framkommer. Undersökaren har ingen klar uppfattning om kategorierna på förhand, utan kategorierna bildas utifrån data. Kategorierna kan också ha bestämts av undersökaren på förhand, utifrån t.ex. tidigare undersökningar på temat. Den kvalitativa metodens datainsamling skall kännetecknas av öppenhet, metoden skall vara induktiv och kategorierna skall härröra från data (Jacobsen 2012, s. 146-147).

På basen av de data som tagits fram, har s.k. ”inre förutsättningar” och ”yttre förutsättningar” för medarbetarskapet tematiserats i arbetets teoridel. På basen av de ”inre förutsättningar” har delarna som bygger upp självreflektionsverktyget kategoriserats fram. Ur varje del har 3-5 frågeställningar formulerats. I arbetsprocessens första del

listades frågor från de olika temaområdena upp, frågor som på ett eller annat sätt gestaltar medarbetarskap. I den teoretiska referensramen finns material för att undersöka t.ex. organisationens inställning till medarbetarskap, ledarskapets förutsättningar för att utöva medarbetarskap o.s.v. Också frågor som berör organisationen och ledarskapet listades i detta skede (bilaga 1). I o m att målsättningen var att utarbeta ett självreflektionsverktyg för medarbetarskap sattes de ”inre förutsättningarna” i fokus och under den sista delen i verktyget, ”relation till arbetet, arbetskamrater och kunder”, ingår frågeställningar som är avgörande för medarbetarskapets utveckling på individnivå, men som inte direkt ingår i de övriga delarna. Frågorna från den första versionen grupperades om enligt de inre förutsättningarna i teoridelen. Därefter omformulerades frågorna, samt sattes i sammanhang som direkt kan återkopplas till vardagen på en arbetsplats. Delarna som finns på verktygets vänstra sida, gestaltar de inre förutsättningarna för ett ”gott medarbetarskap”, samtidigt som de möjliggör användaren att läsa mera om de delarna. Frågeställningarna skrevs om till påståenden i ”jag”-format för att stöda reflektion angående det egna varandet på arbetsplatsen för användaren. En inledning tillsattes och svarsalternativen fastslogs till alltid, ofta, ibland och aldrig (bilaga 2). I processens tredje fas finslipades formuleringen av påståendena, inledningen justerades och självreflektionsverktyget fick sin layout och den nuvarande formen (bilaga 3). Verktyget är profilerat på en allmän grund och är således inte riktat till en viss typ av enheter eller viss typ av bransch. Tanken med verktyget är att det kan användas inom olika branscher och enheter.

Frågeställningarna i verktyget är formulerade i ”jag-form”, dvs. de är riktade till ”mej” som använder verktyget och mitt beteende. Trost (2008, s. 82-93) och Halvorsen (1992, s. 90-91) poängterar att då man formulerar frågor är det viktigt att undvika dubbelfrågor, dvs. att komma ihåg ”en fråga per fråga” principen. Det är också viktigt att använda en så enkel satsbyggnad som möjligt och lätta ord samt inte mera än 20 ord i samma fråga. Ett konsekvent språkbruk är också viktigt för trovärdigheten. Ledande frågor där man ”sätter orden i munnen” på den svarande bör också undvikas. Abstrakta ord och främmande ord bör undvikas. Om det är nödvändigt att använda främmande begrepp, måste de förklaras i en kort inledning i frågan.

Frågorna i ett frågeformulär skall sättas samman så att formuläret ser attraktivt ut för alla. Vad som är attraktivt kan vara svårt att bedöma. Å ena sidan skall formuläret se trevligt och tilltalande ut, å andra sidan skall det inte ge ett pråligt eller allt för påkostat intryck. Då målgruppen i detta fall är medarbetarna, skall det inte förefalla uppenbart att det skulle varit bättre att ge medarbetarna eller organisationen de pengar som gått åt till framtagandet

av ett lyxigt frågeformulär (Trost 2008, s. 93-94). Formulärets layout är viktig och det är viktigt att de olika delarna får tillräckligt med utrymme i formuläret (Halvorsen 1992, s. 90). Frågornas inbördesordning i formuläret är viktigt. Vanligen kommer frågor som hör samman innehållsmässigt i anslutning till varandra. Framförallt när det finns många frågor kan en viss trötthetseffekt uppstå. I metodlitteraturen rekommenderas att börja med enklare, mera opersonliga frågor som uppvärmning och ta de tyngsta frågorna i mitten för att sedan igen avsluta med enklare frågor (Trost 2008, s. 94-95, Halvorsen 1992, s. 91-92).

6.4 Självreflektionsverktyget

Verktyget är ett självreflektionsinstrument där tanken är att medarbetaren har möjlighet att reflektera över sig själv i förhållande till de kompetenser som i detta arbete tas upp som inre förutsättningar för medarbetarskap. Benämningen ”självreflektion” har valts för att poängtera att var och en ”äger” sitt medarbetarskap och ”själv” kan påverka åt vilket håll det utvecklas. Många av kompetenserna som bygger upp medarbetarskapet i detta arbete kan relateras till personlighet och erfarenhet. Man kan knappast sätta upp ett mål för vilka kompetenser som borde uppnås till en viss nivå för alla medarbetare på en enhet. Medarbetarskapet är individuellt och en av tankarna med självreflektionsverktyget är att åskådliggöra vad som ingår samtidigt som man har möjlighet att reflektera över den egna förmågan.

För att åskådliggöra vilka delar som inom ramen för detta arbete bygger upp medarbetarskapet har delarna skrivits ut i verktyget. I den teoretiska referensramen utgör dessa delar de ”inre förutsättningarna” för medarbetarskap. I verktyget tas delarna upp i en annan intern ordning, för att stegvis vänja användaren med denna typ av frågeställningar och för att börja med lättare frågor för att sedan gå över till svårare frågeställningar. Förhoppningen är att verktyget skall kännas meningsfullt och frågeställningarna relevanta.

I o m att verktyget är ett självreflektionsverktyg har ingen skala eller värdering uppgjorts. Svarsalternativen ”alltid, ofta, sällan och aldrig” som används i verktyget lutar åt att beskriva den svarandes attityd i relation till sitt eget beteende och frekvensen är satt i relation till var och ens värdering av vad som är ofta eller sällan. Trost (2008, s.71) poängterar att för den ene kan ”ofta” betyda ett par gånger i veckan medan det för den andra är sällan – det hänger helt enkelt på den enskildas referensram. Man kan urskilja två sätt att ställa attitydfrågor. Det ena sättet går ut på att man i frågeformuläret ber den svarande ta ställning till ett antal påståendesatser och anger i vilken utsträckning han eller hon instämmer i påståendena. Det andra sättet är att ställa frågor som besvaras jakande eller nekande (Trost 2008, s. 72-73). I detta arbete har det första sättet använts vid ställande av frågorna. Tanken med svarsalternativen alltid-ofta-ibland-aldrig är att de samtidigt som de mäter intervallen för nämnda påstående/fråga också konkret gestaltar intervallen för användaren av verktyget. Alternativet kunde t.ex. ha varit en skala på 4-1, där 4 står för alltid och 1 för aldrig, men då upprepar inte användaren orden på samma sätt då verktyget fylls i. Genom att för varje påstående/fråga upprepa intervallalternativet registrerar användaren svarsalternativet på ett värdefullt sätt. Också det faktum att det finns

ett jämt antal svarsalternativ och inte ojämt, vilket rekommenderas i metodlitteraturen (Dahmström 2000, Trost 2008, Halvorsen 1992), är avsiktligt därför att man på detta sätt undviker att ha ett ”medelbra” alternativ som är lätt att använda men som då inte sporrar till reflektion.

Tanken är att varje medarbetare skall ha möjlighet att reflektera över sitt medarbetarskap åtminstone två gånger, t.ex. med ett års mellanrum. Målsättningen är att i verktyget ta fram möjligheten att spara reflektionerna för åtminstone två gånger, så att de senaste svaren syns då man reflekterar andra gången. I nuvarande form fattas den funktionen p.g.a. den grafiska utformningens begränsningar. Den nuvarande formen av verktyget kan fyllas i och sparas av varje användare elektroniskt, alternativt skrivas ut och fyllas i för hand. Målsättningen även i detta fall är att ha det ifyllda verktyget till hands då man efter en tid (t.ex. ett år) går igenom frågorna på nytt och på det sättet kan se de förändringar som skett.

Den som har konstruerat ett frågeformulär ”kan” det och har en uppfattning om hur man vill att frågorna skall tolkas. All erfarenhet visar dock att det är mycket svårt eller omöjligt att förutse alla tolkningar. Därför bör ett frågeformulär alltid läsas och provifyllas av personer som helst tillhör den målgrupp som formuläret vänder sig till. Det är viktigt att medvetet försöka välja ut personer som är olika. Man kan ha en feedbackdiskussion muntligt eller ge provgruppen möjlighet att ge feedback skriftligen. Vid en spontan muntlig feedbackdiskussion är det bra att t.ex. bilda vad som sägs för att få med alla aspekter (Dahmström 2000, s. 113).

Ett introduktionsbrev som bifogas till frågeformuläret med ytterligare informationsmaterial om syfte och målsättning är att rekommendera. Syftet är att ge information samt att ge en positiv inställning till och skapa förtroende för verktyget. Det är viktigt att poängtera att det är frivilligt att delta i reflektionsprocessen. Också sekretessen och att dessa uppgifter stannar enbart hos den svarande själv är viktigt att ta upp i brevet (Dahmström 2000, s. 113).

(Bilaga 3; Självreflektionsverktyget, bilaga 4; Kehittävä itsearviointi työyhteisössä).

6.5 Utvärderingsdiskussion

Den 19.12.2013 testades självreflektionsverktyget i ”dagvårdsgruppen” i Pargas stad – bestående av nio ledare inom dagvården, en barnträdgårdslärare och barndagvårdschefen. Dessutom deltog Pargas stads personalchef och arbetarskyddschef i testtillfället, dvs. totalt 13 personer deltog i testtillfället. Testtillfället gick ut på en kort presentation av utvecklingsarbetet varefter deltagarna fick sig tilldelade följebrevet (bilaga 6) och självreflektionsverktyget (bilaga 3). Därefter arbetade var och en för sig med att reflektera i ca 25 min. Ett formulär med öppna frågeställningar om självreflektionsverktyget delades därefter ut till samtliga närvarande och var och en fick således ge sin feedback skriftligt (bilaga 7). Tillfället avslutades med fri diskussion angående självreflektionsverktyget, följebrevet samt möjliga tillvägagångssätt för vidareutvecklande av medarbetarskapet.

Självreflektionsverktygets upplägg ansågs vara bra, klart och tydligt, lämpligt långt, överskådligt och klart åskådliggjort med underrubriker till varje delområde. Testgruppen ansåg att underrubrikerna i självreflektionsverktyget motsvarar frågorna och att underrubrikerna ger en ”heltäckande” bild av medarbetarskap i arbetslivet. Underrubrikerna i sig är värda att reflektera över ansåg två av personerna i testgruppen. Frågornas formulering upplevdes klar och tydlig, relevant och i positiva ordalag formulerade. Fråga nr. 16 ansågs vara svår att förstå av en testperson, särskilt ordet ”arbetskapacitet”. Jag-formen i frågeställningarna ansågs vara mycket bra och stödjande för självreflektion. Via jag-formen vänds ”spegeln” direkt mot den som reflekterar och det blir uppenbart att det är mot sig själv man skall vara ärlig i reflektionen. Angående svarsalternativen ansåg testgruppen att fyra svarsalternativ räcker och att fyra svarsalternativ är ”tillräckligt många”. Vid diskussionstillfället framkom att t.ex. ”alltid” och ”ofta” betyder olika för olika människor, men att det viktiga i detta sammanhang, då det gäller ett självreflektionsverktyg, är vad orden betyder för individen själv. En testperson tyckte att denna ”glidande skala” är beskrivande och att svarsalternativen absolut inte skall vara flera till antalet. Tre testpersoner skrev att de i testsituationen var tvungna att reflektera kring skillnaden mellan ”ofta” och ”ibland” och vad begreppen står för. På frågan om hur det kändes att reflektera över det egna medarbetarskapet i förhållande till påståendena i verktyget tyckte testpersonerna att det kändes meningsfullt, nyttigt, hälsosamt, motiverande och intressant men också ganska svårt. Fyra testpersoner kände att detta borde man göra oftare, två personer tyckte att man tillsammans med sin arbetsgrupp kunde reflektera över dessa frågor tillsammans. Största delen av testpersonerna poängterade att man behöver tillräckligt med tid för reflektion. Två

testpersoner tyckte att de 25 minuter som gavs för reflektion vid testtillfället var för kort tid. En testperson tyckte att det kändes genant att tänka att man är ”duktig” på de frågor man svarar ”alltid” på. Samtliga testpersoner tyckte att självreflektionsverktyget sporrade till reflektion. Tre testpersoner upplevde att detta var ett nytt och ”aktivt” sätt att sporra till eftertanke och reflektion. Under övriga tankar och åsikter kom nio testpersoner med frågan om huruvida de har möjlighet att ta självreflektionsverktyget i bruk i sitt arbete/i sin arbetsgrupp. Också frågor kring hur man kunde utveckla verktyget så att det utgör en grund för utvecklingssamtalet framkom. Samtliga 13 testare tyckte att verktyget och arbetssättet med egen reflektion var jättebra, och att detta är högaktuellt och något som behövs just nu ute på enheterna. Som helhet ett mycket användbart och genomtänkt arbete.

Följebrevet ansågs vara informativt men upplägget ansågs vara onödigt långt och innehålla svår, invecklad text. Två testpersoner gav förslaget om att förkorta och förenkla texten i följbrevet.

Med denna feedback i bagaget kändes det som om målsättningen för utvecklingsarbetet har uppfyllts och att utvecklingsarbetet är meningsfullt. Förhoppningen och önskan om att göra något aktuellt som ”gör skillnad” har uppfyllts. På basen av testgruppens åsikter och kommentarer kommer följbrevet att revideras medan självreflektionsverktyget inte i detta skede kommer att ändras.

7 Utvecklingsarbetets reliabilitet och validitet – kritisk granskning

Att man kritiskt granskar validitet och reliabilitet också i kvalitativa undersökningar betyder att man försöker förhålla sig kritiskt till kvaliteten på de data man samlat in. Har man lyckats fånga det man ville fånga (intern validitet)? Kan man överföra sina resultat till andra sammanhang (extern validitet)? Kan man lita på de data man har samlat in (reliabilitet)? Diskussionen kring validitet och reliabilitet i detta arbete baserar sig på det ”minimikrav” att skribenten noga reflekterat över vad som kan ha hotat validiteten och reliabiliteten.

Jacobsen (2012, s. 178-179) hänvisar till Hammersley och Atkinson (1995) som kallar detta kravet på reflexivitet. Kravet på reflexivitet lägger vikt vid att skribenten kan förklara för läsaren vilken hennes roll är i undersökningsarbetet. Vilket förhållande har skribenten till det som undersöks? Hur påverkar faktorer i kontexten det som sker? Har tidpunkten någon betydelse, i så fall vilken? Trovärdigheten kopplas samman med skribentens förmåga att göra saker och ting explicita och att reflektera över situationer. Förtroendet är större för resultat som utsatts för kritisk granskning och reflexion av skribenten själv. En central faktor är öppenhet. Det är välkänt att de metoder som används i en undersökning kan forma resultaten. Därför är det viktigt att skribenten på ett tydligt sätt formulerar vilka metoder som använts och explicit reflekterar över hur det kan ha påverkat resultaten. Då kan andra få insyn i vad som gjorts och ges möjlighet till att kritisera resultaten. Öppenheten är central eftersom den gör det möjligt för läsarna själva att bedöma om de har förtroende för de metoder som använts.

Data kommer alltid från en källa, en person eller en grupp som intervjuas eller en situation som observeras. Därmed är validiteten hos data starkt beroende av dessa källor. Som skribent bör man därför alltid ställa kritiska frågor om huruvida man har fått tag på de rätta källorna. Ett problem i det sammanhanget är att man inte får tillgång till de enheter (t.ex. dokument) som ger viktig information. Skribenten måste kritiskt ifrågasätta om han/hon har lyckats få tag på de källor som kan ge riktig information. En kritisk genomgång bör också innehålla en öppen beskrivning av de källor man inte fått tillgång till och en förklaring till varför man inte fick det. Detta kan klargöra, både för läsare som för skribenten själv, vilken information som möjligen saknas (Jacobsen 2012, s. 164-165).

Det finns orsak att diskutera validiteten och reliabiliteten i förhållande till litteratursökningen och litteraturanalysen som ligger som grund för utvecklingsarbetet. Urvalskriterierna för den valda litteraturen var; att litteraturen är publicerad 2003 eller

senare och att litteraturen går att få tag på i fulltext. Kriteriet om litteratur i fulltext gör att flera relevanta och intressanta undersökningar faller utanför detta arbete. Också tidpunkten då litteratursökningen gjordes (tidig höst 2013) har betydelse i detta sammanhang i o m att medarbetarskapsutvecklingen kommit i gång på allvar i Finland under de senaste åren och bl.a. Tammerfors universitet och Vasa universitet har forskare som arbetar med medarbetarskapsutveckling som bäst. Det är möjligt att någon betydande undersökning blivit klar strax efter eller under denna tid då arbetsprocessen kring detta utvecklingsarbete pågått. Forskarna Stefan Tengblad och Freddy Hällstén har i olika sammansättningar och med olika samarbetspartners och uppdragsgivare forskat i medarbetarskap sedan början på 2000-talet i Sverige. Deras publikationer utgör en betydande del av litteraturen i detta utvecklingsarbete och kan t.o.m. i vissa fall anses utgöra en för stor del. I o m att deras undersökningar är gjorda för olika uppdragsgivare med olika samarbetspartners och för olika universitet med olika inriktning kan forskningsresultatens medverkan i detta utvecklingsarbete ändå försvaras.

En ”gyllene regel” är att samla information från flera oberoende källor vilket ger en valid beskrivning av fenomenet. Det betyder inte att källorna är samstämmiga i sin beskrivning. Att man får olika beskrivningar av ett fenomen kan vara ett lika säkert tecken på validitet (Jacobsen 2012, s. 167). De delar (interna förutsättningar för medarbetarskap) som bygger upp självreflektionsverktyget är delar som utkristalliserats via litteraturanalysen hos skribenten. Först togs endast fyra ”interna förutsättningar för medarbetarskap” med; kommunikation, ansvar, engagemang och motivation. Under processens gång fördjupades bilden av medarbetarskap och även delaktighet och självstyre togs med. Poängteras bör dock att delarna går kraftigt in i varandra och vissa fenomen kan passa under flera rubriker. Hällstén & Tengblad (2011, s. 14) beskriver medarbetarskap genom fyra begreppspår; förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga. Detta bevisar att medarbetarskap kan beskrivas på olika sätt och att vissa delar går igen i olika beskrivningar.

Man måste också skilja på olika typer av verklighet. I detta arbete är de sociala verkligheterna i fokus vilket betyder att det handlar om kvalitativa fenomen som konstrueras. Fysisk verklighet, så som blodtryck och sockerhalt, kan beskrivas relativt precist med hjälp av speciella mätinstrument och mätinstrumenten ger snarlika svar från gång till gång. De sociala verkligheterna finns inte i objektiv bemärkelse utan enbart som begrepp med många nyanser (Jacobsen 2012, s. 162).

De interna förutsättningarna för medarbetarskap som ligger som grund för självreflektionsverktyget, beskrivs i utvecklingsarbetets teoridel (kapitel 2.5.1 - 2.5.6). För att förstå och fördjupa begreppen och de fenomen de representerar har en del äldre litteratur (äldre än 2003) tagits med, med tanke på den interna validiteten. Enligt Jacobsen (2012, s. 173) handlar intern validitet om huruvida man har beskrivit ett fenomen på ett riktigt sätt. Frågeställningarna i självreflektionsverktyget är formulerade så att de beskriver fenomen som finns på de flesta arbetsplatser och går således att anpassa inom olika branscher/enheter. Med extern validitet menar Jacobsen (2012, s.173) i vilken utsträckning upptäckterna kan generaliseras i större sammanhang. Faktum att de interna förutsättningarna för medarbetarskap är faktorer som framkommit via litteraturanalysen och som således delvis skapat de resultat man fått fram, är viktigt i förhållande till reliabiliteten.

En av de största utmaningarna man har när det gäller frågeformulär med fasta svarsalternativ är att försäkra sig om att frågorna verkligen mäter de fenomen man har för avsikt att undersöka. T.ex. ordet "arbetskapacitet" i fråga nr. 16 har kritiskt granskats i flera repriser. Begreppet "arbetskapacitet" är ett komplext begrepp, det är naivt att tro att det går att mäta med en enda fråga. Tanken är att de övriga frågorna stöder upp fråga nr. 16 så att de tillsammans bildar en helhet. Jacobsen (2012, s. 258) menar att det är omöjligt att uppnå en perfekt operationalisering av komplexa begrepp som t.ex. "arbetskapacitet". Man kan enbart försöka närma sig begreppet genom en noggrann och kritisk operationalisering. Det viktiga är att ha en kritisk hållning under hela processen om man vill uppnå god validitet.

Ett vanligt sätt att kontrollera om man täckt in det man avsett är att testa resultatet på andra personer. Att diskutera begreppsvaliditeten med en s.k. testgrupp är att rekommendera. Om "testgruppen" menar att begreppen verkar förnuftiga och meningsfulla så har en första form av validering gjorts. (Testtillfälle för självreflektionsverktyget 19.12.2013, kapitel 6.6). Ju flera personer som är överens om att frågorna verkar bra, desto säkrare kan man vara på att man mäter det avsedda fenomenet. Den här typen av valideringsförfarande används både inom kvalitativ och kvantitativ forskning (Jacobsen 2012, s. 257-25)

Vilken metod man än väljer måste man kritiskt granska den för att avgöra hur tillförlitlig och giltig informationen man får fram är. Reliabilitet, eller tillförlitlighet, är ett mått på i vilken utsträckning ett instrument eller tillvägagångssätt ger samma resultat vid olika

tillfällen under i övrigt lika omständigheter. En konkret fråga som ger en viss typ av svar i en situation och ett helt annat svar i en annan situation är inte reliabel (Bell 2009, s. 117).

Traditionellt menar man att reliabilitet eller tillförlitlighet av en mätning är stabil och inte utsatt för slumpinfluster, situationen skall vara likadan för alla, alla skall vara på samma goda humör då de svarar på frågorna o.s.v. Med reliabilitet menar man att en mätning vid en viss tidpunkt skall ge samma resultat vid en förnyad mätning. Ett problem är då att man förutsätter ett statiskt förhållande. Med det s.k. symboliska interaktionistiska synsättet utgår man däremot ifrån att människan hela tiden deltar i processer, och då kan man snarare förvänta sig skilda resultat vid skilda tidpunkter (Trost 2008, s. 64). I detta utvecklingsarbete är målsättningen med det utarbetade självreflektionsverktyget att användaren skall reflektera över det egna sättet att vara medarbetare och via reflektionen utveckla sitt medarbetarskap, och då kan man förvänta sig, t.o.m. hoppas på olika svar vid olika tidpunkter i o m att verktyget hjälper medarbetaren att utveckla vissa färdigheter som också resulterar i olika svar.

När man frågar efter åsikter finns det olika faktorer som påverkar svaret. Svarande kan t.ex. nyligen varit med om en händelse som påverkar åsikterna just nu. I o m att verktyget i detta arbete är ett självreflektionsverktyg, är det svårt att bedöma reliabiliteten med vanligen använda metoder.

Hur kan man veta att folk verkligen redovisar sina verkliga åsikter? Vid attitydmätning, till skillnad från t.ex. opinionsundersökning, är målet att komma åt skillnader i folks inställning, dvs. ”riktningen” i vad folk tycker och tänker snarare än ”precis” vad de tycker och tänker. Den absoluta sanningen är inte alltid det nödvändigaste att eftersträva (Dahlgren, L 2009, s. 68).

8 Forskningsetiska överväganden

Goda etiska relationer är en förutsättning för väl fungerande organisationer, t.ex. då det gäller att främja tillit och förtroende eller få till stånd ökat ansvarstagande och initiativförmåga bland medarbetarna. När misstroendet sprider sig och förtroendet minskar, påverkas viljan och förmågan att ta ansvar. En god etik bygger på hur vi alla handlar i vår vardag och hur vi hanterar de ledar- och medarbetarroller som vi har. Det etiska perspektivet i utvecklingsarbetet är en viktig och intressant aspekt att reflektera kring och beakta. Etiken bör genomsyra hela arbetet från början till slut (Kvale 2009, s. 78-79).

Ämnesvalet för utvecklingsarbetet kan anses vara aktuellt och meningsfullt samt bidragande till utvecklandet av medarbetarskapet. Utvecklingsarbetet är relevant inom arbetslivet idag, i o m att medarbetarskap som vision inte är särskilt präglat i det finländska arbetslivet och ännu söker sin form och plats. En grundförutsättning för att självreflektionsverktyget kommer till sin rätt är att medarbetarna vill utveckla medarbetarskapet och tycker att det känns meningsfullt och motiverat att reflektera. I o m att ”resultaten” av reflektionen endast delges den reflekterande personen själv är förhoppningen att en stor del av osäkerheten inför att ”ta sig an” uppgiften är undanröjd och att utrymme för ärlighet i förhållande till de ställda frågorna kan frigöras. Jag upplever att arbetet är en viktig del i att utveckla medarbetarskapet på min arbetsplats, Pargas stad.

Inom ramen för detta arbete har litteraturen som presenteras i litteraturförteckningen legat som grund. Med andra avgränsningsfaktorer eller under en annan tid är det möjligt att resultaten och den valda litteraturen kunde variera. Medvetenheten om detta faktum hjälper utvecklingsarbetets läsare att placera arbetet. Att verifiera kunskapen som förmedlas i rapporter är forskarens etiska ansvar (Kvale 2009, s. 79). Ett exempel som passar inom ramen för detta utvecklingsarbete är att då man använder och hänvisar till andras källor och har en viss tolkningsmöjlighet, innebär detta ett etiskt ansvar att verifiera den kunskap som förmedlas. Likaså då man tolkat testgruppens uttalanden, finns det en möjlighet till att uttalanden har missförstått.

Valet att översätta självreflektionsverktyget till finska är ett etiskt val. Eftersom min arbetsgivare, Pargas stad, är så gott som fullständigt tvåspråkig och medarbetarna som arbetar inom organisationen både är svensk- och finskspråkiga, är det av största betydelse att självreflektionsverktyget också finns tillgängligt på finska. Översättningen till finska, ordens betydelse och hur det uppfattats samt formuleringarna är något som jag arbetat mycket med. En professionell översättare (Tiina Gustafsson, 13.12.2013) har slutligen gått

igenom den finska versionen. Detta handlar också om självreflektionsverktygets validitet och reliabilitet eftersom en översättning kan förändra innehållet.

En annan viktig etisk diskussion med tanke på användningen av självreflektionsverktyget är hur följebrevet skall utformas och vilken information som skall ingå i följebrevet. Räcker det med att kort förklara vad medarbetarskap är? Testgruppen gav feedback på att det följebrev som delades ut vid testtillfället var onödigt ingående och innehöll svår text. En kortare och klarare text måste utformas till följebrevet.

9 Sammanfattande diskussion

Ingen organisation, arbetsgrupp eller yrkeskategori är dömd till att kännetecknas av lågt förtroende, svagt engagemang eller låg arbetstillfredsställelse. Alla bör känna att de har möjlighet att nå utmärkta resultat. Det betyder inte att resan dit är lätt. Om man är skeptisk borde man ställa sig frågan: Vad är alternativet?

Medarbetarkompetensen är summan av många faktorer. Utvecklingen påverkas av både individuella faktorer samt faktorer inom gemenskapen och ledarskapet. Det är svårt för en medarbetare att utveckla och tillämpa medarbetarkompetens under en ”dålig” ledare. Å andra sidan kan inte en god ledare eller kollega med stor medarbetarkompetens lära kompetensen vidare till en anställd som saknar motivation att utveckla sig. Alla kan utveckla sin medarbetarkompetens genom att fästa uppmärksamhet på sina egna färdigheter i avseende till växelverkan och samarbete.

Krav inom social- och hälsovården på ökad effektivitet, tillgänglighet och höjd kvalitet samt minskade ekonomiska resurser kräver också förändringar i systemen. Det finns ett tydligt samband mellan medarbetarkompetens, trivsel på arbetsplatsen och produktivitet (Tengblad 2006, Wilhelmsson 2003, m.fl.) Organisationens effektivitet garanteras när personalen överskrider sina förpliktelser, hjälper sina kolleger och når organisationens målsättning. Gott medarbetarskap är viktigt för organisationen, eftersom den anställda kan veta mera om sådant som bromsar upp samt om sådant som främjar arbetsprocessen än ledaren. Målet med detta arbete är att inleda en process som väsentligt bidrar till medarbetarskapets utveckling.

Syftet med utvecklingsarbetet är, som en del av Novias projekt Attraktiv organisation, att utveckla förutsättningar för ett reflektivt medarbetarskap i en arbetsgrupp. För att uppnå syftet utvecklas ett verktyg för självreflektion som på ett konkret sätt lyfter fram vad ett gott medarbetarskap består av. Det har gjorts genom att beskriva medarbetarskapet i teoridelen samt utveckla ett självreflektionsverktyg för medarbetarskap. Syftet har i utvecklingsarbetet kunnat nås. Genom att skapa en teoretisk plattform där medarbetarskapet varit utgångspunkten har de inre förutsättningarna för medarbetarskap samt organisationskulturens och ledarskapets betydelse för medarbetarskapets utvecklande kunnat lyftas fram. Under arbetets gång har mera relevant litteratur hittats.

Det finns ny forskning som visar på att utveckling av medarbetarskap är lönsamt. Karlsson (2010, s. 4, 36) visar att en bra arbetsmiljö och ett högt engagemang i organisationen bidrar

till förbättrad hälsa hos de anställda. De anställda som upplevde en förbättring av ledarskapet på arbetsplatsen samt ett förbättrat socialt klimat hade en ökad chans för bättre hälsa. För att attrahera ny personal till vårdarbetet bör vi granska och utveckla arbetsklimatet gällande arbetsbörda, arbetsinnehåll, personalens möjlighet till inflytande samt stödet från ledare och kolleger visar Tervo-Heikkinen m.fl. i sin avhandling (2008, s. 8-11).

Med tanke på att medarbetarskapsutvecklingen inte ännu tagit fart i Finland, upplever jag detta arbete som början till något mera. Förhoppningsvis blir självreflektionsverktyget väl använt och en början till mera utvecklingsarbete angående medarbetarskapet. Det blir intressant att se hur medarbetarskapsutvecklingen framskrider.

Utvecklingsarbete blir aldrig färdigt. Det är ett ständigt navigerande mellan holmar, skär och grynnor, inte en transportsträcka från ett tillstånd till ett annat. Ett fortlöpande organiserande av den komplexitet inom vilken vi människor nu lever och verkar. Vi betonar betydelsen av att utveckling förmår inrymma den kontinuitet som byggs in i och bärs upp av kompetenta relationer mellan människor på arbetsplatsen. Att uppmärksamma kompetenta relationer betyder att se och stödja det kunnande som människor utvecklar i en arbetsgemenskap, medarbetarskapet. Den gemensamma nämnaren för arbetsplatser och organisationer är framförallt att människor arbetar där. Ett självklart påstående, men något som faktiskt tenderar att glömmas bort när arbete organiseras eller organisationer omformas. Det är människors vilja, engagemang, kunnande, samarbete, kompetens, förmågor och känslor som utgör viktiga delar av det vi kallar organisation.

Källförteckning

- Ahl, H. (2004). *Motivation och vuxnas lärande. En kunskapsöversikt och problematisering*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M m.fl. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, K. & Lindeberg, S.(2011). Balansen mellan ledarskap och medarbetarskap på en arbetsförmedling. Ingår i: F. Hällsten & S. Tengblad (red.), *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersén, V. & Gandrup, P. (2008). Om problemformulering och projektarbete. Ingår i: Andersen, H (red). *Vetenskapsteori och metodlära. En introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser. Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur
- Angelöw, B. (2008). *Arbetsglädje – att skapa större arbetslust*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete*. Stockholm: Natur och kultur
- Anjou L. (2008). *Politisk styrning av kommunal tjänsteproduktion i egen regi. En fallstudie av sjukvård och äldreomsorg*. Akademisk avhandling. Handelshögskolan i Göteborg, Göteborg.
- Arbetskyddscentralen (2011). *Medarbetarkompetens ger resultat*. Helsingfors: Arbetskyddscentralen.
- Backström, T. (2003). *Medarbetarskap- möjlighet eller nödvändighet?* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Berglund, R. (2010). *Engagemang efterfrågas. Hur tre tillverkande företag söker medverkan från sina medarbetare när de inför Lean*. Doktorsavhandling. Göteborgs universitet, institutionen för arbetsvetenskap, Göteborg.

- Brivot, M. (2011). *"Controls of knowledge production, sharing and use in bureaucratized professional service firms"*. *Organization Studies*, vol. 32, no. 4, pp. 489-508.
- Cascio, W.F. (2003). *Managing human resources. Productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Dahmström, K. (2000). *Från datainsamling till rapport*. Lund: Studentlitteratur.
- Ejlertsson, G. (2005). *Enkäten i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström; P-E. (2003). *Utvecklingsinriktat lärande i arbetet – vilka är förutsättningarna?* Centrum för studier av människa, teknik och organisation, Linköpings universitet, Linköping.
- Ellström, E., Ekholm, B. och Ellström P-E. (2008). Two types of learning environment: enabling and constraining a study of care work. *Journal of Workplace Learning* (20), 2, s. 84-97.
- Engel, G.V. (1970). *"Professional autonomy and bureaucratic organization"*. *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, no. 1, pp. 12-21.
- Falkenheimer, J. & Heide, M. (2012). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Fransson Sellgren, S. (2007). *Nursing management at a Swedish university hospital. Leadership and staff turnover*. Doktorsavhandling. Karolinska Institutet, Department of Learning, Informatics, Management and Ethics, Stockholm.
- Frej, J. (2010). *Utveckling av medarbetarskap*. Malmö högskola: hälsa och samhälle, Malmö.
- Forma, P., Kaartinen, R. & Pekka, T. (2013). *Strateginen hyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohtoon rooli kuntaalalla*. Kevantutkimuskeskus, Helsinki.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Hedegaard Hein, H. (2012). *Motivation- motivationsteorier och praktisk tillämpning*. Malmö: Liber.
- Heide, M. m.fl. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber.

- Hornstrup, C. m.fl. (2012). *Systemiskt ledarskap och organisationsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Hällstén, F. m.fl. (2011). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. (2012). *Förståelse, beskrivning och förklaring*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, G., Andersson, A., Gustafsson, B. & Sandahl, C. (2010). Between being and doing – the nature of leadership of first-line nurse managers and registered nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 19, 2619-2628.
- Karlsson, M. (2010). *Healthy workplaces*. Doktorsavhandling. Karolinska Institutet. Department of Public Health Science, Stockholm.
- Keskuskauppakamari. *Yrityskulttuuri 2009*. TNS Gallup Oy.2009
- Kilhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap*. Linköpings universitet: filosofiska fakulteten, Linköping.
- Kinlaw, D. (1995). *Medarbetarskap- att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*. Studentlitteratur: Lund..
- Kullén Engström, A. (2009). *Ledarskap och medarbetarskap vid strukturella förändringar i hälso- och sjukvården*. Doktorsavhandling, Nordiska högskolan. Göteborg.
- Kvale, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, J. (2010). *Leadership for Quality, Effectiveness and health in Organisations*. Doktorsavhandling. Mittuniversitetet. Östersund.
- Levinson, K. & Wallenberg, J. (red.) (2008). Medbestämmande i det nya arbetslivet: Forskare analyserar och diskuterar inflytandet i arbetslivet. *Arbetsliv i omvandling*, 14 (4), 81-84.
- Linder, A (2008). *Glädjens pedagogik*. Lund: Studentlitteratur.
- Macintosh, N.B. & Ouattrone, P. (2010). *“Management accounting and control systems: an organizational and sociological approach*. 2. Ed. Hoboken, N.J.: Wiley.

- Manz, C. & Sims, H. (1980). "Self-management as a substitute for leadership: a social learning theory perspective". *Academy of Management Review*, vol.5, no.3, pp. 361-367.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg H. (1983). *Structures in Fives*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Möllering, G. (2006). *Trust: reason, routine, reflexivity*. Oxford: Elsevier.
- Rankinen, S., Suominen, T., Kuokkanen, L., Kukkarainen, M-L. & Doran, D. (2009). Work empowerment in multidisciplinary teams during organizational change. *International Journal of Nursing Practice* 15, 403-416.
- Styhre, A. (2007). "Against the antagonist view of professional – manager relationships: the case of the culture industry". *Human Resource Development International*, vol. 10, iss. 4, pp. 401-416.
- Teece, D. J. (2003). "Expert talent and the design of (professional services) firms". *Industrial & Corporate Change*, vol. 12, no. 4, pp. 895-916.
- Tengblad, S m.fl. (2000). *Individer eller personal? – En idéskrift om etik inom personalledning*. Göteborgs universitet: Handelshögskolan, Göteborg.
- Tengblad, S. (2003). *Medarbetarskap i det nya arbetslivet: en kraft för utveckling och förnyelse?* Göteborgs universitet: Handelshögskolan, Göteborg.
- Tengblad, S. (2007). *Den myndige medarbetaren*. Malmö: Liber.
- Tengblad, S.(2009). *Medarbetarskap på 10 minuter*. Skövde universitet: Institutionen för beteendevetenskaper, Skövde.
- Tengblad, S., Hällsten,F., Ackerman,C., Velten, J. (2013). *Medarbetarskap – från ord till handling*. Malmö: Liber.
- Tervo-Heikkinen, T., Partanen, P., Vehviläinen-Julkunen, K. & Laaksonen, K. (2008). Working conditions of Finnish registered nurses: a national survey. *Vård I Norden*, 1, 8-12, 17.

Thelander, E. (2003). *Delaktighet och dialog - på väg mot hållbara arbetsplatser*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Tomey, A. (2009). Nursing leadership and management effects work environments. *Journal of Nursing Management*, 17 (1), 15-25.

Trost, J. (2007). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.

Västra Götalandsregionen, Hälsö och sjukvårdskansliet, Göteborg: *Vårdcenteranalys 2005*. Publicerad rapport, Göteborgsposten 3.10.2006.

Wilhelmson, L. (2003). *Förnyelse på svenska arbetsplatser – balansakter och utvecklingsdynamik*. Arbetslivsinstitutet: Stockholm.

http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf (hämtat 9.10.2013).

<http://www.sosiaaliportti.fi/sv-FI/godpraktik/sjalvvardering/> (hämtat 9.10.2013).

<http://www.sosiaaliportti.fi/sv-FI/godpraktik/process/kompetens/> (hämtat 9.10.2013)

Bilaga 1

Medarbetarskap

1. Är du medveten om målsättningarna med verksamheten på din avdelning?
2. Är du medveten om målsättningarna för verksamheten på din enhet?
3. Tar du fram dina personliga synpunkter i mötes- och diskussionssammanhang?
4. Känner du dej delaktig i viktiga beslut på din arbetsplats?
5. Finns det en hållbar bemanningsnivå på din arbetsplats?
6. Accepteras mångfald på din arbetsplats?
7. Kan du vara kreativ och innovativ på din arbetsplats?
8. Har du möjlighet till att satsa på de delar av arbetet som du är extra bra på/intresserar dej?
9. Deltar du aktivt i utvecklingen av arbetsmetoderna på din arbetsplats?
10. Kan du
 - Motivera
 - Entusiasmera
 - Övertyga
 - Engagera
 - Bemötadina medarbetare?
11. Tar du ansvar för att medverka till ett gynnsamt arbetsklimat?
12. Är din närmaste chef/förman medveten om vilka specialkunskaper och extra färdigheter du besitter?
13. Anser du att lönesättningen mellan yrkesgrupperna på din arbetsplats är rättvis?
14. Har du god självinsikt, dvs. kan du se dej själv i förhållande till dina arbetskamrater?
15. Är du villig att ompröva ditt beteende?
16. Sprider du den kunskap du besitter i alla riktningar inom din enhet?
17. Motiveras du av :
 - Gott arbetsklimat
 - Intressanta arbetsuppgifter
 - Utmaningar i arbetet
 - Förändringar i arbetet
 - Nya arbetsuppgifter
 - Lönen

18. Upplever du att du tar ansvar för verksamhetshelheten på din arbetsplats?
19. Tar du ansvar för den egna kompetensutvecklingen?
20. Känns ditt arbete meningsfullt?
21. Skulle du vilja ha mera ansvar på din arbetsplats?
22. Upplever du att din arbetsprestation motsvarar den egna arbetskapaciteten?
23. Upplever du att du får
 - Uppskattning
 - Bekräftelse
 - Belöningi tillräcklig utsträckning?
24. Upplever du att du är engagerad i ditt arbete?
25. Existerar en god intern kommunikation på din arbetsplats?
26. Hur fungerar kommunikationen
 - Nerifrån uppåt
 - Uppifrån neråtpå din arbetsplats?

Organisation

27. Upplever du att din organisation tar hänsyn till dej som medarbetare?
28. Upplever du att man i din organisation satsar på att engagera och motivera medarbetarna?
29. Har du möjlighet att delta i utvecklingsprojekt inom din organisation?
30. Känner du tillit för din organisation?
31. Upplever du dej delaktig i din organisation?
32. Har du möjlighet till önskad karriärsutveckling inom din organisation?

Ledarskap

33. Upplever du förtroende för din närmaste chef/förman?
34. Känner du att du har en positiv relation till din närmaste chef/förman?
35. Engagerar sig din chef i din vardag på arbetet?
36. Tar din chef hänsyn till din livssituation?
37. Upplever du en fungerande dialog i samtal med din chef?

Bilaga 2

Självreflektion i medarbetarskap

En god **självkännedom**, att kunna se sig själv i förhållande till andra och att vara villig att ompröva sitt beteende är faktorer som är grundläggande för utveckling. Självreflektion är ett bra sätt för att nå ökad **självkännedom**. Självreflektion ökar individens förmåga att utveckla sin kompetens och sin förmåga i sitt arbete.

Genom dessa självreflekterande frågor kan du få en större självkännedom och därmed inse dina styrkor. Det viktiga är att aktivt reflektera över hur du själv ser på dej och uppfattar dej själv. Genom att förädla och ge uttryck för det som är bra, blir det automatiskt mindre av det som inte ännu är lika bra 😊.

		Alltid	Ofta	Ibland	Aldrig
Delaktighet	Jag tar fram mina personliga synpunkter i mötes- och diskussionssammanhang.				
	Jag känner mej delaktig i viktiga beslut på min arbetsplats.				
	Jag deltar aktivt i utvecklingen av arbetsmetoderna på min arbetsplats.				
Engagemang	Jag är kreativ och innovativ på min arbetsplats.				
	Jag sprider den kunskap jag besitter i alla riktningar inom min enhet.				
	Jag upplever att jag är engagerad i mitt arbete.				
	Jag har möjlighet att satsa på de delar av arbetet som jag är extra bra på/intresserar mej mest.				
Motivation	Jag motiveras av: gott arbetsklimat				
	Intressanta arbetsuppgifter				
	Utmaningar i arbetet				
	Förändringar i arbetet				
	Nya arbetsuppgifter				
	Lönen				

Ansvar	<p>Jag har medvetandegjort min närmaste förman om de specialkunskaper jag besitter.</p> <p>Jag tar ansvar för verksamhetshelheten på min arbetsplats.</p> <p>Jag tar ansvar för min egen kompetensutveckling.</p> <p>Jag vill ha mera ansvar på min arbetsplats.</p> <p>Jag har god självkännet; jag kan se mig själv i förhållande till mina arbetskamrater.</p> <p>Jag är villig att ompröva mitt beteende.</p> <p>Jag vill utveckla mitt sätt att vara i arbetsgemenskapen.</p> <p>Jag upplever att min arbetsprestation motsvarar den egna arbetskapaciteten.</p> <p>Jag har en fungerande dialog med mina närmaste medarbetare.</p> <p>Jag har en fungerande dialog med min närmaste förman.</p>				
Självstyre	<p>Jag reder ut saker som blivit oklara med min närmaste förman.</p> <p>Jag talar i positiva ordalag om min arbetsplats bland vänner och bekanta.</p> <p>Jag accepterar mångfald på min arbetsplats.</p>				
Kommunikation	<p>Mitt arbete känns meningsfullt.</p> <p>Jag upplever att jag får: uppskattning Bekräftelse Belöning i tillräcklig utsträckning</p> <p>Jag upplever tillit i mitt arbete.</p> <p>Jag känner att jag har en positiv relation till mina medarbetare.</p>				

Övrigt	Jag känner att jag har en positiv relation till min närmaste förman.				
--------	--	--	--	--	--

Bilaga 3

Självreflektion i medarbetarskap

En god självkännedom, att kunna se sig själv i förhållande till andra och att vara villig att ompröva sitt beteende är faktorer som är grundläggande för utveckling. Självreflektion är ett bra sätt för att nå ökad självkännedom. Självreflektion ökar individens förmåga att utveckla sin kompetens och sin förmåga i sitt arbete.

Genom dessa självreflekterande frågor kan du få en större självkännedom och därmed inse dina styrkor. Det viktiga är att aktivt reflektera över hur du själv ser på dej och uppfattar dej själv. Genom att förädla och ge uttryck för det som är bra, blir det automatiskt mindre av det som inte ännu är lika bra.

		Alltid	Ofta	Ibland	Aldrig
Delaktighet	1. Jag tar fram mina personliga synpunkter i mötes- och diskussionssammanhang				
	2. Jag känner mej delaktig i viktiga beslut på min arbetsplats				
	3. Jag deltar aktivt i utvecklingen av arbetsmetoderna på min arbetsplats				
Engagemang	4. Jag är kreativ och innovativ på min arbetsplats				
	5. Jag sprider den kunskap jag besitter i alla riktningar inom min enhet				
	6. Jag upplever att jag är engagerad i mitt arbete				
Motivation	7. Jag har möjlighet att satsa på de delar av arbetet som jag är extra bra på/intresserar mej mest				
	8. Jag motiveras av: Gott arbetsklimat				
	Intressanta arbetsuppgifter				
	Utmaningar i arbetet				
	Förändringar i arbetet				
	Nya arbetsuppgifter				
Ansvar	Lönen				
	9. Jag har medvetandegjort min närmaste förman om de specialkunskaper jag besitter				
	10. Jag tar ansvar för verksamhetshelheten på min arbetsplats				
	11. Jag tar ansvar för min egna kompetensutveckling				
	12. Jag vill ha mera ansvar på min arbetsplats				
Självstyre	13. Jag har god självkännedom; jag kan se mig själv i förhållande till mina arbetskamrater				
	14. Jag är villig att ompröva mitt beteende				
	15. Jag vill utveckla mitt sätt att vara i arbetsgemenskapen				
	16. Jag upplever att min arbetsprestation motsvarar den egna arbetskapaciteten				
Kommunikation	17. Jag har en fungerande dialog med mina närmaste medarbetare				
	18. Jag har en fungerande dialog med min närmaste förman				
	19. Jag reder ut saker som blivit oklara med min närmaste förman				
	20. Jag talar i positiva ordalag om min arbetsplats bland vänner och bekanta				
Relation till arbetet, arbetskamrater och kunder	21. Jag accepterar mångfald på min arbetsplats				
	22. Mitt arbete känns meningsfullt				
	23. Jag upplever att jag får: Uppskattning				
	Bekräftelse				
	Belöning i tillräcklig utsträckning				
	24. Jag upplever tillit i mitt arbete				
	25. Jag känner att jag har en positiv relation till mina medarbetare				
	26. Jag känner att jag har en positiv relation till min närmaste förman				

Kehittävä itsearviointi työyhteisössä

Hyvä itsetuntemus, kyky nähdä itsensä suhteessa muihin ja halukkuus muuttaa omaa käytöstä ovat kehittymisen kannalta perustavia tekijöitä. Kehittävä itsearviointi on hyvä tapa lisätä itsetuntemusta. Itsearviointi lisää yksilön mahdollisuutta kehittää osaamistaan ja taitojaan työssä.

Seuraavien itseä arvioivien kysymysten avulla voit lisätä itsetuntemustasi ja sitä kautta oppia tuntemaan vahvuutesi paremmin. Tärkeintä on, että pohdit aktiivisesti sitä, miten näet itsesi ja millainen käsitys sinulla on itsestäsi. Hyviä puolia vahvistamalla ja korostamalla vähemmän vahvojen puolien osuus pienee automaattisesti.

		Aina	Usein	Toisinaan	Ei koskaan
Osallisuus	1. Tuon esin henkilökohtaiset näkemykseni kokous- ja keskustelutilanteissa.				
	2. Tunnan olevani osallinen työpaikallani tehtävissä tärkeissä päätöksissä.				
	3. Osallistun aktiivisesti työmenetelmien kehittämiseen työpaikallani.				
Sitoutuminen	4. Olen luova ja innovatiivinen työpaikallani.				
	5. Jaan osaamistani kaikkien kanssa yksikössäni.				
	6. Koen olevani sitoutunut työhöni.				
Motivaatio	7. Minulla on mahdollisuus panostaa niihin osiin työstäni, jotka kiinnostavat minua eniten / joissa olen hyvä.				
	8. Minua motivoi: Hyvä työskentelyilmapiiri				
	Mielenkiintoiset työtehtävät				
	Työn haastavuus				
	Työssä tapahtuvat muutokset				
	Uudet työtehtävät				
Vastuu	Palkka				
	9. Olen kertonut erityisosaamisestani lähimmälle esimiehelleni.				
	10. Vastaan työpaikallani toimintakokonaisuudesta.				
Itsehallinta	11. Vastaan itse osaamiseni kehittamisestä.				
	12. Haluan lisätä vastuuta työpaikallani.				
	13. Minulla on hyvä itsetuntemus, pystyn näkemään itseni suhteessa työtovereihini				
Viestintä	14. Olen halukas miettimään käyttäytymistäni uusiksi.				
	15. Haluan kehittää tapaan olla työyhteisössä.				
	16. Koen työsuoritukseni vastaavan työkapasiteettiani.				
Suhteeni työhön, työtovereihin ja asiakkaisiin	17. Minun ja lähimpien työtovereideni välinen vuoropuhelu on toimiva.				
	18. Minun ja lähimmän esimieheni välinen vuoropuhelu on toimiva.				
	19. Selvitän epäselviksi jääneet asiat lähimmän esimieheni kanssa.				
Suhteeni työhön, työtovereihin ja asiakkaisiin	20. Puhun työpaikastani myönteiseen sävyyn ystäville ja tutuilleni.				
	21. Hyväksyn työpaikallani monimuotoisuuden.				
	22. Työni tuntuu mielekkäältä.				
	23. Koen saavani: Arvostusta				
	Vahvistusta				
	Tarpeeksi palkkaa				
Suhteeni työhön, työtovereihin ja asiakkaisiin	24. Koen luottamusta työssäni.				
	25. Suhtautumiseni työtovereihini on mielestäni myönteinen.				
	26. Suhtautumiseni lähimpään esimieheeni on mielestäni myönteinen.				

Ansökan om lov för att testa självreflektions verktyg i medarbetarskap**Sökande:**

Namn: Annette Karlsson

Telefon: 050-5333472 / 040-1894509

e-post: annette.karlsson@pargas.fi

Motivering: Examensarbete för socionom (HYH)-examen

Läroanstalt: Yrkeshögskolan Novia, Nunnegatan 4, 20700 ÅBO

Handledare för forskningen:

Namn: Pia Liljeroth, överlärare, avd. För vård och det sociala området

Verksamhetsställe: Yrkeshögskolan Novia, Nunnegatan 4, 20700 ÅBO

Telefon: 02 4323371 / mobil: 044-7623371

e-post: pia.liljeroth@novia.fi

Utvecklingsarbetets namn: Vad kännetecknar ett gott medarbetarskap?

- Hur kan jag utveckla mitt medarbetarskap?

Syfte med forskningen: Syfte med utvecklingsarbetet är , som en del av Novias projekt attraktiv organisation, att beskriva medarbetarskapets centrala innebörd och ett fungerande medarbetarskap. Arbetet görs ur ett medarbetarperspektiv och beaktar också ledarskapets samt organisationskulturens betydelse för ett fungerande medarbetarskap. Målsättningen är att utveckla ett självreflektionsinstrument för medarbetarskapet, ur ett egenkontrollperspektiv.

Detta lov berättigar till att testa det utarbetade självreflektionsverktyget i "dagvårdsgruppen" som verkar inom dagvårdsenheten i Pargas stad. Testningen sker den 18.12.2013. Modellen för testtillfället är en kort introduktion av projektet, testning av verktyget bland gruppens medlemmar och en feedback diskussion.

Sökande förbinder sig att delge en kopia av det färdiga arbetet till Pargas stad/ Pia Hotanen/ barnomsorgschef. Sökande förbinder sig att förvara uppgifter som rör arbetet i ett utrymme dit utomstående inte har tillträde. Sökande får inte använda materialet för att skada eller kränka personer som ingår i testningen av verktyget. Sökande förbinder sig till att följa lagarna om integritetsskydd och personuppgifter.

Pargas 4.12.2013

Ort och datum



Annette Karlsson, sökande

Pargas stad



Pia Hotanen, barnomsorgschef

Pargas stad

Följebrev till självreflektionsverktyget

Till dej som vill utveckla ditt medarbetarskap!

Det finns ett behov av att lyfta fram medarbetarskapets betydelse och funktion i arbetslivet idag. Ledarskapet har under en längre tid varit i fokus både i positiva och negativa sammanhang. Trots allt kan man konstatera att ledaren inte ensam kan agera. Det behövs engagerade, motiverade, ansvarstagande, kommunikativa medarbetare som initiativrikt vill utveckla verksamheten och kulturen på arbetsplatsen. Det behövs också en fungerande, tillåtande, dynamisk organisation för medarbetarskapet att verka inom. Medarbetarskapets betydelse och funktion är mycket omdiskuterat i våra grannländer i Norden, men i Finland har diskussionen inte ännu tagit fart.

Jag har inom ramen för högre yrkeshögskoleexamen inom Novia i Åbo studerat medarbetarskapets centrala innebörd och ett fungerande medarbetarskap. Målet har varit att utveckla ett instrument för självreflektion, för det goda medarbetarskapet, ur ett egenkontrollperspektiv. Med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet samt till sina arbetskamrater. I relationen till det ”egna arbetet” ingår medarbetarnas grad av ansvarstagande, ledning av sig själv, gränsdragning mellan arbete och privatliv samt hur en medarbetare förhåller sig till den egna ledaren och andra medarbetare. Medarbetarkompetensen är summan av många faktorer. Utvecklingen påverkas av både individuella faktorer som personlighet, förmåga och motivation samt av faktorer inom gemenskapen så som atmosfär och ledarskap. Det är svårt för en anställd att utveckla sin medarbetarkompetens under en ointresserad ledare, å andra sidan kan inte ens en god ledare eller kollega med stor medarbetarkompetens lära kompetensen vidare till någon annan som saknar motivation att utveckla sig.

Vid utvecklandet av medarbetarkompetensen bör man uppmärksamma vad som driver medarbetaren och vad dennes personliga önskemål är. En lämplig utgångspunkt vid medarbetarskapsutveckling är således att ge medarbetaren möjlighet att reflektera över sina egna drivkrafter och ambitioner. Därefter kan medarbetaren fundera på vilket sätt som han eller hon kan behöva förändras för att en positiv utveckling både individuellt och i grupp skall kunna ske samt hur medarbetarens individuella mål kan förenas med gruppens mål.

Ditt reflekterande angående det gena medarbetarskapet är naturligtvis frivilligt, men av största betydelse för arbetsgemenskapen och arbetstrivseln på din arbetsplats. Försök svara på frågorna genom att reflektera över ditt sätt att vara på din arbetsplats. Spara dina svar antingen som en PDF fil på din dator eller printa ut och spara dina svar i pappersform. Tanken är att du kan ta fram dina svar om en tid (t.ex. om 6 månader) och reflektera över de skillnader/likheter som finns i din vardag och över de framsteg som skett. Dina svar stannar hos dej, du väljer själv om du vill dela dina reflektioner med någon annan. En möjlighet är att du tillsammans med dina medarbetare och ledaren på din arbetsplats kan lyfta upp teman ur självreflektionsverktyget till diskussion och att ni tillsammans kan utveckla tillvägagångssätt och metoder.

Om du har frågor eller synpunkter angående självreflektionsverktyget, är du välkommen att maila eller ringa undertecknad.

Lycka till med reflekterandet!

Annette Karlsson

Familjedagvårdsledare

annette.karlsson@pargas.fi

tel. 050-5333472

Utvärdering av självreflektionsverktyget i medarbetarskap

19.12.2013/ Annette Karlsson

1. Hur upplever du följande delar av verktyget för självreflektion:

- Upplägget överlag (grafiska utformning, layout, färgsättning, font):

- Underrubrikerna:

- Frågornas formulering:

- Svarsalternativen:

- Följebrevet:

2. Hur kändes det att reflektera över det egna medarbetarskapet i förhållande till påståendena i verktyget?

3. Sporrade påståendena till reflektion?

Övriga tankar och åsikter

Tusen tack för att du ville vara med och testa verktyget och delge dina åsikter!