



PERSONALVETARPROGRAMMET

Medarbetarskap – en inblick i ledarens perspektiv

En fallstudie om medarbetarskap i en offentlig verksamhet

Författare

Amanda Cederholm

Sven-Erik Wärmé

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2016
Handledare:	Ingemar Gerrbo
Examinator:	Andreas Ottemo

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Level:	Bachelor/First cycle
Year:	2016
Supervisor:	Ingemar Gerrbo
Examiner:	Andreas Ottemo
Keywords:	Employeeeeship, Employee Empowerment, Translation, Managers

Employeeeeship has in recent years become a large trend in the labor market. It seems like the awareness within the field is increasing and organizations are starting to realize the importance of having responsible and committed employees, who are included in decision making at multiple levels. With an eye to previous research in the field of employeeeeship, we feel that there is a shortage of studies which aim to put the concept into local context. The purpose of the study is consequently to increase the understanding of employeeeeship based on a managerial perspective. With this study, we want to increase the knowledge about how leaders actively work to promote employeeeeship. Furthermore, the study aims to identify the effects of conducting an active employeeeeship, both on an organizational- and individual level. To achieve that, the study will be based on the following questions: What is the perception of employeeeeship according to managers in a public company? How do managers facilitate employeeeeship on a regular basis? What are the implications of encouraging employeeeeship according to the managers?

The study was conducted on a qualitative basis where eight managers were interviewed. A thematic analysis was used to process the data. The result was divided into three parts aligned with the aim of the study: "Managers' perception of the concept of employeeeeship", "Managers' encouraging employeeeeship" and "Managers' view of implications related to employeeeeship".

By analyzing the empirical data relating to the understanding of employeeeeship we found that responsibility, commitment, relationships and communication were key elements in the interpretation of the concept of employeeeeship. In the second part of the result which related to how the managers' worked to promote employeeeeship, three main categories were deduced: Through involvement and promotion of development, by being present and through a continuous dialogue.

Finally, based on the results we could also identify the managers' perception of what effects the promotion of an active employeeeeship could provide. These were divided into implications related to the organization and implications linked to the individuals within the organization. Among the result-oriented consequences, managers mentioned higher quality, increased efficiency and higher attainment. The main individual-oriented consequences were job satisfaction, and personal development.

The conclusion that can be drawn is that the terms used to define co-workership in research (responsibility, relations and commitment), is basically consistent with the results of our study. What we have found is that these terms can be defined in various ways depending on the context and the people using them. To create an understanding of what co-workership actually means, the catchwords, which in this study was responsibility, commitment and relationship, needs to be commonly attributed to a content and related to the context they are in, by the people involved in the organization.

Förord

Vi vill tacka samtliga personer ifrån fallorganisationen som medverkade i studien, och rikta ett stort tack till vår kontaktperson som funnits med oss under hela arbetets gång och hjälpt till med information och vägledning. Vår handledare, Ingemar Gerrbo vill vi tacka för ett stort engagemang i arbetet och för att han i sin roll som handledare bidragit med stöd, problematisering och tillfört oss kunskap. Slutligen vill vi även tacka varandra och våra studiekamrater som funnits där och stöttat oss. Tack!

Amanda Cederholm och Sven-Erik Wärmé

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Historisk tillbakablick	1
1.2 Medarbetarskapsfilosofin	1
1.3 Syfte och frågeställningar.....	2
1.4 Avgränsningar	3
2. Tidigare forskning	4
2.1 Definition av medarbetarskap	4
2.2 Forskning om medarbetarskap	4
2.3 Employee empowerment.....	6
3. Teorier	8
3.1 Fyra nivåer av medarbetarskap.....	8
3.2 Översättning	9
4. Metod	10
4.1 Metodologiska överväganden.....	10
4.1.1 Vetenskaplig utgångspunkt	10
4.1.2 Val av metod	10
4.2 Urval.....	11
4.2.1 Fallorganisationen	11
4.2.2 Respondenter	11
4.3 Genomförande	12
4.4 Bearbetning av data	12
4.5 Reliabilitet och validitet	14
4.6 Etiska reflektioner	14
5. Resultat.....	16
5.1 Medarbetarskapets framväxt i organisationen.....	16
5.2 Chefers uppfattning av medarbetarskapsbegreppet.....	18
5.2.1 Ansvar	18
5.2.2 Engagemang	19
5.2.3 Relationer	19
5.2.4 Kommunikation.....	20
5.3 Chefers främjande av medarbetarskap	20
5.3.1 Genom att involvera och främja utveckling	20
5.3.2 Genom att finnas där	21
5.3.3 Genom en kontinuerlig dialog	22
5.4 Chefernas syn på vad ett aktivt medarbetarskap kan leda till.....	23

5.4.1 Resultatinriktade följder	23
5.4.2 Individrelaterade följder	24
6. Diskussion och slutsatser.....	25
6.1 Hur förstås medarbetarskap av chefer i en organisation inom offentlig sektor?	25
6.2 Hur arbetar chefer praktiskt med medarbetarskap?.....	25
6.3 Vad blir implikationerna av ett aktivt arbete med medarbetarskap enligt cheferna?	26
6.4 Resultat kopplat till teori	26
6.5 Metoddiskussion.....	28
6.6 Slutsatser	29
6.7 Förslag till vidare forskning	30
6.8 Personalvetenskaplig relevans.....	30
7. Referenser.....	32
8. Bilaga 1 - Följebrev	34
Bilaga 2. Intervjuguide	35
Bilaga 3. Intervjuguide 2, bakgrundsinformation.....	36

1. Inledning

Detta avsnitt kommer inledningsvis att behandla medarbetarskap ur ett historiskt perspektiv för att skapa förståelse för hur begreppets innebörd har förändrats genom tiden. Detta följs av en redogörelse för hur medarbetarskap kan förstås idag. Avslutningsvis presenteras studiens syfte och frågeställningar samt vilka avgränsningar som har gjorts.

1.1 Historisk tillbakablick

Medarbetarskapsbegreppet blev introducerat i det svenska arbetslivet redan under 1950-talet och då främst inom arbetstagarorganisationer så som exempelvis IF Metall. Begreppets innebörd handlade under den tiden främst om medbestämmande för medarbetarna (Kilhammar, 2011). Under 1970-talet växte begreppet i samband med att det demokratiska ledarskapet trädde fram vilket innebar att ledare istället för att ge order tog beslut i samverkan med de anställda. Under den tiden blev de anställdas deltagande i organisationsutveckling en ny aspekt som skulle komma att ingå i medarbetarskapsbegreppet (Tengblad, 2010). Under 1980-talet breddades innebörden av begreppet med nya perspektiv så som motivation och engagemang. Dessa tillkom som en produkt av arbetsgivarnas ökade fokus på att skapa en stark företagskultur och en större insikt i hur de anställdas lojalitet påverkade hela organisationens anseende och konkurrenskraft (ibid). Medarbetarskapsfenomenet tog ytterligare ett språng under 1990-talet då platta organisationer infördes och blev vanligt förekommande i Sverige. Denna organisationsstruktur var fördelaktig då den tillät företag att dra ner på chefstjänster och på så vis kunde de bli mer kostnadseffektiva (Andersson-Felé, 2003). I samband med detta började medarbetarskapsbegreppet användas i högre utsträckning och sågs i vissa fall till och med som en ersättning av ledarskapet. Under denna period blev cheferna även upplysta om att de skulle visa tillit till de anställda genom att inte "övervaka" dem eller i för hög utsträckning lägga sig i deras arbete (Tengblad, 2003; Kilhammar, 2011). Relativt kort därefter, under början av 2000-talet, gick organisationer tillbaka till att ha cheffsamverkan, men med en förändrad roll som innebar att cheferna blev mer delaktiga i de anställdas dagliga arbete (Tengblad, 2010).

1.2 Medarbetarskapsfilosofin

Idag bygger medarbetarskapsfilosofin enligt Tengblad (2010) på medarbetarens ansvarstagande och aktiva roll i organisationen. Den handlar också om relationen mellan ledare och medarbetare och huruvida dessa skapar förutsättningar för varandra genom tillit och förtroende. Utöver dessa aspekter ryms även relationen till kunder, brukare, medarbetare och så vidare i medarbetarskapsfilosofin. Enligt Tengblads (2010) sätt att se på det finns ingen "ultimat" strategi för medarbetarskap som går att kopiera och använda i alla organisationer eftersom medarbetarskapet är så bundet till sin kontext. Detta bidrar till en

uppsjö av tolkningar och implementeringsstrategier av medarbetarskap både mellan olika organisationer, och i vissa fall även inom en och samma organisation (Tengblad, 2010).

Under mitten av 1990-talet blev begreppet som tidigare nämnt mer och mer förekommande i arbetslivet, och i samband med detta påbörjades den första forskningen inom medarbetarskap (se Møller, 1994). Studierna som följt efter det har till stor del utgjorts av två svenska forskare (se Tengblad 2003; Hällsten & Tengblad, 2006; Tengblad, 2010). Med anledning av detta är det relativt få personer som stått för majoriteten av forskningen i ämnet. Utbudet av studier som på olika sätt angripit medarbetarskap är fortfarande ganska tunt trots att det hela tiden växer och att intresset för ämnet ökar. Vid genomgång av tidigare forskning upptäcktes det att flertalet av studierna som gjorts inom medarbetarskapsområdet till viss del saknar förankring i det praktiska arbetet. Det finns alltså en hel del forskare som riktat in sig på att definiera medarbetarskap och att fylla begreppet med innehåll (jmf. Møller, 1994; Bertlett, 2011), men som inte har undersökt hur organisationer eller individer har satt detta innehåll i praktik. Detta får också stöd av Kemery, Randolph och Stickney (2014) som påpekar bristen av forskning med koppling till det vardagliga arbetet i sin studie om empowerment, vilket utgör en stor del utav medarbetarskapet (Kilhammar, 2011). I hög utsträckning har störst fokus inom tidigare forskning legat på medarbetarnas beskrivningar och upplevelser av medarbetarskap, och chefernas perspektiv har inte varit lika framträdande. Slutligen är medarbetarskap ett relativt diffust begrepp som kan ha många innebörder (Kilhammar, 2011). Med tanke på det och i samband med att arbetsmarknaden innefattar oändliga variationer av företagsstrukturer, arbetsgrupper, arbetssätt och så vidare så behövs ett bredare spann av forskning i ämnet.

1.3 Syfte och frågeställningar

Utifrån resonemanget ovan och genom att studera tidigare forskning i ämnet har vi fått en insyn i vad medarbetarskap kan innebära och hur organisationer på olika sätt kan dra nytta av att arbeta med detta fenomen. Dock upplever vi att det krävs ytterligare forskning med tydligare förankring i det praktiska utförandet. Vi vill även genom vår studie bidra till förståelsen av medarbetarskap ur ledarens perspektiv genom att undersöka hur denna grupp ser på fenomenet. Syftet med rapporten är således att skapa en djupare förståelse för hur medarbetarskap kan tolkas och praktiseras av olika chefer i en offentlig verksamhet samt vilka implikationer detta kan ha för såväl organisationen som för den enskilde individen. Detta mynnar ut i följande frågeställningar:

- Hur förstås medarbetarskap av chefer i en organisation inom offentlig sektor?
- Hur arbetar chefer praktiskt med medarbetarskap?
- Vad blir implikationerna av ett aktivt arbete med medarbetarskap enligt cheferna?

För att kunna besvara frågeställningarna kommer semistrukturerade intervjuer att utföras med chefer i en offentlig organisation. Empirin kommer sedan att tolkas och diskuteras med hjälp utav tidigare forskning inom medarbetarskap och teorier som kan relateras till detta fenomen.

Motiveringen till detta är en strävan efter att sätta resultatet i ett större sammanhang och på så vis förhoppningsvis uppnå en djupare förståelse för medarbetarskap.

1.4 Avgränsningar

Studien avgränsas till att enbart undersöka chefers upplevelse av och arbete med medarbetarskap. Därmed har vi inte haft några intervjuer med medarbetare eller HR-avdelningen vilket betyder att deras perspektiv inte representeras i studien.

2. Tidigare forskning

Detta avsnitt kommer att behandla forskning som gjorts inom medarbetarskapsområdet. Till att börja med redovisas definitionen av begreppet medarbetarskap utifrån ledande forskare inom ämnesområdet. Därefter ges en presentation av studier som gjorts på medarbetarskap och vad de kommit fram till. Slutligen följer ett avsnitt om forskning inom områden som är nära besläktade med medarbetarskap.

2.1 Definition av medarbetarskap

Medarbetarskap har sitt ursprung ur termen medarbetare och är enligt Kilhammar (2011) ett samlingsnamn för vad som innefattas i att vara en "god medarbetare". I detta fenomen innefattas bland annat att medarbetarna är aktiva och tar ansvar i sin roll, att arbetsplatsen tillåter lärande och personlig utveckling samt att det finns ett aktivt samarbete med både arbetskamrater och personer i ledande position (Tengblad, 2010). Det går att dra paralleller mellan ledarskap och medarbetarskap där Tengblad (2010) menar att det mellan dessa två fenomen finns ett ömsesidigt samband. Ledarskapet är beroende av ett väl fungerande medarbetarskap för att nå tillfredsställande resultat och på samma sätt är medarbetarskapet beroende av ett stöttande och förtroendegivande ledarskap för att upprätthålla ett lyckat medarbetarskap (Hällsten och Tengblad, 2006). Møller (1994) menar i sin definition att en organisation där alla anställda är engagerade i verksamheten, gör sitt bästa för att organisationen ska nå framgång och ständigt arbetar för att utveckla verksamheten är en organisation med medarbetarskapskultur. Bertlett (2011) är inne på samma spår då medarbetarskapets centrala delar enligt honom är relation och samarbete. I sin avhandling definierar han medarbetarskap som "de beteenden som utgör den dynamiska processen av ömsesidiga arbetsrelationer mellan två eller flera anställda baserat på deras sociala förmåga och kompetens att utföra uppgiften" (s. 50). Enligt detta sätt att se på fenomenet handlar det om balansen mellan att ta eget ansvar och följa order, att leda själv och dela på ledarskapet, men också förmågan att kunna skilja på arbete och privatliv (Bertlett, 2011).

2.2 Forskning om medarbetarskap

När det gäller tidigare forskning i ämnet medarbetarskap så är forskarna relativt få. Enligt Tengblads (2010) sätt att se på medarbetarskap är en betydande del i detta fenomen själva relationen, eller relationerna, på arbetsplatsen. Han betonade dock att det inte bara är relationerna mellan de anställda utan att det också handlar om relationen till såväl kunder, arbetsgivaren och till organisationen i stort.

Gustafsson och Jansson (2006) diskuterade också medarbetarskapsbegreppet i förhållande till relation och samverkan. I deras studie inom den offentliga sektorn har de funnit vad de menar är de fyra viktigaste delarna inom forskningen om medarbetarskap. Dessa är engagemang,

kompetens, involvering och samverkan. De menade att dessa också måste genomsyras av ett ansvarstagande för att medarbetarskapet skall ges ett tillfredställande resultat. Enligt deras perspektiv är relation och samverkan i linje med Tengblad (2010) och Bertlett (2011) alltså en viktig del, dock undersöks de fyra delarna på ett djupare plan i Gustafsson och Janssons studie. Relationen ses med andra ord som en underförstådd förutsättning i medarbetarskapets viktigaste fyra komponenter (Gustafsson & Jansson, 2006). När författarna diskuterar den första komponenten, engagemang handlar det i deras mening om medarbetarnas kompetens och huruvida viljan finns där för att använda den. För att engagemanget ska blomma är drivkraften på arbetet grundläggande och där har också ledarskapet en viktig funktion att fylla, nämligen att premiera medarbetarnas delaktighet och personliga utveckling (ibid). När det gäller den andra komponenten, kompetens, menade Gustafsson och Jansson (2006) att det ligger på medarbetaren att ta reda på vad hen behöver utveckla och på vilket sätt. Däremot är det arbetsgivarens ansvar att skapa goda förutsättningar för en lärande miljö inom organisationen. Den tredje komponenten, involvering i verksamheten, förstås bäst som medarbetarnas grad av inflytande i deras arbete. Syftet med denna komponent är att verksamhetens produktivitet ska bli effektivare, då fler anställda som förstår verksamhetens helhet exempelvis kan finna och förebygga problem utan ledningens inblandning (ibid). Den sista komponenten är samverkan och här menade Gustafsson och Jansson (2006), med stöd av Blanchard, Carlos och Randolph (1999) att anställda kan utveckla både varandra och verksamheten genom ett väl fungerande samarbete. När svåra situationer uppstår har ett sammansvetsat lag större potential att lösa problem än enskilda individer, vilket på längre sikt leder till att verksamheten blir effektivare.

Møller (1994) menade i sin tur att det finns tre huvudsakliga aspekter av medarbetarskap. Dessa togs fram genom att fråga chefer och medarbetare över hela världen vad som ingår i att vara en god medarbetare. De tre delarna han sedan kom fram till var ansvar, lojalitet och initiativ. Møller menade att utan ansvar kan inte de andra två delarna finnas och att det i detta ingår att vara engagerad och arbeta utifrån både organisationens mål och sitt eget bästa. Med lojalitet syftar han på att medarbetarna känner ansvar för organisationen de är anställda i. Møller (1994) menade att det handlar om att medarbetarna känner glädje när det går bra för verksamheten men också är beredda att försvara sin arbetsplats när denna är hotad. Detta ska dock inte ses som en blind lydnad, utan i de fall när medarbetaren upplever att arbetsgivaren har gjort fel ska hen också stå upp för sin sak (ibid). Den sista delen, initiativ, handlar om att medarbetarna ska ta initiativ och ansvar för att såväl starta som att slutföra arbetsuppgifter. I detta ska det också finnas utrymme för medarbetarna att ta initiativ, det vill säga en viss grad av handlingsutrymme i sitt arbete (Møller, 1994).

En studie utav Kilhammar och Ellström (2015) utgör ytterligare forskning inom medarbetarskapsområdet. Där undersökte de hur medarbetarskap implementerades i två svenska organisationer. Författarna studerade implementeringen av medarbetarskapet med hjälp av intervjuer och jämförde de två organisationerna för att undersöka vad som påverkade de olika implementeringsstrategierna. Resultaten åskådliggjorde tre faktorer som var avgörande för hur väl implementeringen av medarbetarskapet skulle lyckas. Den första

faktorn var vilka möjligheter det fanns att anpassa förändringen som strategin innebar på lokal nivå. När de lokala enheterna upplevde att de kunde justera idén om medarbetarskapet en aning för att det skulle passa in bättre blev det också ett bättre resultat. När det saknades utrymme för egen anpassning ledde detta till att personalen blev mindre motiverade att arbeta med förändringen och genomförandet blev således mindre framgångsrikt (ibid). Den andra faktorn var hur arbetet med medarbetarskap integrerades praktiskt i verksamheten. För att medarbetarskapet skulle få fäste menade Kilhammar och Ellström (2015) att det var av stor vikt att organisationerna arbetade aktivt med att få in medarbetarskap i det dagliga arbetet genom att tydliggöra syftet med detta arbete. Betydelsen av hur chefer på första linjen arbetade med, och var insatta i implementeringen var stor och påverkade till stor del hurvida medarbetarskapet blev varaktigt och integrerades på ett fördelaktigt sätt. Den tredje faktorn hängde ihop med de två andra och handlade om att det var betydelsefullt att så många som möjligt av de anställda deltog i förändringen som implementeringen innebar. Författarna menade att det fanns ett samband mellan hur många som deltog och hur motiverade de anställda var till att arbeta med medarbetarskap. Slutligen betonade författarna att en förutsättning för att kunna skapa ett lyckat arbete med medarbetarskap var att det skulle ge något tillbaka till medarbetarna och inte bara gynna arbetsgivarens intresse, då de menade att det skulle innebära att gå emot medarbetarskapets syfte (ibid).

2.3 Employee empowerment

En term som är nära besläktad med medarbetarskap är *Employee empowerment*. Begreppet avser medarbetarnas inflytande i organisationen och Kilhammar (2011) beskriver det som en smalare version av medarbetarskap som enbart handlar om fördelning och delegering av makt, och att ändamålet med detta är att ge medarbetarna en känsla av medansvar.

Hill och Huq (2004) menade i sin studie om employee empowerment att en av anledningarna till att detta har blivit mer populärt på senare tid är för att fler och fler organisationer brottas med allt större krav på anpassningsbarhet och kvalitet. Som ett led i detta ökar insikten hos flera av marknadens aktörer att deras enda hållbara konkurrensfördel är de anställda. Hill och Huq (2004) ville påvisa att med insikten om att de anställda är organisationens viktigaste resurs, måste medarbetarna också utvecklas och hållas engagerade för att organisationen ska bli framgångsrik. Hill och Huq studerade i sin forskning två Nordirländska organisationer för att ta reda på hur de arbetade med employee empowerment i praktiken och vilka följder det fick. Det visade sig att cheferna delegerade relativt lite ansvar till de anställda för att dessa skulle ta emot och förvalta det på ett bra sätt. Resultatet från studien visade också att de flesta cheferna inte var intresserade av den maktförskjutning som employee empowerment innebar. Medarbetarna själva eftersträvade inte ett ökat inflytande, utan det var snarare mer handlingsfrihet i arbetet som de ville åt. Resultatet visade också att de ville ha ett större utrymme för att kunna utnyttja sin kompetens och arbetskapacitet. Hill och Huq (2004) ställde sig vidare frågande till om arbetet med employee empowerment enbart handlar om medarbetarnas ökade inflytande. De menade att de metoder som användes påverkade

exempelvis medarbetarnas engagemang mer än att de gavs ett större inflytande, och att termen employee empowerment borde justeras för att bättre matcha dess innebörd (ibid).

Kemery et al. (2014) tog i sin forskning upp en annan aspekt av medarbetarskapsforskning då de menade att kärnan i employee empowerment ligger i att dra nytta av medarbetarnas inre motivation. Detta menade författarna görs genom att förflytta delar av beslutsfattandet från ledning och chefer ner till de anställda. På så vis får medarbetarna ett större ansvar och blir mer engagerade i arbetet. Kemery et al. åskådliggjorde hur en betydande del av ansvaret för arbetet med medarbetarskap ligger på cheferna. För att medarbetare ska bli mer självständiga och ta mer ansvar (empowered) behöver de ha tydliga mål och roller samt resultatansvar i sina respektive arbetsteam. När chefen har utformat tydliga ramar för detta blir det enklare för medarbetarna att förstå inom vilka områden de kan ta mer ansvar och bli mer självständiga. Enligt Kemery et al. är chefernas känslor inför employee empowerment blandade. Samtidigt som de lockas av idén om ett större inflytande hos medarbetarna finns en hel del rädslor för att detta kan begränsa deras makt och kontroll, vilket står i linje med vad Hill och Huq (2004) ansåg. De menar således att det krävs att chefer sätter tydliga gränser i arbetet med employee empowerment för att medarbetarna ska förstå hur och var de kan utöva inflytande (Kemery et al., 2014).

Sammantaget förstås fenomenet medarbetarskap utifrån tidigare forskning som framförallt ett större ansvarstagande och engagemang, ett ökat fokus på relationerna mellan organisationens aktörer samt ett inflytande bland medarbetarna. Empowerment är en del av medarbetarskap men fokuserar främst på medarbetarnas ökade inflytande och delegering av arbetsuppgifter. Den forskning som tagits fram är relevant då rapportens frågeställningar handlar om chefers förståelse kring medarbetarskap, hur chefer arbetar med det i praktiken samt vilka implikationer ett aktivt arbete med medarbetarskap kan få.

3. Teorier

I detta avsnitt kommer två teorier som kan kopplas till medarbetarskap att tas upp. Den första teorin handlar om fyra nivåer av medarbetarskap. Denna avser att, med hjälp utav vissa beteendemönster hos medarbetarna, urskilja olika nivåer av medarbetarskap. Efter det följer en teori om översättning, vilken handlar om huruvida idéer sprids och tolkas i olika kontexter.

3.1 Fyra nivåer av medarbetarskap

Tengblad (2010) beskriver medarbetarskapets fyra former som beroende av vilken nivå i medarbetarskapet de anställda befinner sig på. Dessa benämns som; nivå ett, *följsamt medarbetarskap*, nivå två, *specialiserat medarbetarskap*, nivå tre, *initiativrikt medarbetarskap* och nivå fyra, *gränsöverskridande medarbetarskap*.

Den första nivån, följsamt medarbetarskap, beskrivs som nivån där passiva medarbetare som följer order och instruktioner finns. Först när medarbetarna utvecklats till att kunna ta ansvar över specifika uppgifter och kan kommunicera med sina kollegor rörande arbetet menar Tengblad (2010) att de befinner sig på den andra nivån, specialiserat medarbetarskap.

Specialiserat medarbetarskap kännetecknas av medarbetare som är tillräckligt duktiga på sin arbetsuppgift för att kunna ta snabba och kloka beslut utan att fråga sin överordnade, som exempelvis brandmän eller poliser. Inom denna nivå saknas dock förmågan att ge medarbetarna ett större ansvar och utveckla arbetsplatsen vilket kan leda till att medarbetarna fastnar i sin roller och redan beprövade arbetssätt för att dessa känns trygga (ibid).

Till skillnad från specialiserat medarbetarskap har medarbetarna i nästa nivå, vilket Tengblad (2010) kallar ett initiativrikt medarbetarskap, utvecklats till att se sina roller och arbetsuppgifter i ett större perspektiv. På detta sätt är de med och kan förbättra organisationen samtidigt som de är specialister på sina arbetsuppgifter, dock utan att enbart fokusera på dessa.

När medarbetarna har utvecklats till att se sin roll utifrån ett helhetsperspektiv och när beslut som rör organisationen tas i samråd med kollegor utifrån organisationens bästa så har medarbetarskapet tagits till den sista och "högsta" nivån. Denna nivå kallar Tengblad (2010) för gränsöverskridande medarbetarskap eller medledarskap. Tack vare att medarbetarna har förmågan att se helheten och kan ta in parametrar som ekonomi, kunder och inom-organisatoriska relationer så blir de en del av vad Tengblad (2010) kallar "en kollektiv ledningsfunktion" (s. 20). De är med andra ord med och tar beslut och tar organisationen framåt på ett liknande sätt som ledningen gör, fast på ett lägre plan.

Enligt Tengblad (ibid) är dessa nivåer av medarbetarskap något som ska ses som etapper eller steg, där medarbetarna måste behärska föregående nivå för att kunna ta nästa steg. För att nå ett gränsöverskridande medarbetarskap måste medarbetarna således ha gått igenom de tre

nivåerna innan. Vill organisationen sedan nå dit bör de undersöka vilken nivå medarbetarna befinner sig på just nu, för att lägga resurser där.

Den fjärde och sista nivån av medarbetarskap, det gränsöverskridande medarbetarskapet, är till viss del kopplat till vad forskning anser vara just ett lyckat medarbetarskap. Termer som självständighet, relationer, samarbete, ett holistiskt perspektiv, gränsöverskridande ansvar och påverkansförmåga är alla en del av hur exempelvis Bertlett (2011), Kemery et al. (2014) och Möller (1994) definierar medarbetarskap.

3.2 Översättning

Latour (1986) menade att idéer som introduceras och sprider sig i en organisation kommer att genom en översättningsprocess anpassas till det aktuella sammanhanget. Detta betyder att idén på olika sätt och av samtliga aktörer, kommer att modifieras och göras relevant i förhållande till den lokala kontexten. Medarbetarskap är ett exempel på en sådan idé som översätts och tolkas på skilda sätt beroende på var den får fäste.

Czarniawska och Joerges (1996) använde sig utav översättningsbegreppet i sin idémodell som handlar om hur idéer färdas. De menade att för att en idé ska kunna färdas behövs människor som kan översätta den. Genom att någon översätter en idé, vare sig det är sändaren eller skaparen, så kommer energi att tillföras till idén och på så sätt kan den resa vidare. Hur många som är inblandade i översättningsprocessen från en början menar de inte är avgörande för om den kommer att spridas eller inte. Med dagens teknologi och massmedia färdas idéer i ljusets hastighet, och det kan räcka med att processen från en början enbart innefattar ett par personer (Czarniawska & Joerges, 1996).

Hur översättningen går till förklarade Czarniawska (2005) med hjälp utav en översättningsmodell, vilken innefattar tre steg: Från disembedding till sent/translated och slutligen reembedding (Czarniawska, 2005). I det första steget, disembedding, rycks idén loss ifrån den ursprungliga kontexten. Efter detta skickas och översätts idén av en ny agent (sent/translated). Slutligen görs idén relevant utifrån den nya kontexten, reembedding. Detta innebär att den i det nya sammanhanget kommer att få en ny betydelse och därmed också praktiseras på ett annat sätt än tidigare. I takt med att praktiserandet av idén upprepas kommer det snart att stabiliseras och utföras naturligt utan något större ifrågasättande. Då har idén institutionaliserats, vilket betyder att regler och normer kring idén har skapats och det går att urskilja återkommande beteendemönster i utförandet av den (ibid).

Med hjälp av Tengblads (2010) fyra olika nivåer av medarbetarskap kommer resultatet tolkas för att ta reda på vilken nivå fallorganisationen ligger på. Avsikten med detta är att skapa en förståelse för hur långt organisationen har kommit i sitt arbete med medarbetarskap. Resultatet kommer också analyseras utifrån teorin om översättning (Czarniawska & Joerges, 1996; Czarniawska, 2005), för att undersöka hur respondenterna tagit till sig idén om medarbetarskap och anpassat den till sin kontext.

4. Metod

Detta avsnitt inleds med en beskrivning och motivering av de metodologiska överväganden som gjorts under studiens gång. Efter det följer en kortare presentation av fallorganisationen och vad det innebär att verka inom den offentliga sektorn. Detta mynnar sedan ut i en motivering och beskrivning av hur urvalet gått till. Avsnittet som avser genomförandet av studien tas sedan upp och efter det redogörs processen vid bearbetning av data. Avslutningsvis beskrivs reliabilitet och validitet med anknytning till den aktuella studien. Reflektion och problematisering av metodval och tillvägagångssätt förs under diskussionsavsnittet vilket följer efter resultatet.

4.1 Metodologiska överväganden

4.1.1 Vetenskaplig utgångspunkt

I studien antogs en hermeneutisk ansats, vilket innebär att fokus ligger på människans tolkning och förståelse av ett fenomen. Denna förståelse anses inom hermeneutiken alltid vara bunden till ett sammanhang eller en kontext (Widerberg, 2002). Fenomenet som undersöktes var chefers uppfattning och praktiserande av medarbetarskap och för att göra det möjligt användes en kvalitativ ansats. Anledningen till detta var att en kvalitativ ansats ofta används när ett fenomen ska undersökas och fokuserar på hur individer uppfattar och tolkar sin sociala verklighet (Bryman, 2011).

4.1.2 Val av metod

Fallstudien är enligt Yin (2007) en lämplig strategi då forskaren ställer frågor som "hur" eller "varför" och studerar en aktuell företeelse. Då studiens syfte är att skapa en förståelse kring upplevelsen av fenomenet medarbetarskap och vilka implikationer detta kan ha, är en fallstudie med kvalitativ ansats den mest lämpade metoden. Medarbetarskap är kontextbundet vilket betyder att det skiljer sig åt beroende på vilket sammanhang det studeras i (Tengblad, 2010). Detta utgör ett ytterligare argument för att fallstudien är den metod som passar bäst till denna studie eftersom metoden enligt Yin (2007) används för att studera företeelser i en specifik kontext då det är svårt att skilja fenomenet från kontexten.

För att kunna besvara studiens frågeställningar krävdes djupgående och uttömmande svar ifrån respondenterna. Bryman (2011) menar att det i kvalitativa intervjuer är intervjupersonens åsikter som är av intresse. Valet av metod för datainsamling blev således semistrukturerade intervjuer då våra frågeställningar kräver att intervjupersonen står i centrum och ges utrymme att framföra sina egna upplevelser och tankar. Genom semistrukturerade intervjuer kunde vi i hög utsträckning låta respondenterna ta upp ämnen de ansåg vara viktiga för att besvara frågorna. Vår intervjuguide innefattade tre olika teman, vilka var: Chefernas övergripande definition och förståelse av medarbetarskapsbegreppet, chefernas tolkning av

fenomenet medarbetarskap, det vill säga hur de förhåller sig till begreppet i det praktiska arbetet, och slutligen vilka implikationer de upplever att medarbetarskap för med sig. Genom att ställa frågor utifrån våra förbestämda teman kunde empiri av relevans för studien samlas in och respondenterna fick samtidigt möjlighet att styra innehållet i intervjun.

Enligt Kvale och Brinkman (2014) bör induktiv strategi antas då forskarens önskan är att med hjälp av insamlad empiri utveckla nya teorier, begrepp eller idéer. Detta kan göras genom att vid kodning av data identifiera eventuella mönster och söka förklaringar till dessa. För att besvara frågeställningarna i den aktuella studien är en urskiljning av mönster och en härledning till dessa av intresse vilket ligger i linje med induktionen. Deduktiv strategi kan också användas i kvalitativa studier men är istället relevant då forskarens intresse är att testa generella teorier genom att studera enskilda fall (Kvale & Brinkman, 2014; Bryman, 2011). Eftersom målet med den föreliggande studien inte handlade om att pröva befintliga teorier var ett deduktivt angreppssätt inte aktuellt. Bryman (2011) påpekar dock att induktiv och deduktiv strategi istället borde kallas för tendenser då de ofta finns inslag av induktion i studier med deduktivt angreppssätt och vice versa. Detta kan relateras till vår studie då teoretiska förkunskaper i ämnet medarbetarskap kan ha påverkat utformningen av intervjuguiden och förmodligen även tolkningen av den insamlade empirin.

4.2 Urval

4.2.1 Fallorganisationen

Fallorganisationen där studien genomfördes tillhör den offentliga sektorn i en stad i västra delen av Sverige. Organisationens huvudsakliga uppgift bestod i att skapa förutsättningar för stadens invånare vilket bland annat innebar att ombesörja kommunikation, boende, utbildning och miljö. Den avdelning i organisationen som valdes hade ca 200 medarbetare och utav dessa hade en hög andel eftergymnasial utbildning. Avdelningen kunde därmed sägas vara vad Alvesson (2000) kallar ett kunskapsintensivt företag, då han definierar kunskapsintensiva företag som "företag där det mesta arbetet kan sägas vara av intellektuell karaktär och där välutbildade och kvalificerade medarbetare utgör huvuddelen av arbetskraften" (Alvesson, 2000, s. 1001). Vidare hade avdelningen en hierarkisk struktur som utgjordes av medarbetarna och tre chefsled; avdelningschefer, enhetschefer och ledning. De chefer som intervjuades var som lägst avdelningschefer med ansvar för mer än tre medarbetare. Då organisationen verkar inom den offentliga sektorn är den också politiskt styrd. Detta innebär att organisationens mål och förutsättningar påverkas av det politiska klimatet och kan förändras vid ett politiskt maktskifte (Nyström, 2009).

4.2.2 Respondenter

I studien intervjuades åtta chefer på olika nivåer. Urvalet gjordes med hjälp utav en HR-representant inom den aktuella organisationen, vilket även fungerade som vår kontaktperson. Då syftet med studien var att undersöka chefers upplevelse av medarbetarskap krävdes någon

form av grundkunskap i ämnet hos de respondenter som skulle bli aktuella för intervju. Med hjälp utav vår kontaktperson tillfrågades respondenter som tidigare genomgått en utbildning i medarbetarskap. På detta vis antogs ett så kallat målinriktat eller målstyrt urval. Ett sådant urval används när personerna som skall delta i studien väljs ut på ett strategiskt sätt, för att just de är relevanta för att kunna besvara forskningsfrågan (Bryman, 2011). Målstyrt urval innebär således att resultaten inte kan generaliseras för en hel population (ibid). De respondenter som deltog i studien var anställda i samma organisation och ingick även i samma förvaltning. Av de var fem kvinnor och tre män och åldern varierade mellan ca 35-65 år. Vidare valdes chefer på olika nivåer och med olika lång erfarenhet som ledare för att få ett bredare perspektiv på studiens resultat. Att eftersträva en heterogen grupp av respondenter är enligt Bryman (2011) önskvärt vid ett målstyrt urval.

4.3 Genomförande

Intervjuerna genomfördes i enskilda rum med deltagarna, vilket enligt Bryman (2011) är önskvärt, och tog mellan 40-70 minuter. En intervju fördes med den person som varit initiativtagare till att starta upp ett aktivt arbete med medarbetarskap. Vid den intervjun användes en separat intervjumall (se Bilaga 3) då denna enbart skulle generera bakgrundsinformation för att resterande intervjuer skulle bli givande och för att ge oss och läsaren en helhetsbild på hur arbetet med medarbetarskap såg ut i organisationen. Vi deltog båda två under samtliga intervjuer, en av oss ledde intervjun och den andra förde anteckningar och ställde följdfrågor om någonting var oklart eller behövdes utvecklas. I slutet på varje intervju återgavs stora drag av respondentens svar utav den av oss som fört anteckningar för att undvika eventuella missförstånd. I detta skede gavs intervjupersonen möjlighet att lägga till ytterligare reflektioner som dykt upp under mötet eller ändra på något om detta var önskvärt. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades vilket enligt Bryman (2011) minskar risken för att resultatet speglar forskarens fördomar eller värderingar. Genom inspelning kan forskarna dessutom ha fullt fokus på intervjupersonen och slipper bekymra sig över anteckningar vilket ofta leder till ett bättre samtal och mer utförligare svar (ibid). Sammanlagt genomfördes åtta enskilda intervjuer (se Bilaga 2 och 3) och i dessa ingick enhetschefer, avdelningschefer och en personalchef. Att inte fler intervjuer genomfördes kan enligt Yin (2007) härledas till studiens begränsade tidsram. Efter sex intervjuer upplevdes dock en viss teoretisk mättnad. Detta innebar att inga nya teman togs upp och att de kategorier som framkommit ur intervjuerna genererade en stor variation av svar (Bryman, 2011). Ytterligare två intervjuer genomfördes efter det för att försäkra den teoretiska mättnaden och således öka studiens tillförlitlighet (ibid).

4.4 Bearbetning av data

Metoden som användes för att bearbeta datan var en kvalitativ innehållsanalys (Bryman, 2011). Detta innebar att empirin som samlats in under intervjuerna på ett metodiskt sätt

analyserades. Tematisering och kodning av intervjumaterialet genomfördes utifrån Braun och Clarke's (2006) sex faser av tematisk analys.

Den första fasen är enligt Braun och Clarke att sätta sig in materialet från intervjuerna och att läsa den ett flertal gånger. På så sätt skapas en helhetsbild av all data. Transkriberingen skedde direkt efter intervjuerna för att vi skulle ha respondenternas agerande under intervjun i färskt minne. Detta menar Bryman (2011) är viktigt för att kunna göra anteckningar om sådant som inte kommer fram i inspelningen. Därefter lästes transkriberingarna av flera gånger tills en helhetsbild skapats och en lista med vad som kunde tänkas vara intressant formulerades.

Fas nummer två beskriver författarna som fasen där de första koderna uppstår (Braun & Clarke, 2006). När inläsningen var gjord påbörjades arbetet med att koda materialet. De koder som upplevdes som intressanta och meningsfulla i förhållande till vår frågeställning antecknades och sorterades för att försöka hitta mönster koderna emellan.

Den tredje fasen startar enligt Braun och Clarke (2006) när allt material har kodats och sorterats. De koder som tidigare skapats sammanställdes nu till tänkbara kategorier, både övergripande teman och undergrupper till dessa. Detta ledde till att tre övergripande teman kunde urskiljas. Dessa tre teman representerade varsitt område som täckte merparten av de koder som sorterats ut.

Fas fyra inleddes med att granska alla teman för att avgöra om de gick att använda eller inte och om alla koder passade in i respektive tema. De teman som inte stöddes av tillräckligt många koder, eller där koderna inte riktigt hade samma innebörd, antingen kastades eller slogs ihop till nya teman. Denna process gjordes om flera gånger för att förfinas den tematiska kartan, och ledde till att ett fjärde tema skapades för de koder som inte passade in något utav de tre huvudteman. Detta tema döptes till "Diverse" och sparades tills vidare.

När forskaren är tillfreds med den tematiska kartan inleds fas fem som benämns som fasen där forskaren fastställer och ger namn åt sina teman (Braun & Clarke, 2006). De teman som hade tagits fram studerades och förfinades för att hitta det viktigaste i varje tema, det vill säga vad temat stod för och vad det förklarade. En central del i denna fas var att namnge teman kort och koncist, så att det blev tydligt för läsaren vad som menas med varje tema och vad som skiljer dem åt (se tabell 1).

Den sjätte och sista fasen var den slutliga analysen där de mest illustrativa och levande exemplen valdes ut för att återge resultatet tydligt. Exemplet fördes in i resultatdelen för att på så sätt ge belägg för varför just de teman och kategorier valdes ut (ibid).

4.5 Reliabilitet och validitet

Enligt Bryman (2011) skiljer sig innehållet i begreppen validitet och reliabilitet åt beroende på om de tillämpas vid kvantitativ eller kvalitativ forskning. Reliabiliteten är i kvalitativa studier nära besläktad med validiteten (Patel & Davidsson, 2011). Något som det istället brukar diskuteras om i kvalitativa studier är interbedömarreliabilitet. Denna uppnås genom att mer än en person undersökt en företeelse, vilket fallet var i vår studie. På detta vis skapas ett bättre underlag för studien (Bryman, 2011). Extern reliabilitet uppnås genom att studien kan replikeras, men är problematiskt i kvalitativa studier då det är omöjligt att återskapa den sociala miljö studien inleds i (ibid). Utifrån studiens syfte är replikering inte av intresse.

Inom kvalitativa studier avser validitet att de idéer som forskningen genererar stämmer överens med observationerna som utförts (Bryman, 2011). Genom att vi båda närvarat vid samtliga intervjuer och ställt följdfrågor har risken varit liten för eventuella misstolkningar, vilket enligt Kvale (2009) ger studien en högre validitet. Studiens validitet är inom kvalitativ forskning beroende av alla delar i forskningsprocessens utförande medan den inom kvantitativ forskning enbart relateras till datainsamlingen (Patel & Davidsson, 2011). För att öka läsarens förståelse för studien har ett utförligt metodavsnitt utformats där alla val tydligt motiverats. Att forskaren beskriver hela forskningsprocessen från början till slut menar Patel och Davidsson (2011) stärker studiens validitet. Samtliga intervjuer som genomförts har transkriberats och citat ifrån dessa har sedan använts i resultatdelen. Detta bidrar enligt Bryman (2011) till den inre validiteten. Validitet handlar, främst inom kvantitativa studier, också om studiens generaliserbarhet, det vill säga huruvida resultaten är representativa i andra situationer och miljöer. Detta blir ofta problematiskt vid kvalitativa studier eftersom urvalet i de flesta fall är begränsat (ibid). I förhållande till vår studie kan viss generalisering göras, men enbart till arbetsgrupper i organisationer med liknande struktur och för medarbetare med motsvarande utbildningsnivå.

4.6 Etiska reflektioner

Från början till slutet i denna studie har Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer för samhällsvetenskaplig forskning tagits i beaktning. Dessa principer består av: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Det förstnämnda, informationskravet, handlar om att de personer som deltar i forskningen ska informeras om studiens syfte, att deras deltagande är frivilligt och att de när som helst kan avbryta studien. För att eftersträva denna princip skickades ett mejl ut till de personer som var aktuella för intervju där studiens syfte framgick tydligt och där de även blev informerade om det frivilliga deltagandet.

Nästa princip som tas upp är samtyckeskravet, vilket handlar om att deltagarna i studien själva bestämmer över sitt medverkande. För att uppfylla detta informerade vi respondenterna

om att deltagandet sker på deras villkor, vilket bland annat kan förtydligas genom att de själva avgör i vilken utsträckning de vill besvara intervjufrågorna.

Den tredje principen kallas för konfidentialitetskravet och berör behandlingen av deltagarnas uppgifter. Enligt denna princip ska uppgifter behandlas på ett sådant sätt att det inte framgår vilka som deltagit eller på något sätt går att koppla olika delar av studien till en specifik deltagare. Detta har tagits hänsyn till genom att deltagarnas namn ersatts med fingerade namn och citat där tydliga kopplingar kan dras till en specifik person har uteslutits.

Den fjärde och sista principen som Vetenskapsrådet tar upp är nyttjandekravet. Detta krav handlar om att all data som samlas in enbart får användas i forskningssyfte. Att den insamlade datan bara skulle användas till vår studie informerade vi respondenterna om innan intervjun påbörjades. Materialet som hämtats har med största försiktighet behandlats genom att sparas så att det enbart funnits tillgängligt för oss och efter att intervjuerna transkriberats raderades även ljudfilerna.

5. Resultat

I detta avsnitt redovisas det empiriska materialet som genom kvalitativa intervjuer samlats in under studiens gång. Kapitlet inleds med en kortfattad bakgrundsbeskrivning med avseende på medarbetarskapets framväxt i organisationen. Efter det följer en uppdelningen av empirin som utgår ifrån intervjuguidens tre delar. Resultatet återges till att börja med i en tabell för att ge en helhetsbild av de huvudteman, kategorier och subkategorier som tagits fram. Därefter presenteras en utförlig bild utav hur de chefer som intervjuats förstår medarbetarskap och vad de lägger i begreppet. Efter det går resultatet över i chefernas upplevelser kring medarbetarskap i det dagliga arbetet och slutligen speglas de implikationer ett aktivt medarbetskap kan ge enligt respondenterna. För att tydliggöra det empiriska materialet kommer citat ifrån intervjuerna att användas. I detta avsnitt kommer de intervjuade cheferna ges fingerade namn för att ge en behagligare läsning.

5.1 Medarbetarskapets framväxt i organisationen

Det som utgjorde startskottet för ett aktivt arbete med medarbetarskap i organisationen var när de, för ett antal år sedan, påbörjade ett värdegrundsarbete. Samtliga medarbetare deltog i detta arbete och resultatet blev ett gemensamt förhållningssätt som bestod utav sex ledord; engagemang, ansvar, samarbete, öppenhet, respekt och professionalitet. Sedan fortsatte arbetet på ledningsnivå och diskussioner fördes kring hur detta förhållningssätt skulle kunna förverkligas. De hade också en önskan om att vara en attraktiv arbetsgivare och att cheferna skulle bli mer coachande i sitt ledarskap. I samband med detta bestämde de sig för att ett lämpligt sätt att gå vidare var att samtliga chefer skulle genomgå en kurs i medarbetarskap. Kursen fungerade som ett koncept och innefattade dialoger och övningar av olika slag. Den första delen av kursen leddes av ett team som var experter på området, och sedan fick cheferna uppgifter att sköta på egen hand med sin respektive arbetsgrupp. Under intervjuerna med cheferna förklarade flera att de modifierat dessa övningar för att de bättre skulle passa till den lokala kontexten. Personen som varit initiativtagare till arbetet påpekade också att hen gärna hade velat ha en uppföljning och utvärdering kring hur satsningen hade fungerat och vad om den hade gett något resultat, men att det tyvärr inte hade funnits tid till detta.

Huvudtema	Kategori	Sub-kategori
- Chefers uppfattning av medarbetarskapsbegreppet	Ansvar	<ul style="list-style-type: none"> - Ambition - Initiativtagande - Ansvarstagande - Självständighet
	Engagemang	<ul style="list-style-type: none"> - Personlig utveckling - Förståelse för helhet - Utveckling av arbetet
	Relationer	<ul style="list-style-type: none"> - Öppenhet - Lyhördhet - Tillit/förtroende
	Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> - Tydlighet - Samarbete
- Chefers främjande av medarbetarskap	Genom att involvera och främja utveckling	<ul style="list-style-type: none"> - Främja utveckling - Delegera - Involvera (skapa förståelse) - Kunskapsdelning - Vara tillåtande - Stötta - Tydlighet - Feedback
	Genom att finnas där	<ul style="list-style-type: none"> - Stötta (relationer) - Öppenhet - Lyhörd/uppmärksam - Individorienterat ledarskap - Tillit/förtroendegivande - Relationsbyggande aktiviteter
	Genom en kontinuerlig dialog	<ul style="list-style-type: none"> - Dialog - Möte - Samarbete - Kommunikation - Arbetsrelaterade aktiviteter - Fysisk närvaro
- Chefers syn på vad ett aktivt medarbetarskap kan leda till	Resultatinriktade följder	<ul style="list-style-type: none"> - Förbättrad effektivitet - Högre kvalitet - Bättre resultat/måluppfyllelse
	Individrelaterade följder	<ul style="list-style-type: none"> - Arbetstillfredsställelse - Arbetsglädje - Meningsfullhet/förståelse av helheten - Personlig utveckling

Tabell 1. Visuell tabell av tematisk analys

5.2 Chefers uppfattning av medarbetarskapsbegreppet

Denna del utav resultatet kommer att utgöras av respondenternas utsagor och reflektioner kring begreppet medarbetarskap. Då cheferna i sina utläggningar tagit med flera dimensioner av begreppet har, för enkelhetens skull, olika kategorier skapats vilka tillsammans utgör deras förståelse av medarbetarskap. Kategorierna som varit mest återkommande av respondenterna är ansvar, engagemang, relationer och kommunikation. Under varje rubrik följer ett flertal subkategorier vilka på en djupare nivå specificerar innehållet.

5.2.1 Ansvar

Samtliga chefer tog upp ansvar som en viktig del i medarbetarskapsbegreppet. De talade om att det var en självklarhet att både medarbetarna och cheferna hade ett gemensamt ansvar för att skapa en fungerande arbetsplats. Dock betonade de att ansvarstagandet skiljde sig något mellan medarbetarna och cheferna och att dessa distinktioner var nödvändiga i förhållande till deras olika roller på arbetsplatsen. När de beskrev medarbetarnas roll i ansvarstagandet lade cheferna vikt på att det är upp till var och en att ansvara över de egna arbetsuppgifterna och att de åtagande som innefattas i varje individs roll på arbetsplatsen genomförs på ett tillfredsställande sätt. Cheferna poängterade även medarbetarnas förmåga till självständighet som en del i ansvarstagandet. De menade att detta exempelvis synliggörs genom att medarbetarna visade initiativförmåga och löste uppgifter på egen hand eller tog fram förslag på lösningar självständigt utan att cheferna behövde kontrollera eller ge order. En utav cheferna, Frida, ger följande exempel på detta:

Det här med att nånting är fel och då tar man tag i det och försöker göra något åt det... och det här med att man agerar självständigt och känner av när det är frågor man behöver stämma av med chef för att de liksom inte har det mandatet.. Men det är ju oerhört många frågor som man kan agera i själv, som man inte behöver ha en chef för att avgöra.

Cheferna redogjorde även för huruvida deras egen roll såg ut i ansvarstagandet. Till skillnad ifrån medarbetarna menade cheferna att de inte hade lika stort ansvar att på detaljnivå vara insatt i olika ärenden eftersom de hade en mer övergripande roll. En av cheferna, Susanne, förklarade det som att: "Min roll blir ju då att kanske ifrågasätta ibland, fråga för att förstå och bära med mig till andra". Deras ansvar handlade alltså snarare om att agera stöd om frågor eller oklarheter uppstod och att fungera som beslutsfattare: "för det måste finnas någon som tar beslut på vägen". Cheferna förklarade också att eftersom det i slutändan var de som skötte beslutsfattandet innebar det också att om något skulle gå snett var det upp till dem att ta på sig det yttersta ansvaret.

Utöver självständighet och initiativförmåga var ambition något som också kom på tal i chefernas beskrivningar av ansvarstagande. Förmågan att ta beslut och att sköta sitt arbete på egen hand var enligt cheferna naturliga delar i ett aktivt ansvarstagande. Ambition förklarade de istället som en drivkraft vilken skapade förutsättning för att möjliggöra ansvarstagande. De

påpekade gång på gång hur medarbetarnas ambitioner bidrog till viljan att ta ansvar och till deras autonomi.

5.2.2 Engagemang

En annan aspekt som frekvent togs upp under intervjuerna i förståelsen av medarbetarskapsbegreppet var engagemang. Cheferna uttryckte detta som en viktig beståndsdel i ett aktivt medarbetarskap. Engagemang beskrevs dels som att förstå helheten, och med det syftade de främst på vikten av att ha förståelse för sin egen roll och huruvida denna påverkade organisationen i stort. De menade att denna förståelse kunde hjälpa till för att skapa en delaktighet och en känsla av att varje individ är viktig och behövs i organisationen. Utöver helhetsförståelse talade cheferna om engagemang som ett verktyg för utveckling. De menade att genom att skapa ett stort engagemang på arbetsplatsen ökar viljan och drivkraften som krävs för att utveckling ska kunna ske. Med utveckling syftade de både på olika förslag eller åtgärder för att utveckla verksamheten men även på individnivå, exempelvis genom att våga anta utmaningar och starta upp nya projekt. Åke sammanfattar detta på följande sätt:

Att man signalerar att man vill gå in i frågor betyder ju också att man utvecklas och sådär, och då hamnar det mer på medarbetaren att själv förflytta sin egen position, ställning eller utveckling. Det har ju förut varit så att chefen ska utveckla folk, men det starka medarbetarskapet är ju när man själv är med och driver.

Något annat som togs upp i resonemanget kring engagemang var delaktighet. En av cheferna, Susanne, menade att viljan att vara delaktig var den främsta framgångsfaktorn inom medarbetarskap. Hon förklarade att när medarbetarna förmedlade kunskaperna inom sitt område gav det henne möjlighet att som chef, vid behov, ta ställning i olika frågor. Hon påpekade även att viljan att utveckla sitt arbetssätt och inte bara nöja sig med att göra som man "alltid gjort" var en viktig del av medarbetarskapet.

5.2.3 Relationer

Relationer var ytterligare en aspekt som några av cheferna tog upp som en väsentlig del i medarbetarskapsbegreppet. I denna kategori betonades relationerna mellan de anställda i arbetsgruppen men också relationen till sin respektive ledare. Ett flertal chefer talade om vikten av att ha god kännedom om de man arbetar närmst för att på så sätt kunna förstå sin omgivning. För att skapa dessa goda relationerna menade cheferna att en viss öppenhet krävdes, Frida uttryckte det såhär: "Men i medarbetarskapet ligger lite i att blotta sig tycker jag.. att man för att vara delaktig så måste man vara ganska öppen och lära känna varandra ganska bra.." Hon påpekade även att detta skulle leda till en ökad trygghet i gruppen. En chef betonade att öppenheten var viktig om någon exempelvis hade en jobbig period och inte kunde utföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt eftersom det i sin tur kunde leda till högre arbetsbelastning för andra. Hon menade att den personen genom att prata om sina

problem kunde få hjälp och stöd av de andra. Några av cheferna diskuterade även hur en förändring av gruppens sammansättning, att några slutat och nya anställts, bidrog till att göra det svårare att bibehålla den tryggheten i gruppen som tidigare hade byggts upp.

Tillit och förtroende var ytterligare begrepp som dök upp i chefernas resonemang kring relationer. De menade att när medarbetarna och cheferna var lyhörda mot varandra så skapade detta tillit och förtroende som i förlängningen gjorde att arbetsmiljön blev bättre och de anställdas förståelse för varandra ökade.

5.2.4 Kommunikation

Slutligen ingick även kommunikation i chefernas definition av medarbetarskap. Med kommunikation avsågs förmågan att ta fram synpunkter och samarbeta för att hela tiden sträva efter att utveckla sig själv och arbetet. Både kommunikationen mellan medarbetare, mellan medarbetare och chef och mellan chefen och ledningen ansågs vara relevant och ingick i resonemanget. En av cheferna betonade vikten av att ta upp saker i tid och menade att de ibland lät saker gå för långt innan det kommunicerades. Detta menade hen kunde ställa till problem för utförandet av arbetet. Att tillsammans sköta exempelvis planering, sätta upp mål och så vidare menade en utav cheferna, Robert, var en viktig beståndsdel i ett fungerande medarbetarskapet. Han uttryckte detta på följande sätt:

Bland de viktigaste grejerna är att man har med sig medarbetarna när man planerar verksamheten, vad är det vi ska nå överst, vad är det vi ska leverera, vad är det för aktiviteter vi ska ha för att kunna leverera på ett bra sätt? Hur jobbar vi i en process, vilka aktiviteter gör vi för att utveckla vårt arbete.. Får man med sig medarbetare i ett sådant arbete så blir de mycket mer självgående.

En annan aspekt av kommunikationen som flera chefer tryckte på var tydlighet. De menade att eventuella missförstånd på så sätt kunde undvikas. Genom att som chef ge klara ramar för medarbetarna att arbeta inom ansåg de att samarbetet skulle fungera ännu bättre.

5.3 Chefers främjande av medarbetarskap

Nästa del i resultatredovisningen utgörs av chefernas tillvägagångssätt i arbetet med medarbetarskap. Detta avsnitt är uppdelat i tre kategorier där de strategier som i störst utsträckning togs upp under intervjuerna presenteras. Kategorierna som följer är: genom att involvera och främja utveckling, genom att finnas där och genom en kontinuerlig dialog. Under varje huvudkategori inbegrips ett flertal subkategorier.

5.3.1 Genom att involvera och främja utveckling

Cheferna menade att ett sätt att främja medarbetarskap är genom att involvera medarbetarna i mer övergripande frågor gällande verksamheten. Detta trodde de kunde bidra till att skapa en

större förståelse för varje individs roll och huruvida den är värdefull på arbetsplatsen. Ett praktiskt exempel på detta är att vid passande tillfälle låta medarbetarna delta i möten med ledningen. Enligt ett flertal av cheferna leder det även till att engagemanget hos medarbetarna ökar. En utav cheferna, Johanna, uttrycker detta på följande sätt:

Alltså ju mer vi vågar blanda in alla, ju bättre blir det, jag kallar det för bottom-up, att leva som vi lär i vår organisation [...] så ju mer vi involverar och ju mer ansvar som vi vågar lägga ut, ju mer lyckat tror jag det blir. Fast det kräver ju samtidigt ett ledarskap som inte bara säger det utan också lever därefter.

Ett annat tillvägagångssätt för att medarbetarnas engagemang ska öka menar cheferna är genom att delegera. De talar om delegering som ett viktigt verktyg eftersom det innebär att medarbetarna får möjlighet att ta ett större ansvar. Genom att uppmana till utveckling och inte sätta för snäva ramar för medarbetarna ökar deras handlingsutrymme vilket leder till upplevelsen av en friare roll i sitt arbete. Flera av cheferna var överens om att de genom att låta bli att vara för kontrollerande kunde se att medarbetarna i en högre grad växte och utvecklades. En av cheferna, Fredrik, uttryckte att "Man skapar inte ett bra arbetsklimat om man driver ett ledarskap genom att utöva en kontrollapparat.. det tror jag inte någon idag tycker är så kul."

Många utav cheferna talade om ansvar som en del i medarbetarskapsbegreppet men gav inte några direkta exempel på hur de arbetade för att främja detta. De menade att deras respektive medarbetare hade väldigt höga ambitioner och att ansvarstagande därför inte var något de behövde arbeta aktivt med att främja. En av cheferna, Tina, uttryckte: "För vi har så kompetenta medarbetare så de vet själva vad de ska göra". Medarbetarna signalerade snarare att de skulle få utöka sina ansvarsområden för att kunna hålla upp engagemanget. Fokus för cheferna låg därför istället på att ge förutsättningar för att medarbetarna kontinuerligt kunde utvecklas i arbetet och på en personlig nivå. Ett praktiskt exempel som ett par av cheferna tog upp som utvecklingsfrämjande var att använda sig utav feedback. De påpekade att feedback både var viktigt att ge men även att ta emot ifrån medarbetarna eftersom det bidrog till att cheferna också kunde utvecklas i deras roll som ledare och i deras arbetsuppgifter.

5.3.2 Genom att finnas där

Den andra strategin i arbetet med medarbetarskap som samtliga chefer tog upp var att sträva efter att vara närvarande. De menade att detta utgjorde en bra grund för att skapa goda relationer på arbetsplatsen. I detta sammanhang betonades en form av psykisk närvaro som handlade om att vara uppmärksam, lyssna och finnas där som stöd när det behövdes. Johanna beskriver det med följande resonemang:

[..] mycket *uppmärksam*, tar in det som finns i rummet och var öppen med det, det är väl det som är det viktigaste. För är det så att jag får en känsla av att här händer någonting, då kan jag vara ganska säker på att den känslan finns hos de andra också, och säger man inte det som

ledare så blir det liksom en känsla som ligger kvar och kan gro och göra att det blir mindre öppet klimat.

Att förespråka ett öppet klimat där alla ska kunna känna sig trygga menade cheferna bidrog till att en ökad tillit och ett större förtroendet uppstod i organisationen. En utav respondenterna menade att det väldigt ofta lönade sig att "lägga korten på bordet" och att i de fall när saker och ting inte togs upp eller reddes ut kunde oro och falska rykten skapas. Något annat som ett par chefer tog upp som de påstod också bidrog till trygghet i gruppen var att anpassa sitt ledarskap utefter medarbetarnas olika förutsättningar. De benämnde detta som ett "individanpassat ledarskap" och menade att eftersom vi alla är unika och presterar olika bra beroende på vilken situation vi befinner oss i finns det ingen anledning att som chef behandla alla medarbetare på ett identiskt sätt i alla lägen.

Utöver det som nämnts ovan tog cheferna även upp relationsbyggande aktiviteter som praktiska exempel på aktiva åtgärder som främjar tryggheten och öppenheten på arbetsplatsen. En utav dessa aktiviteter handlade om att skapa självkännet och då gavs möjligheten att bland annat genomföra en typ av personlighetstest. Detta menade en utav cheferna kunde bidra till en ökad förståelse för varandra och för hur olika individer agerar i olika situationer.

5.3.3 Genom en kontinuerlig dialog

Ett återkommande ämne som egentligen genomsyrade nästan alla intervjuerna var att dialogen var central i chefernas främjande av medarbetarskap. Denna dialog sker enligt cheferna hela tiden, i såväl formella former som exempelvis avdelningsmöten men också i naturliga mötesplatser, som i korridoren eller vid kopian. Att som ledare vara fysiskt tillgänglig för medarbetarna skapar enligt cheferna en bra grund för samarbete medarbetarna emellan. Det framkom också att främjandet av gemensamma arbetsrelaterade aktiviteter och samarbeten medarbetarna emellan var något som var centralt i chefernas arbete med medarbetarskap. Detta kunde exempelvis ske genom att bjuda in medarbetarna till att tillsammans lösa frågor, eller att bara uppmuntra kommunikation medarbetarna emellan. Ett exempel på detta enligt Susanne:

[...] varje måndag har vi möte om banala saker men vi går laget runt och de får prata om vad de håller på med för tillfället och om det är några speciella problem.. eller något annat som dykt upp. Och där pratar vi jättemycket om allting.

Mindre möten och sammankomster som detta tillsammans med den vardagliga kommunikationen menar de är betydande beståndsdelar i arbetet med att främja medarbetarskap. Åke tar upp ytterligare ett exempel på detta nedan:

Jag tror att det handlar väldigt mycket om hur man är i vardagen, inte så mycket man kan peka på någonting utan hur man är som människa helt enkelt [...] att man skapar den där tilliten [...] att man tar någon kaffe i flykten, att göra gemensamma saker, att göra lite aktiviteter, då tror jag att man skapar en gemenskap.

Flera av cheferna menade att det genom att ha en dialog kring vad som innefattas i medarbetarskapet, går att skapa en miljö där medarbetarna tänker mer kring hur de kan utveckla sitt medarbetarskap i avseende på samarbete och kommunikation.

5.4 Chefernas syn på vad ett aktivt medarbetarskap kan leda till

I den tredje och sista delen i resultatet presenteras respondenternas tankar kring vilka följder ett lyckat medarbetarskap kan få, både för organisationen i stort men även på individnivå. Detta avsnitt delas in i två kategorier: Först tas implikationer som kan relateras till organisationens resultat upp och sedan presenteras mer individrelaterade effekter av ett aktivt medarbetarskap. Dessa byggs i sin tur upp utav underkategorier som presenteras i löpande text.

5.4.1 Resultatinriktade följder

En utav följderna av ett lyckat medarbetarskap menar cheferna är en ökad effektivitet i arbetet. De förklarade att när medarbetarna gemensamt strävade efter att förbättra arbetsplatsen och samarbetade över gränserna så löstes uppgifterna snabbare och på ett mer tillfredsställande sätt. Fredrik var en utav cheferna som delade denna upplevelsen och uttryckte det med följande ord:

Vi når våra mål bättre om man jobbar med en helhetsbild, än om man tänker att man gör en liten del av processen.. Det blir mer långsiktigt, och det blir bättre ur alla aspekter, bättre kvalitet, mer effektivt.. [...] för tänker man helhet och tar man ansvar för det som är gränslandet för sin tjänst så blir det ett bättre resultat, om man är engagerad i helheten och inte bara gör det som står beskrivet.

Cheferna menade också att de kunde se positiva utslag på resultatet rent ekonomiskt när arbetet utfördes på ett effektivare sätt. Då arbetsuppgifterna blev klara tidigare än beräknat gav det även cheferna utrymme att syssla med mer strategiska uppgifter och att lägga energi på att arbeta med relationsbyggandet och kommunikationen i arbetsgruppen. Ett flertal chefer tog även upp minskad arbetsbelastning för dem som en följd av ett lyckat medarbetarskap. En utav cheferna, Tina, menade också att de genom att sträva efter en effektiv verksamhet fick mer attraktiv arbetsplats och lockade drivna och kompetenta medarbetare:

Men syftet ja, effektiv verksamhet, en arbetsplats där människor vill arbeta som är duktiga då, utifrån det som man behöver, bra kvalitet på det som man gör, på det som man ska leverera [...] det är egentligen de viktigaste delarna.. medarbetare som trivs, gör ett bra jobb om man ser det enkelt så..

Flera andra chefer tryckte också på att när medarbetarna i högre grad klarar av att arbeta självständigt underlättar det för ledarna eftersom de då inte behöver gå in och styra. I linje med Tina menade andra chefer också att en effektiv arbetsplats med ambitiösa medarbetare

gör att flera väljer att stanna och utvecklas inom organisationen istället för att söka sig till en ny arbetsplats.

Utöver en ökad effektivitet tog flera av cheferna upp att kvalitén på arbetet blev avsevärt bättre då medarbetarskapet hölls levande. Flera av respondenterna såg det som en självklarhet att om kommunikation och samarbete fungerar så kan ännu smartare lösningar tas fram eftersom flera personer då använder sin kapacitet tillsammans.

5.4.2 Individrelaterade följder

Cheferna menar att ett aktivt medarbetarskap även kan ha individrelaterade implikationer. De tar exempelvis upp arbetstillfredsställelse som en positiv effekt och menar att när medarbetarna upplever att de får utrymme att ta ansvar och på så sätt utvecklas i arbetet känner de sig behövda vilket leder till att de trivs bättre på sin arbetsplats. Detta beskrivs utav en av cheferna, Susanne:

[..] det är ju för utveckling både av mig själv och andra, och av organisationen.. det är ju ett gott medarbetarskap för ju livet hela tiden framåt.. och många gånger växer jag ju av mina medarbetare.. jag lär mig nya saker, jag lär mig ta olika saker som händer på vägen också [..] vilket gör att hela organisationen går bra, och det här att se att vi har betydelse, både som medarbetare och som enhet. och hade vi bara varit passiva och gjort som alla andra pekat och sagt, då hade man inte nog inte känt samma tillfredsställelse med det man gjort och jobbar med.

Andra faktorer som också påverkar arbetstillfredsställelsen är exempelvis relationerna på arbetsplatsen vilket kan avse känslan av tillit och förtroende. Cheferna uppger att när de lyckas med att skapa ett gott arbetsklimat skapas en god stämning på hela kontoret och det syns även genom resultat ifrån medarbetarenkäter. Inom individrelaterade implikationer rymdes också en ökad arbetsglädje. Flera utav cheferna menade att eftersom den största delen av vår tid spenderas på arbetet är det oerhört viktigt att man har det roligt. Detta kunde de härleda till ett aktivt arbete med medarbetarskap på så sätt att goda relationer på arbetsplatsen påverkade att arbetsdagen i större grad upplevdes som meningsfull och rolig.

Cheferna lyfte även fram personlig utveckling som en följd utav ett aktivt medarbetarskap. De menade att detta kom av att de på olika sätt hade arbetat för att involvera, dela ut ansvar och ge feedback och att det bidrog till att såväl medarbetarna som de själva kände att de utvecklades. Slutligen menade cheferna att en annan positiv aspekt av den personliga utvecklingen var att det utgjorde en ytterligare faktor till att personer valde att stanna i företaget.

6. Diskussion och slutsatser

Under detta avsnitt kommer frågeställningarna att besvaras utifrån det empiriska materialet som presenterades i resultatdelen och med anknytning till teorier och tidigare forskning. Därefter följer en metoddiskussion där resonemang kring val av metod och genomförande av studien kommer att föras. Slutligen presenteras slutsatser vilket mynnar ut i förslag till vidare forskning inom ämnesområdet.

6.1 Hur förstås medarbetarskap av chefer i en organisation inom offentlig sektor?

Den första av studiens frågeställningar var: ”Hur förstås medarbetarskap av chefer i en organisation inom offentlig sektor?”. Resultatet visade att även om cheferna tolkade medarbetarskap på olika sätt så gick det att finna övergripande gemensamma nämnare, dessa var: ansvar, engagemang, relationer och kommunikation. Denna del av resultatet stämmer därmed i stora drag överens med tidigare forskning som kommit fram till relation, ansvar och engagemang som centrala aspekter i medarbetarskapsbegreppet (Tengblad, 2010; Kilhammar, 2011; Möller, 1994; Gustafsson & Jansson, 2006). Kommunikation är den del som inte tagits upp lika frekvent i tidigare forskning. Detta kan bero på, som Tengblad (2010) diskuterar, att tolkningen av medarbetarskapet är beroende av vilken kontext den befinner sig i. Ett förslag till en förklaring av att cheferna som intervjuats i vår studie ser kommunikation som en stor del av medarbetarskapet skulle kunna vara att de i sin arbetsroll eller inom organisationen har ett stort behov av att kommunicera. Att Tengblad (2010) och Bertlett (2011) inte tagit upp kommunikation som en aspekt i förståelsen av medarbetarskap skulle kunna bero på att de anser att kommunikation är så pass nära besläktat med relationer och samverkan att den kan antas vara inbäddad i dessa.

6.2 Hur arbetar chefer praktiskt med medarbetarskap?

Resultatet visade att cheferna främjade medarbetarskap genom att involvera medarbetarna och främja utveckling, genom att finnas där för medarbetarna samt genom en kontinuerlig dialog. Att involvera medarbetarna och att skapa förutsättningar för att gynna deras utveckling menade cheferna resulterade i att medarbetarna blev både mer engagerade och motiverade. Som Kilhammar och Ellström (2015) diskuterade så kräver medarbetarskapet att medarbetarna också får något tillbaka för att det ska fungera. Att involvera medarbetarna och låta dem utvecklas med nya större och viktigare arbetsuppgifter kan således vara ett sätt att ”ge något tillbaka”. Detta ligger också i linje med vad Kemery et al. (2014) menar då delegering av arbetsuppgifter och beslutsfattande leder till att organisationen drar nytta av medarbetarnas inre motivation.

Orsaken till varför cheferna inte tog upp främjande av ansvar som en del av det praktiska arbetet med medarbetarskap kan ha flera anledningar. Det kan vara så att medarbetarna redan var tillräckligt ansvarstagande och att detta inte var något cheferna ansåg som centralt att arbeta med. Detta kan kopplas till vad Alvesson (2000) menar att det i kunskapsintensiva företag redan finns ett högt ansvarstagande bland medarbetarna.

Resultatet visade även att många av cheferna såg till att vårda arbetsklimatet bland medarbetarna. Detta skedde bland annat genom ett aktivt lyssnande av cheferna och att vara psykiskt närvarade. Flera av cheferna tog upp vikten av att skapa ett öppet klimat på arbetsplatsen där de anställda upplevde att de kunde ta upp saker som besvärade dem eller helt enkelt bara ta vägen förbi chefs rum om det var något som behövdes frågas om. Att arbeta strategiskt med dessa frågor kan leda till att relationer medarbetarna emellan blir starkare och att samarbetet fungerar bättre då medarbetarna kommer närmare varandra. Detta kan relateras till Tengblad (2010), då han menar att en stor del av medarbetarskapet handlar om relationerna på arbetsplatsen. Att cheferna arbetar aktivt med relationsbyggande strategier och aktiviteter kan därför sägas överensstämma med tidigare forskning då detta ses som en av de viktigaste byggstenarna i medarbetarskapet.

6.3 Vad blir implikationerna av ett aktivt arbete med medarbetarskap enligt cheferna?

Enligt cheferna fanns det två typer av implikationer av ett aktivt arbete med medarbetarskap. Det första var resultatnriktade följder som exempelvis ökad effektivitet och frigjord tid för såväl cheferna som för medarbetare. Detta kan relateras till vad Gustafsson och Jansson (2006) diskuterar då ett väl fungerande samarbete enligt dem leder till att utrymme skapas åt exempelvis cheferna att arbeta med andra saker. Resultatet visade också att genom att involvera medarbetarna kunde detta leda till att de förstod helheten bättre och verksamheten effektiviserades, vilket ligger i linje med vad Gustafsson och Jansson (2006) anser. Den andra typen av implikation är enligt cheferna individrelaterade följder där det handlade mer om personlig utveckling, bättre trivsel och arbetstillfredsställelse. Detta går även att se i Gustafsson och Janssons (2006) teorier där de menar arbetet med medarbetarskap leder till ett större engagemang bland medarbetarna samt personlig utveckling hos de anställda då de får större ansvarsområden och fler utmaningar.

6.4 Resultat kopplat till teori

Utifrån Tengblads (2010) fyra nivåer av medarbetarskap (följsamt medarbetarskap, specialiserat medarbetarskap, initiativrikt medarbetarskap och gränsöverskridande medarbetarskap), kan kopplingar dras till hur cheferna uppfattade att medarbetarskap såg ut i fallorganisationen. Enligt vad som framkom i resultatet ville cheferna ha aktiva medarbetare som tog egna initiativ. Detta betyder att nivåerna följsamt samt specialiserat medarbetarskap

inte var eftersträvansvärt enligt cheferna. Den tredje nivån ligger däremot närmare deras önskemål då lyckat medarbetarskap för dem innefattade medarbetare som tog egna initiativ, hade förståelse för helheten och kunde utveckla arbetet, vilket tillhör det initiativrika medarbetarskapet (Tengblad, 2010). Flera av cheferna menade också att medarbetarskapet till stor del innefattar kommunikation mellan verksamhetens olika delar. Att medarbetarna har kunskapen om var och hur de ska leta för att finna rätt information, eller vem de ska kontakta, kan också relateras till vad Tengblad (2010) menar är ett initiativrikt medarbetarskap. I det gränsöverskridande medarbetarskapet däremot, så är det bara vissa delar som tycks finnas med i chefernas beskrivningar av medarbetarskapet. Dessa delar är förmågan att se sin roll i helheten, det ständiga ansvarstagandet och samarbete över verksamhetsgränserna. Vad som dock saknas är att medarbetare utökar sitt involverande till att gemensamt med andra ta beslut som rör arbetsplatsen.

Det går att argumentera för huruvida det finns kopplingar mellan det gränsöverskridande medarbetarskapet och chefernas egna förståelse för medarbetarskap men vi väljer att se det som att deras förståelse för fenomenet ligger närmare den initiativrika nivån. Detta med anledning av att många av cheferna diskuterar kring hur det i medarbetarskapet måste finnas ett helhetstänk, men talar inte om medarbetarskapet som något som liknar en kollektiv ledningsfunktion. Istället är det snarare medarbetare med förmåga att ta egna beslut som rör deras egna arbete och projekt som de sitter med i.

Detta kan bero på att det, utifrån chefernas perspektiv, inte finns ett behov eller utrymme av ett gränsöverskridande medarbetarskap i deras organisation. Detta diskuterar också Tengblad (2010) i sin förklaring av de fyra nivåerna, att den fjärde nivån passar bäst in i bland annat innovationsrika miljöer. Chefernas förståelse av vad som innefattas i ett lyckat medarbetarskap är format utifrån medarbetare, verksamheten och de arbetsuppgifter som medarbetarna arbetar med. Detta betyder att det inte finns utrymme för alla nivåer av medarbetarskapet i alla organisationer, och att cheferna kanske därför inte ser behovet av den sista nivån.

De delar i resultatet som avsåg chefernas uppfattning om medarbetarskap och hur de arbetade praktiskt med att främja detta kan relateras till teorin om översättning då medarbetarskap kan tolkas som en idé som beroende på kontexten får olika betydelse (Latour, 1986; Czarniawska & Joerges, 1996; Czarniawska, 2005). Genom att analysera medarbetarskap med utgångspunkt i Czarniawskas (2005) översättningsmodell går det att tänka sig att det första steget, disembedding, kan kopplas till den period då cheferna genomgick en kurs i medarbetarskap. Som tidigare nämnt så framkom det under intervjuerna att flera av cheferna hade anpassat övningarna som de skulle utföra på egen hand för att optimera dem i förhållande till sin kontext. Detta innebär att idén om medarbetarskap tagits ur sin ursprungliga kontext och översättningen har påbörjats (Czarniawska, 2005). Det andra steget, själva översättningen, har gjorts i form av att cheferna tillsammans med medarbetarna reflekterat kring vad medarbetarskap betyder för dem och i deras kontext. Utifrån det har praktiska förhållningssätt antagits i verksamheten, vilket framkom i intervjuerna. Dessa

förhållningssätt utgör det tredje steget i översättningsprocessen, reembedding, eftersom idén i detta stadiet har bäddats in i den nuvarande kontexten (ibid). Utifrån intervjuerna fann vi olika mönster i hur cheferna arbetar med att främja medarbetarskap, och dessa upprepade handlingar tyder på att delar av översättningen har resulterat i institutioner (ibid). Detta tydliggjordes genom att flera av respondenterna exempelvis tog för givet att alla chefer visade förtroende för medarbetarna genom att anta en mindre kontrollerande roll.

6.5 Metoddiskussion

En begränsning som valet av att utföra en kvalitativ studie innebar var att resultatets generaliserbarhet minskade (Bryman, 2011). Detta var vi dock medvetna om, och anledningen till att vi ändå valde att göra en kvalitativ studie var att vi genom kvantitativ metod tror att vi hade gått miste om relevant material eftersom vi då inte hade kunnat följa upp svaren med ytterligare frågor för att skapa en djupare förståelse. Vi har även under studien reflekterat kring vår egna roll som forskare och huruvida den kan ha haft påverkan på resultatet. Som vi nämnde under metoden kan våra tolkningar av och följdfrågor till respondenternas svar mycket väl ha påverkats av att vi redan under studiens början var relativt insatta i medarbetarskap. Dock tror vi att denna förkunskap också har hjälpt oss i formuleringen av vårt forskningsområde och i skapandet av en intervjuguide som kunde ge utförliga och fylliga svar.

Något annat vi reflekterat över var hur vi genom att hålla i intervjuer, under studiens gång utvecklade vår intervjuteknik. Detta tänkte vi kanske skulle synas på så sätt att de sista intervjuerna skulle ha gett oss ett större underlag än de första. Efter att ha transkriberat alla intervjuer kunde vi dock konstatera att samtliga intervjuer lyckligtvis resulterat i fylliga och utförliga svar. Det vi kunde identifiera som skiljde sig åt i transkriberingarna var att vi i de senare intervjuerna blivit bättre på att hålla oss kortare och mer specifika genom att vi förstod när en fråga var besvarad och då vågade gå över på nästa istället för att ställa upprepande frågor. Slutligen förstod vi utifrån våra intervjutillfällen att samtliga chefer hade en begränsad tid till följd av ett väldigt pressat schema. Vi har funderat över huruvida detta kan ha påverkat vårt resultat och kommit fram till att det hade varit önskvärt att efter att ha gått igenom intervjuguiden i stora drag återge det respondenten uttryckt för att personen i fråga på så sätt skulle ges möjlighet att utveckla något eller komplettera med ytterligare tankar och funderingar. Detta försökte vi göra under ett par utav intervjuerna men eftersom vi kände av en viss stress hos några utav medarbetarna så gjordes det inte under samtliga intervjuer, något som också kan relateras till vår begränsade erfarenhet av att hålla intervjuer.

Den andra frågeställningen som handlar om hur chefer arbetar praktiskt med att främja medarbetarskap kan diskuteras utifrån att den enbart besvarades genom intervjuer med cheferna. Detta kan väcka frågan om det som togs upp under intervjuerna verkligen stämmer överens med hur de faktiskt arbetar i praktiken. En tanke som uppkom i denna diskussion var att en observation kanske hade kunnat ge ett mer trovärdigt svar på frågeställningen. Ett annat

sätt att styrka chefernas uttalande skulle kunna vara genom att även hålla intervjuer med medarbetare och ställa frågor om hur cheferna främjar medarbetarskap. Med tanke på studiens begränsade tid valde vi dock bort dessa alternativ och nöjde oss med att intervjua cheferna. Det som ändå ger empirin som är relaterad till den andra frågeställningen en viss tyngd är att vi som forskare ställt följdfrågor och efterfrågat praktiska exempel på samtliga påståenden. Vidare kan det tänkas att en observation, på samma sätt som en intervju, skulle kunna resultera i ett förändrat beteende hos cheferna då de är observerade av en utomstående. Det skulle alltså förmodligen krävas en längre observation för att kunna bekräfta eller dementera resultatet.

6.6 Slutsatser

De resultat som framkommit i studien liknar till hög grad de resultat som tidigare forskning funnit. Trots att många menar att förståelsen för medarbetarskap är komplex och kontextbunden (Kilhammar, 2011; Tengblad, 2010) så finns det delar av förståelsen som verkar vara återkommande. Detta tyder på att det kanske inte är ett så diffust begrepp som forskningen vill få oss att tro. Resultatet från vår studie visar att de delar av förståelsen för medarbetarskap som stämmer väl överens med tidigare forskning är ansvar, relationer och engagemang. Det kan därför vara så att chefers förståelse för medarbetarskap går att förklara utifrån dessa ord.

Ett annat sätt att se på det kan vara att det är de begrepp som av många tas upp vid tolkningen av medarbetarskap (exempelvis ansvar) som har en varierande innebörd beroende på vilken kontext de används i. Om så skulle vara fallet är det kanske snarare dessa ledord inom medarbetarskap som behöver definieras på skilda sätt i olika organisationer för att sedan kunna omsättas i det praktiska arbetet.

Det praktiska arbetet med medarbetarskap hänger till stor del ihop med hur fenomenet förstås. Cheferna menade att de kunde främja medarbetarskap genom att involvera medarbetarna, genom att finnas där och genom en daglig dialog. Dessa tre delar är enligt cheferna de viktigaste beståndsdelarna och här innefattas också det som får medarbetarna att exempelvis bli mer involverade, engagerade och ansvarstagande. Resultatet tyder på att chefer i arbetet med medarbetarskap går ifrån det traditionella ledarskapet med mycket beslutsfattande och en tydlig auktoritet, till ett mer relationellt och coachande ledarskap där större fokus läggs på att få ut mer av medarbetarna genom att låta dem ta en större roll. En möjlig slutsats som kan dras utifrån detta är att framtidens organisationer kan komma att få ett större behov av ledare med mer kunskap i människor och relationer. Medarbetarna kan då komma att bli ännu viktigare för organisationerna, rekrytering samt utveckling av befintliga anställda kan ges en allt mer betydande roll i att stärka företagets konkurrenskraft på marknaden. En grundförutsättning för att detta ska ske är dock att arbetet med medarbetarskap fortsätter att integreras i fler organisationer och inte stagnerar.

Cheferna i studien har en avancerad förståelse av medarbetarskap, vilket borde innebära att de befinner sig i den fjärde och mest utvecklade nivån av medarbetarskap (Tengblad, 2010). Efter att analysen gjorts kan dock slutsatsen dras att det finns en närmare koppling till den tredje nivån av medarbetarskap. Detta kan exempelvis förklaras av att organisationen inte har utrymme för den fjärde nivån eller att deras medarbetarna helt enkelt fungerat bättre i nivåerna under den fjärde. Den högsta nivån innebär också att medarbetarna har möjlighet att gemensamt ta beslut och påverka i frågor som i många andra fall enbart har legat på chefernas bord, vilket kan leda till att denna nivå helt enkelt inte passar in i organisationen.

6.7 Förslag till vidare forskning

Under studiens början tog vi del utav tidigare forskning inom medarbetarskapsområdet och möttes utav flera studier som lyfte fram alla positiva aspekter som ett aktivt arbete med medarbetarskap kan ge och hur organisationer borde anamma denna fantastiska idé. Vi var dock inte lika övertygade, med tanke på i vilken utsträckning organisationer och individer kan skilja sig åt, vilket ledde till intresset att även ta med en del i studien som skulle fokusera på medarbetarskapets negativa aspekter. Vid utformningen av intervjuguiden formulerade vi således en fråga som skulle avse om medarbetarskap kunde skapa hinder för organisationen och/eller för cheferna. Denna frågan upptäckte vi var svårtolkad och därför fick vi inte ut speciellt mycket av den. Vi valde efter ett par intervjuer att formulera om frågan och istället fråga efter vilka hinder som fanns för ett aktivt medarbetarskap och som cheferna kunde identifiera. Utifrån denna fråga fick vi fram en hel del intressanta aspekter, både yttre och inre faktorer togs upp, men vi upplevde inte att vi hade tillräckligt mycket empiriskt material för att ta upp detta i vår studie. Studier inom medarbetarskap som fokuserar på att identifiera hinder för det aktiva främjandet och möjligtvis hur dessa kan undvikas utgör därför ett förslag till vidare forskning.

Vidare skulle jämförande studier i medarbetarskapsområdet också kunna vara ett förslag på forskning. Eftersom medarbetarskap är så kontextbundet hade en jämförelse utav hur detta upplevs och praktiseras i olika arbetsgrupper där förslagsvis utbildningsnivån skiljer sig åt varit intressant att göra. En sådan studie hade kanske kunnat leda till en ökad generaliserbarhet om resultatet kunnat visa på tydliga kopplingar mellan olika faktorer och ett specifikt utövande av medarbetarskap.

6.8 Personalvetenskaplig relevans

Att personalvetare anser att personalen är företagets mest värdefulla resurs råder det inga tvivel om. Utmaningen ligger snarare i att övertyga resterande delar av organisationen om detta. Ett aktivt och hållbart arbete med medarbetarskap leder enligt såväl tidigare forskning som vår till att organisationen blir effektivare och att merparten av medarbetarna känner större arbetstillfredsställelse. Att aktivt arbeta med medarbetarskap och skapa förståelse för hur det

påverkar organisationen och dess medlemmar är därför högst relevant ur ett personalvetenskapligt perspektiv. Genom att visa på hur arbetet med medarbetarskap i förlängningen skapar en effektivare organisation kan detta också bidra till att HR arbetar mer värdeskapande.

7. Referenser

- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1123.
- Andersson-Felé, L., & Sverige. Socialstyrelsen. (2003). *Hur många direkt underställda kan en chef ha?: Om kontrollspann i vård och omsorg / [elektronisk resurs]*. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Bertlett, J. (2011). An employeeship model and its relation to psychological climate: a study of congruence in the behavior of leaders and followers. Diss. Lund : Lunds universitet, 2011. Lund
- Blanchard, K. H., Carlos, J. P., Randolph, A., & Larsson, L. G. (1999). *Tre nycklar till empowerment*. Stockholm: Svenska förl.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska, B & Joerges, B (1996). Travels of Ideas. In Czarniawska, B & Sevon, G (Eds.). *Translating Organizational Change* (pp. 13-48). Berlin: Walter de Gruyter.
- Hällsten, F. & Tengblad, S. (red.) (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Gustafsson, E & Jansson, U (2006). Det individuella medarbetarskapet – särdrag i en miljöförvaltning. I F. Hällsten., & S.Tengblad. (red.). *Medarbetarskap i praktiken* (s.159-178). Lund: Studentlitteratur.
- Kemery, E. R., Randolph, W. A., & Stickney, L. T. (2014). Preference for managerial boundary setting in relation to empowerment: Adding clarity to the role of boundaries. *Organization Management Journal*, 11(4), 212-226. doi:10.1080/15416518.2014.963833
- Kilhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap: en studie av en idéns resa in i och genom två organisationer*. Diss. Linköping: Linköpings universitet, 2011. Linköping.
- Kilhammar, K., Ellström, E., Högskolan i Jönköping, Högskolan för lärande och kommunikation, & HLK, L. I. (2015). Co-workership in practice: A study of two swedish organizations. *Human Resource Development International*, 18(4), 328-345. doi:10.1080/13678868.2015.1049909
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Enskede: TPB.

Latour, B (1986). Förbindelsens makt. I Latour, Bruno (1998). *Artefaktens återkomst. Ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi* (s 41-58). Stockholm: Santérus Förlag.

Møller, C. (1994). Employeeeeship: The necessary prerequisite for empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2(2), 4-13. doi:10.1108/09684899410061618

Nyström, M E. (2009). *Chefsuppdragets komplexitet i politiskt styrda organisationer - utmaningar, hantering och utvecklingsmöjligheter*. Stockholm: Karolinska institutet.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Tengblad, S. (2010) *Medarbetarskap på 60 minuter*. Skövde: Högskolan i Skövde, Institutionen för teknik och samhälle. Från <https://www.his.se/PageFiles/2280/MSKAP60min.pdf>

Tengblad, S. (2003). *Den myndige medarbetaren: Strategier för konstruktivt medarbetarskap* (1. uppl. ed.). Malmö: Liber ekonomi.

Rienecker, L. (2003). *Problemformulering*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtad 2016-05-01, från http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Yin, Robert K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. 1. uppl. Malmö: Liber

8. Bilaga 1 - Följebrev

Hej [REDACTED]

Snart är det dags för vår intervju med dig och med anledning av detta skickar vi nu ut lite information kring vad intervjun kommer behandla.

Uppsatsen vi skriver är en kandidatuppsats vid Göteborg universitet, och vi läser som tidigare nämnt till personalvetare. Uppsatsens ämne är medarbetarskap och syftet med vår rapport är att bidra till en bredare förståelse för hur medarbetarskap kan uppfattas och praktiseras. Studien kommer även att bidra med ett kritiskt perspektiv till fenomenet medarbetarskap, då ett sådant förhållningssätt saknas i nuvarande forskning.

Vi skulle även uppskatta om du skulle vilja svara på några frågor från din tid på [REDACTED]. Dessa frågor kommer beröra din förståelse av begreppet medarbetarskap, på vilket sätt du använder dig av medarbetarskap i det dagliga arbetet, om arbetet med medarbetarskap påverkar din roll som chef och ditt ledarskap samt vilka följder ett aktivt arbete med medarbetarskap kan få, både för dig som ledare och för organisationen i stort. Vi välkomnar också kritiskt tänkande kring medarbetarskap.

Intervjun kommer att ta mellan 30-60 min och du avgör i vilken utsträckning frågorna besvaras. Svaren du ger oss kommer att behandlas konfidentiellt och i rapporten kommer ditt namn anonymiseras för att säkerställa att det inte går att koppla tillbaka till dig. Alla uppgifter som samlas in kommer enbart att användas i forskningssyfte.

Vi ser fram emot att träffa dig!

Med vänliga hälsningar

Sven-Erik & Amanda

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Bilaga 2. Intervjuguide

Intervjuguide

- Presentation av studien och dess syfte

Vi följer Vetenskapsrådets etiska riktlinjer i vårt arbete. För det första är ditt deltagande frivilligt, vilket innebär att det är upp till dig vilka frågor du vill svara på och du har rätt att avbryta intervjun om du vill. Intervjumaterialet kommer enbart användas till vårt arbete och inte i andra syften. Ditt namn och personuppgifter kommer inte användas i studien. För att kunna återge intervjun korrekt kommer vi att i samtycke med dig spela in intervjun. Det är endast vi som kommer att ta del av inspelningen och efter avslutad studie kommer inspelningen raderas.

Inledande frågor:

Ditt Namn

Din nuvarande position

Hur länge har du arbetat som..

Del 1: Chefernas övergripande definition och förståelse av medarbetarskapsbegreppet

1. Vad är medarbetarskap, enligt dig?
2. Vad skulle du säga utgör ett "bra/lyckat" medarbetarskap?"
3. Vad skulle du säga utgör ett "mindre bra/misslyckat" medarbetarskap?
4. Vad tror du är de bidragande faktorerna till att vissa organisationer lyckas med sitt medarbetarskap och andra inte?
5. Vilket syfte kan ett aktivt arbete med medarbetarskap uppfylla?

Del 2: Chefernas tolkning av fenomenet medarbetarskap, det vill säga hur de förhåller sig till begreppet i det praktiska arbetet

6. Hur arbetar du aktivt med att främja medarbetarskap?
7. Skulle du kunna ge ett exempel på några aktiviteter som kan relateras till medarbetarskap?
8. På vilket sätt kan medarbetarskap underlätta det praktiska arbetet?
9. På vilket sätt kan medarbetarskap försvåra det praktiska arbetet?

Del 3: Vilka hinder och möjligheter cheferna upplever att medarbetarskap för med sig

10. Vilka möjligheter ger medarbetarskap dig i din roll som chef och för organisationen?
11. Vilka hinder finns det för medarbetarskap för dig som chef och för organisationen?

Bilaga 3. Intervjuguide 2, bakgrundsinformation

Intervjuguide (Bakgrund)

- Presentation av studien och dess syfte

Vi följer Vetenskapsrådets etiska riktlinjer i vårt arbete. För det första är ditt deltagande frivilligt, vilket innebär att det är upp till dig vilka frågor du vill svara på och du har rätt att avbryta intervjun om du vill. Intervjumaterialet kommer enbart användas till vårt arbete och inte i andra syften. Ditt namn och personuppgifter kommer inte användas i studien. För att kunna återge intervjun korrekt kommer vi att i samtycke med dig spela in intervjun. Det är endast vi som kommer att ta del av inspelningen och efter avslutad studie kommer inspelningen raderas.

Inledande frågor:

Ditt Namn

Din nuvarande position

Hur länge har du arbetat som..

1. När började ni arbeta med medarbetarskap
2. Hur fick ni idén om att starta arbetet med medarbetarskap
3. Vad ville ni uppnå med arbetet med medarbetarskap?
4. Hur styrda var cheferna i arbetet med medarbetarskap?
5. Vilka förändringar upplevde organisationen efteråt?