

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**Bra medarbetarskap
- en studie av medarbetares föreställningar**

Lisa Fribert
Anna Gunlycke

Examensarbete 10 poäng
Programmet för personal- och arbetslivsfrågor
Vårterminen 2006

Handledare: Thomas Adelbratt

Bra medarbetarskap - en studie av medarbetares föreställningar

Lisa Fribert
Anna Gunlycke

Sammanfattning: Medarbetarskap har alltmer hamnat i fokus bland forskare och i offentlig debatt, men sällan har medarbetares åsikter efterfrågats. Denna studie syftade till att undersöka medarbetares föreställningar kring bra medarbetarskap samt att jämföra resultatet med dagens dominerande definitionsbilder. Tre grupper med medarbetare från kollektiva, tjänstemanna- och ledande befattningar inom en svensk processindustri intervjuades i fokusgrupper. Resultatet mellan grupperna jämfördes och visar en relativt enhetlig bild av bra medarbetarskap, vilken sammanfattas inom tio områden: ansvarstagande, engagemang/delaktighet, gott arbetsklimat, helhetssyn, kommunikation/feedback, kompetensutveckling, respekt, samarbete/hjälpsamhet, säkerhetsmedvetenhet och öppenhet. Resultatet visar också att medarbetarskapets innehåll till stor del är allmängiltigt, men det finns också branschspecifika aspekter. Således framkommer behovet av dialog på arbetsplatser, så att en gemensam och företagsspecifik bild av bra medarbetarskap kan skapas.

I många år har ledaren och ledarskapet stått i fokus inom forskning och debatt. Ledarskapsutbildningar är vanligt förekommande och organisationers framgångar och förluster kopplas ofta ihop med ledares prestationer. Ledarens roll är visserligen mycket viktig, men dess starka betoning i managementlitteratur och affärstidningar gör att medarbetarna kommer i skymundan. Gustafsson (1994) anser att ansvar och initiativ alltför starkt har kopplats till chefsrollen. En sådan överfokusering kan skapa passivitet och ineffektivitet i resten av organisationen. ”Hjältemyter kring ledare riskerar att reducera det ansvar som ligger på medarbetarna. Medarbetarskap bör därför betraktas som väl så betydelsefullt som ledarskap” (s.39). Intresset för medarbetarskap har börjat växa de senaste åren, vilket har en historisk förklaring, på så vis att synen på människan har förändrats, organisationer har decentraliserats och allt högre krav ställs på ständig förändring (Gustafsson, 1994).

Det stora intresset för demokratifrågor på 1970-talet fäste uppmärksamhet på demokratisering inom företagen och synen på människan i arbetet förändrades. Utgångspunkten hade tidigare varit att arbetet var något nödvändigt ont och att människan helst undvek arbete och därför behövde kontrolleras. Maskiner sågs som helt överlägsna människor och därför borde vi anpassas till maskinerna i största möjliga utsträckning (Granberg, 2003). Medarbetarna ansågs i grund och botten lata, enligt traditionell tayloristisk syn. De som lyckades förändra synen på medarbetaren var ”Human Relations-rörelsen” med Elton Mayo i spetsen, som menade att medarbetaren främst är en social varelse (Tengblad, 2003). Schein (1965) menar att många undersökningar givit stöd åt antagandet att människan i hög grad är socialt motiverad i sitt ”organisationsliv”, och att medlemmar strävar efter att bli moraliskt inblandade i de organisationer som de tillhör.

Påtryckningar om att personalarbetet skulle decentraliseras till "linjen" blev vanliga på 1980-talet och linjechefernas roll stärktes som personalansvariga, dels till följd av demokratisering men också på grund av en förändrad konkurrenssituation. I början av 1990-talet innebar de stora besparingsprogrammen inom privat och offentlig sektor att det decentraliserade personalansvaret fick sin nutida form. Det dominerande idealet som utvecklades var att så mycket ansvar som möjligt skulle utövas av den personalansvarige chefen. Under en andra decentraliseringsvåg under 90-talet förflyttades allt mer ansvar till de anställda. Egen initiativförmåga, kompetensutveckling och utformning av eget arbete skulle den anställde nu själv rå över (Hällsten & Tengblad, 2002).

"Den nya ekonomin" som kännetecknas av hög förändringstakt ställer helt nya krav på organisationer. De behöver vara flexibla och läroaktiga och snabbt kunna anpassa sig till marknadens svängningar, vilket innebär ständiga omstruktureringar. För att detta ska fungera behövs organisationer som från botten och upp består av individer som är beredda att kontinuerligt omdefiniera sin yrkesroll (Wettergren, 2001). Iseskog (2002) beskriver utvecklingen i arbetslivet på liknande sätt: "Jag tror att det moderna arbetslivet med sina allt uppenbarare krav på flexibilitet och förändring nödvändiggör ett slags 'delat ansvar' mellan verksamhet och individ vad gäller möjligheterna till utveckling" (s.36). Iseskog tar även upp arbetsgivaransvaret som grund för arbetstagarens utveckling i arbetet, men framhäver också att varje enskild individ har ett ansvar för sin egen utveckling. Heumer (2001) menar att även det strategiska tänkandet i organisationerna, som tidigare varit frågor för högsta ledningen, har brett ut sig och involverar alltfler medarbetare.

Genom den historiska bakgrunden framkommer en förskjutning av synen på medarbetaren, och indirekt på begreppet medarbetarskap. I det följande presenteras en genomgång av förväntningar på medarbetaren, medarbetarskap i relation till ledarskap, begreppet medarbetarskap, medarbetarskapets innehåll och kritiska tankar kring medarbetarskap.

Föreställningar om medarbetarskap

Förväntningar på medarbetaren. Argyris skrev redan 1960 om föreställningar och förväntningar i organisationer genom sitt begrepp det psykologiska kontraktet. Schein (1965) beskriver begreppet på detta sätt:

"Begreppet psykologiskt kontrakt innebär att individen har en mängd förväntningar på organisationen, och att organisationen har en mängd förväntningar på individen. Dessa förväntningar avser inte endast hur mycket arbete som skall utföras för så och så mycket betalning, utan innefattar också hela mönstret av rättigheter, privilegier och skyldigheter mellan arbetare och organisation. /.../ Förväntningar i stil med dessa är inte nedskrivna i en formell överenskommelse mellan anställd och organisation. Dock fungerar de som starka beteendevägnande faktorer" (s.22f).

Schein menar att vi automatiskt gör antaganden om hur folk är, vad som motiverar dem och därför också hur man bör behandla dem. Det som påverkas av antaganden i det psykologiska kontraktet är exempelvis motivations- och förväntansmönster hos chefer och anställda, möjligheter att påverka systemet, lojalitet och engagemang.

Organisationen kan genomdriva sina förväntningar genom att använda makt och auktoritet medan den anställda genomdrivar sina förväntningar genom att försöka påverka eller genom att vägra delta eller engagera sig. Båda parterna styrs av antaganden av vad som ses som rätt och skäligt. Schein hävdar att om organisationen förväntar sig att medlemmarna skall vara flexibla, engagerade och ha god kommunikation med varandra, innebär det i själva verket ett krav på att de ska känna moraliska förpliktelser gentemot företaget. Om det förväntas att de ska vara engagerade i denna utsträckning måste organisationen erbjuda belöningar och betingelser, som är förenliga med ett sådant engagemang. Man kan inte enbart betala mer pengar för att skapa engagemang, kreativitet och flexibilitet; det måste finnas möjlighet att få andra typer av belöningar såsom exempelvis självständighet i arbetet, genuint ansvar och personlig utveckling. Det psykologiska kontraktet är också personligt och det är därför viktigt att organisationen tar reda på hur varje individuell människa är och vad hon har behov av. Organisationen måste utveckla realistiska antaganden om människor, och inte bara göra vida generaliseringar.

Isaksson (2001) menar att en hel del forskning har ägnats åt att beskriva det psykologiska kontraktet och vilket samband det har med de anställdas attityder till arbetet, trivsel, lojalitet med organisationen samt konsekvenser i form av prestation och välbefinnande. Begreppet har stora kopplingar till begreppet tillit, då båda handlar om förväntningar. Isaksson menar vidare att man kan se tillit eller tillitsbrist som en förutsättning eller ett kognitivt filter som påverkar hur motpartens agerande tolkas och därmed hur det psykologiska kontraktet ser ut.

Ett liknande begrepp som beskrivs i svensk litteratur är det osynliga kontraktet. Zetterberg (1984) beskriver detta som: ”/.../ ett åtagande att ställa upp för jobbet, saken, arbetskamraterna, chefen och organisationen i utbyte mot att arbetskamraterna, chefen och organisationen ställer upp för den anställda och ger honom eller henne en känsla av att ha utträttat något, uppskattning, heder, självutveckling och god anda på arbetsplatsen” (s.5). Zetterberg menar att medarbetarna anpassar sitt engagemang i arbetet till sin uppfattning om vad de tycker sig få ut av arbetsplatsen. Arbetet bör förutom lönen vara berikande i sig självt och ge utrymme för eget ansvarstagande. Medarbetarna vill gärna också ha arbetskamrater som bryr sig om dem som individer. Det osynliga kontraktet är: ”/.../ något som varje människa har mer eller mindre precist formulerat inom sig själv även om det aldrig sätts på pränt” (s.19).

I mötet med en annan människa finns alltid en etisk dimension, menar Hällsten och Tengblad (2002). Man har ett val över hur man skall bemöta den andre människan. Om man känner varandra har också tillit skapats om vad som kan förväntas av den andre. ”I tilliten finns förväntningar om visst beteende, om arbetsprestationer, kapacitet och ambition, eller vänlighet, kamratskap och gemenskap” (s.16). Tilliten rör de handlingar och förväntningar på handlingar som människor har gentemot varandra. Chefer och medarbetare skapar medvetet och omedvetet dygder om hur en god ledare och goda medarbetare ska vara.

Medarbetarskap i relation till ledarskap. I ledarskapsteorier sätts ofta ledarskapet på olika sätt i relation till medarbetarna. Då synen på medarbetaren förändras, ändras också synen på ledaren och ledarskapet. Ett bra exempel är McGregors (1960) Teori X och Teori Y. Teori X grundar sig i antagandet att medarbetaren är passiv och undviker ansvar. Därför behöver ledaren styra och kontrollera sina medarbetare. I teori Y beskrivs medarbetaren som självständig, motiverad och ansvarstagande, vilket påverkar ledarskapet att istället bli medarbetarfokuserat. Gruppens mognad har också varit

utgångspunkter i flera ledarskapsteorier. Exempelvis menar Hersey och Blanchard (1982) i sin ledarskapsteori att ledarskapet behöver anpassas till gruppens mognad, för att ledarskapet ska vara effektivt. Ledarskapet, som situationsanpassas till grupp-mognaden, beskrivs i fyra olika faser. Ledaren börjar med att vara *styrande* och övergår till *tränande*, då mognaden i gruppen ökar. Vidare blir ledarskapet *stödande* och slutligen *delegerande*, när gruppen nått en ”full” mognad. Gruppens mognad bestäms av medarbetarnas motivation till att nå resultat samt förmåga och villighet att ta ansvar. Mognaden påverkas också av utbildningen och erfarenheten hos medarbetarna. Hersey och Blanchard tittar på grupper och individers mognad, men det är inte alltid självklart att individen har behov av att utvecklas och mogna, vilket tas upp av Hackman och Oldham (1976). De menar att det finns individer som inte vill och har behovet av att mogna och utvecklas, och de kallar detta ”Growth Need Strength”.

Ledarens roll är mycket viktig, men genom att den alltid lyfts fram har medarbetarna kommit i skymundan. Ansvarstagande och initiativförmåga har kopplats alltför starkt till chefsrollen. Men en balans i synsätt mellan ledare och medarbetare börjar framskynta i både teori och praktik. Flertalet av de krav som ställs på chefer börjar i allt större utsträckning också ställas på medarbetare (Gustafsson, 1994). Även Möller (1994) uttrycker liknande tankar då han menar att det måste ske en förändring av ansvarsfördelningen i organisationer då ledningen endast är en del av helheten och organisationens framgång beror lika mycket på de anställda som dess ledning. Därför bör man också fokusera på medarbetarnas ansvar för organisationen. Tengblad (2003) beskriver en likartad utveckling. Han hävdar dessutom att medarbetarna behöver stöd för att kunna utveckla ledarskap i det egna arbetet, liksom de personalansvariga cheferna behöver stöd av personalspecialister i sitt personalarbete. Berg (2002) menar att uppgifterna i den nya ledarrollen blir att ge medarbetarna frihet att leda sig själva, utveckla deras kompetens och bidra till ökad självtillit. Han menar att medarbetarna har talanger, vilka måste utvecklas.

Begreppet medarbetarskap. En viktig förutsättning för att kunna prata om föreställningar och förväntningar på medarbetare är att ord och begrepp utvecklas. Gustafsson (1994) beskriver behovet av att utveckla språket, då han menar att det språk och symboler som används i arbetslivet ofta avslöjar att man befinner sig kvar i ett förlegat synsätt. Bra exempel, är begreppen ”kollektivanställd” och ”kugge i maskineriet”.

Det finns flera engelska ord vilka tydligt kan knytas an till begreppet medarbetarskap. Det engelska ordet ”empowerment” används ofta i diskussioner om medarbetares inflytande. Det används även i politiska sammanhang, då med fokus på makt och maktdelegering. Kinlaw (1995) har breddat synen på begreppet till en större fokusering på kompetensutveckling och ökat inflytande bland medarbetare på arbetsplatser. Han menar att ”empowerment” är: ”Processen att uppnå en ständigt pågående förbättring av ett företags totalprestation genom ett utvecklande och vidgande av de anställdas kompetens och deras inflytande på de områden och i de funktioner som har med deras produktionsprestationer och hela företagets totalprestation att göra” (s.55). ”Empowerment” innebär att man ger människor en chans att visa upp deras ”oförutsedda briljans”.

I ”empowerment” ingår också att skapa nya sätt att stimulera och belöna inlärning, och att förändra chefsrollerna så att chefer i högre grad blir tränare, lärare och problemlösare. Att skapa ”empowerment” uppnås genom att flytta makt och beslutsfattande så långt ner i organisationers hierarki som möjligt och att låta de personer som står närmast

problemen lösa dem. Arbetslag ska få styra sig själva. Det är viktigt att öka människors känsla av delaktighet i sina företag och arbetsuppgifter och att det finns ett förtroende för att människor gör vad som är bäst. Ett företag som ger ansvar och befogenheter medför en känsla av delaktighet hos de anställda (Blanchard, Carlos & Randolph, 1997; Kinlaw, 1995).

Konovsky och Organ (1996) beskriver ett annat intressant begrepp, "Organizational Citizenship Behavior". Genom att medarbetare trivs på sin arbetsplats och är engagerade utöver det som kan krävas av dem, förväntas organisationens prestationer och effektivitet öka. Begreppet innefattar attityder och beteenden hos individer som innebär att de handlar efter organisationens bästa. Konovsky och Organ (1996) beskriver begreppet utifrån fem dimensioner, som presenteras i sina engelska originalord. "Altruism" (altruism) beskriver hjälpande handlingar på arbetsplatsen. "Courtesy" (artighet), handlar om ett beteende för att stötta och hjälpa andra med arbetsrelaterade problem. "Sportmanship" (sportsmannaanda) innefattar förmågan att, utan klagomål eller överdrivna krav på avlastning, kunna bortse från mindre obekvämligheter och belastningar som kan uppstå i arbetet. "Generalized compliance" (tillmötesgående, samtycke) relaterar till ett förebildligt beteende då det gäller regler, närvaro och punktlighet liksom respekt för organisationens tillhörigheter och resurser. Slutligen "civic virtue" (medborgerlig dygd), vilket handlar om att delta på möten, hålla sig informerad om utvecklingen som sker inom och omkring organisationen, läsa och svara på mail och visa engagemang i ledningsarbetet och hur arbetsplatsen styrs.

En annan engelsk term som används är ordet "followership". Det syftar till de svenska orden följeslagare eller anhängare som kan tolkas vara passiva och beroende av ledaren (Hällsten & Tengblad, 2002).

Ytterligare ett engelskt ord som ibland används i sammanhanget är "employeeeship" som tagits fram av Möller (1994). Det förklaras med att man vill att varje medarbetare ska vara en "manager" för sitt ansvarsområde och sina arbetsuppgifter. Han beskriver vidare begreppet som ett särskilt åtagande, i vilket medarbetarna gör sitt yttersta för att säkra organisationens framgång. De anställda tar initiativ för att lösa problem och konflikter samt kommer med förslag till förbättringar och förnyelse. "Employeeeship" innehåller tre områden – ansvar, lojalitet och initiativ. Ansvar är den centrala delen, som man måste vilja ta. Vidare innefattar begreppet lojalitet där de anställda handlar efter att främja organisationen de arbetar för. Initiativ uppstår genom att man känner ansvarskänsla och lojalitet. Detta ord är inte utbrett i den engelskspråkiga världen utan är vid en sökning på Internet oftast knutet till nordiska hemsidor (Hällsten & Tengblad, 2002).

Flera svenska forskare menar att det är bättre att använda det svenska begreppet medarbetarskap, istället för engelska varianter. Sandkull och Johansson (2002) exempelvis, uttrycker att idén om "empowerment"oreflekterat utgår ifrån arbetsgivarens perspektiv och bortser från vikten av dialog. Hällsten och Tengblad (2002) menar att "empowerment" ofta används i syftet att öka medarbetarnas handlingsutrymme och beskriver en pågående process och förändring. Men ordet medarbetarskap är istället en egenskap, ett tillstånd eller en relation.

Ordet medarbetarskap har inte någon entydig betydelse. I svenska akademins ordbok på Internet har ordet medarbetarskap betydelsen: "förhållandet att vara el. ställningen medarbetare" (<http://g3.spraakdata.gu.se/saob>, 2006-05-07).

Medarbetarskap började användas som begrepp i svenskt arbetsliv i början av 1990-talet (Hällsten & Tengblad, 2002). Ord som slutar på -skap kopplas till ett dygdigt och

ansvarsfullt beteende, såsom föräldraskap, kamratskap och ledarskap. Vidare skriver Tengblad (2003): "Att ett ord som slutar på -skap först under senare år har börjat användas för att belysa att medarbetares agerande säger något om den traditionella synen på dessa, såsom mindre ansvarstagande, mindre självständiga och mindre dygdiga" (s.12). Hällsten och Tengblad (2006) beskriver definitionen av medarbetarskap på följande sätt: "Med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet" (s.10). I relationen till det egna arbetet ingår ledningen över sig själv och graden av ansvarstagande. Dessutom innefattas gränsdragningen mellan arbete och privatliv samt förhållningssättet till den egna chefen, till andra medarbetare och till övriga kunder.

Medarbetarskapets innehåll. Hällsten och Tengblad (2002) har ett fokus på ansvar i medarbetarskapet och menar att medarbetarskap måste studeras i relation till personalansvar, att de alltid utövas i ett samspel. Begreppet personalansvar står för hur organisationer och arbetsgivare hanterar sin relation till medarbetarna. Personalansvar kan delas in i det juridiska ansvaret, vilket innefattar exempelvis lagar och domar, och det moraliska ansvaret som är mindre tydligt definierat. Det finns en otydlig gränsdragning mellan personalansvar och medarbetarskap vilket har både positiva och negativa effekter. Det skapar delvis ett handlingsutrymme för att organisationer kan skapa unika relationer mellan medarbetare och chefer. Men det skapar också risker att ansvaret hamnar mellan stolarna eftersom varken chefer eller medarbetare då ser det som sin uppgift att hantera de gemensamma arbetsuppgifterna. Hällsten och Tengblad menar att: "Det bästa sättet att finna en lämplig balans mellan personalansvar och medarbetarskap tror vi är att upprätthålla en kontinuerlig diskussion kring lämpliga normer och befogenheter /.../" (s.21).

Tengblad (2003) menar att medarbetarna i ett väl utvecklat medarbetarskap tar ett stort ansvar för sitt arbete samtidigt som de mår om att samarbeta med kollegor samt medverkar till en god stämning och kamratskap på arbetsplatsen. Medarbetarna försöker i det goda medarbetarskapet finna en balans mellan lojalitet mot arbetsgivaren, arbetskollegorna, sig själv som individ och sin familj. Då Tengblad summerar medarbetarskapslitteratur beskriver han medarbetarskap i att vara aktiv, ta ansvar, vara motiverad, vara positiv till förändringar, se till kundernas behov, vara prestigelös, kunna kommunicera, ha förmågan att kunna arbeta självständigt och hantera konflikter. Han menar att litteraturen endast definierar medarbetarskapet utifrån ett organisatoriskt intresse och tidigare empirisk forskning saknas.

Hällsten och Tengblad (2006) anser att det borde skapas ett myndigt medarbetarskap, vilket bygger på medarbetares förmåga att agera på ett myndigt sätt och chefers förmåga att bemöta medarbetarna som myndiga. De har utvecklat fyra begreppspår för att beskriva vilka förutsättningar och egenskaper som det myndiga medarbetarskapet bör vila på. Det första begreppsparet är *förtroende och öppenhet*, vilket innefattar ömsesidigt förtroende för varandra och en öppen och ärlig dialog om viktiga förhållanden på arbetsplatsen. Meningsskiljaktigheter respekteras också och medarbetare försöker tillsammans med chefer finna goda lösningar på problem. Företagsledningen är mån om att upprätthålla en öppen dialog med de anställda och att eftersträva deras förtroende. Det andra begreppsparet är *gemenskap och samarbete*. Här tar de upp upplevelsen av tillhörighet och trivsel i en arbetsgemenskap och att man tar sin del av arbetsbördan och hjälper varandra. Samarbete över yrkes-, avdelnings- och funktionsgränser innefattas liksom värdesättandet av varandras kompetenser och insikter. Arbetsgivare och chefer genomför aktiviteter för att stärka gemenskapen och

samarbetet. *Engagemang och meningsfullhet* är det tredje begreppspar som beskrivs som upplevelsen av att arbetet och arbetsuppgifterna är meningsfulla och känslan av stolthet över att tillhöra företaget. Medarbetare strävar även efter att utföra ett gott arbete och arbetsgivare och chefer tar i sin tur reda på vad varje medarbetare anser vara meningsfullt och engagerande. Det sista begreppspar är *ansvarstagande och initiativförmåga*, vilken innefattar förmågan att ta ansvar över eget arbete och egna resultat liksom förmåga att balansera ansvar och initiativ med fysiskt och psykiskt välmående. Medarbetarna har initiativförmåga och ges befogenhet att ta initiativ så att verksamheten utvecklas. Återigen är det arbetsgivaren och chefer som tar reda på i vilken grad som varje individ vill och kan ta ansvar och de ska även se till att tillräckligt med befogenhet ges.

Bandhold (1997) beskriver utvecklingen av arbetslivet och medarbetarens roll, i sin redogörelse för "morgondagens medarbetarskap". Han skriver att fyra olika områden vid upprepade tillfällen kom upp, då han genomförde intervjuer med "specialister, chefer och forskare" (s.26). Områdena är ledning, lärande, relationer och resultat. De intervjuade menade att medarbetarskapet i framtiden kommer att handla om att kunna leda sitt eget arbete och att se helheten, detta med anledning av allt plattare organisationer och krav på snabba förändringar. Medarbetarskapet kommer också att innehålla förväntningar på ett större ansvarstagande. Den snabba förändringstakten kommer för medarbetarskapet innebära vilja och förmåga att lära sig nytt och finna nya lösningar på problem. Relationer var också ett viktigt område i framtiden. Medarbetare får inte vara några ensamvargar utan medarbetarskapet innefattar förmågan att snabbt kunna arbeta med nya människor med olika bakgrund. De lyfte också fram det angelägna med att nå resultat. Flexibilitet är en viktig del i medarbetarskapet men också snabbhet och kvalitet. Framförallt handlar det om att ha omdöme att göra rätt saker.

Kritiska tankar kring medarbetarskap. Det diskuteras huruvida arbetet med medarbetarskap är en ny form av skendemokrati eller om det finns en verklig vilja till större fokus på medarbetarna på arbetsplatsen. Dixon (1998) tar upp hur språket används. Hon menar att i chefers språk ligger tonvikten oftare på hur andra människors uppfattning ska kunna manipuleras än hur deras kollektiva intellektuella förmåga ska tas till vara.

Hällsten och Tengblad (2002) konstaterar att: "…/ decentraliserat medarbetaransvar är en enkel och effektiv metod för styrning. Decentraliserat medarbetaransvar innebär därför en paradoxal kombination av frihet och kontroll" (s.24). En stor risk med decentralisering av personalansvaret till medarbetarna är att organisationsproblem individualiseras. Exempelvis kan underbemanning och hög arbetsbelastning, med stress och utbrändhet som följd, ses som enskildas problem, istället för organisatoriska problem. Hällsten och Tengblad (2006) menar vidare att det finns en stor skillnad mellan idealen om den ansvarstagande medarbetaren och den stöttande chefen, och verkligheten. Viljan att ta på sig ansvar kan ofta saknas hos medarbetarna. Dessutom motverkas ofta medarbetaransvaret av administrativa kontrollrutiner och centrala beslut som exempelvis omorganiseringar liksom hög och ojämn arbetsbelastning. Då chefen ofta fastnar i det administrativa arbetet, kan denne inte utgöra det stöd som medarbetarna behöver i och med det ökade ansvaret.

Wettergren (2001) tar upp problem kring hur medarbetarna tillskrivs ansvar. De får ansvar över sig själva och sina arbetsuppgifter, dessutom ställs höga förväntningar på deras tillit till organisationen. Arbetsgivarens uppgift är att prioritera för organisationens konkurrenskraft, därför kan engagemanget i medarbetarna aldrig vara ovillkorligt. Wettergren menar eftersom relationen är ovillkorlig blir det ingen riktig tillitsrelation

och risken blir att ansvar skjuts över på den enskilda medarbetaren och till hennes förmåga till tillit och självtillit.

Det framgår av ovanstående resonemang att det finns kritiska tankar kring medarbetarskap och kanske kan denna frånvaro av intresse också ses som kritik. Vid en sökning av ordet medarbetarskap på LO (www.lo.se, 2006-05-05) och TCO:s (www.tco.se, 2006-05-05) fanns inga träffar alls. SACO:s hemsida (www.saco.se, 2006-05-05) gav totalt 12 träffar, varav de flesta handlar om medarbetarskap i relation till ledarskap och chefskap. På Svenskt Näringslivs hemsida (www.svensktnaringsliv.se, 2006-05-07) finns hela 100 träffar. De flesta av dessa artiklar handlar dock inte om medarbetarskapet som begrepp utan rör medarbetare, deras hälsa, arbetsmiljö och andra arbetsförhållanden. På hemsidorna går det inte att utläsa vad medarbetarskap egentligen är eller vad medarbetarskapet innehåller.

Det är inte överdrivet att säga att fackföreningsrörelsen som helhet har intagit en avvaktande och ofta kritisk inställning till begreppet medarbetarskap (Tengblad, 2003). Deras tvivel mot medarbetarskapsbegreppet kan delvis förstås med bakgrunden att delegerat ansvar många gånger tillämpats trots begränsad bemanning och litet utrymme för kompetensutveckling. Att medarbetarskapet ofta utgår från ett arbetsgivarperspektiv är också en stor del i fackföreningarnas skepsis (Hällsten & Tengblad, 2006). Nackdelen med fackföreningsrörelsens kritiska inställning är att arbetsgivare och lierade organisationskonsulter fram tills nu själva kunnat definiera begreppets innebörd. Medarbetarskap är dock ännu inte ett så vedertaget begrepp att det skulle vara svårt att introducera ett annorlunda synsätt (Tengblad, 2003).

Syfte

Begreppet medarbetarskap är komplext och definitionerna drar åt lite olika håll. Det tycks även saknas mätdata som kommer direkt från medarbetare. Oftast är det forskare, specialister och chefer som diskuterar och definierar medarbetarskapet.

Hällsten och Tengblad (2002) menar att det finns ett stort behov av att gemensamt definiera innehållet i medarbetarskapet. De skriver:

”En sammanställning kring positiva och negativa effekter med stort medarbetaransvar pekar på ett behov av att innehållet i medarbetarskapet inte bör bli ensidigt definierat från organisationernas sida utan att medarbetarna själva måste få vara med och aktivt forma detta innehåll. Att vara med och definiera innehållet i medarbetarskapet kommer att vara en mycket central och angelägen uppgift både för enskilda arbetstagare och för fackföreningarna om trenden med ett ökat medarbetaransvar fortsätter” (s.25).

Syftet med denna studie är att kartlägga vilka föreställningar medarbetare har om bra medarbetarskap, samt jämföra dessa med dagens dominerande definitionsbilder.

Metod

Instrument

För studien valdes metoden fokusgrupper, som kan beskrivas som en strukturerad och fokuserad metod. Valet av en gruppbaserad metod grundades i att en mångfacetterad bild bäst kan ges i grupper och att mångfalden i grupper kan berika samtalet. En annan bakgrund till valet av fokusgrupper var att testa om metoden kunde ge ett stort data-underlag. Om så var, kan metoden dels vara effektiv för att snabbt komma igång med tankeprocesser bland medarbetare och dels kan vara en startpunkt för arbetet med medarbetarskap på arbetsplatser.

Bloor, Frankland, Thomas och Robson (2001) skriver att metoden är av fördel i studier av ämnen som relaterar till gruppnormer och betydelser av dessa. Wibeck (2000) menar att fokusgrupper är en bra metod för att studera människors föreställningar, kunskaper, attityder och värderingar. Forskaren bestämmer fokusfrågan, men det är en "brukarstyrd" metod, såtillvida att deltagarna ger sina egna synpunkter och värderingar på den aktuella frågan. Varje deltagares uppfattning kan leda till associationer hos de andra deltagarna, vilket kan ge många olika perspektiv på fokusfrågan. Målet är att få fram så många synpunkter som möjligt, inte att skapa en argumenterande diskussion (Obert & Forsell, 2002). Stewart och Shamdasani (1990) menar att fördelen med fokusgrupper är att man får fram en väldigt rik mängd data uttryckt i deltagarnas egna ord och kontext. Forskaren kan också ha direkt interaktion med deltagarna och kan få förtydliganden om så behövs.

Det valda fokusområdet var: "Vad är bra medarbetarskap?". Frågeställningen operationaliserades genom att fråga deltagarna vad bra medarbetarskap kännetecknas av. Bra medarbetarskap valdes för att ge ett positivt förtecken och för att peka på att det är något som ska fungera.

Vid genomförandet av fokusgrupperna användes en mall (baserad på Obert & Forsell, 2000) som var gemensam för de tre grupperna. Mallen var uppdelad i tre utförandemoment: faktorskapande, viktning och betygsättning. I första momentet skapade deltagarna meningar (*faktorer*) om bra medarbetarskap. I mallen för denna studie påbörjades varje mening med: "Bra medarbetarskap kännetecknas av...". Faktorerna som skapades av gruppen kopierades sedan över till viktningsmallen, där det fanns ett fält för att fylla i kryss för de faktorer som deltagarna individuellt ansåg vara viktigast. Slutligen kopierades faktorerna, omgjorda till påståenden, in i en mall för betygsättning med en färdig skala från 1-5, där 1 betydde "stämmer inte alls" och 5 betydde "stämmer helt".

Som hjälpmedel användes en bärbar dator där faktorerna som deltagarna skapade, direkt skrevs in i mallen. En skrivare användes också, för att till alla deltagare skriva ut de skapade faktorerna som individuellt skulle viktas och betygsättas. Som stöd, ifall något oförutsett skulle inträffa, spelades de tre fokusgrupperna in på MiniDisc. Detta inspelade material användes inte vid bearbetningen och analysen av data.

Deltagare

Studien genomfördes i en medelstor svensk processindustri med en internationell koncernledning. Tre grupper skapades utifrån; medarbetare med kollektiva befattningar, medarbetare med tjänstemannabefattningar och medarbetare med ledande befattningar. Dessa tre grupper valdes för att uppnå en bredd i synpunkterna, men också för att representera klassiska partsintressen.

Nio personer kallades till varje fokusgrupp, med målet att minst sju skulle delta. I kallelsen presenterades ämnesområdet medarbetarskap och instruktioner om tillvägagångssätt och genomförande av fokusgrupper. I gruppen med kollektiva befattningar skedde urvalet med hjälp av lottning. Undantag var de medarbetare som inte kan lämna sin arbetsplats, nyligen tillsats i tjänst eller som innehar näraliggande pension. Sju personer kunde delta. I gruppen med kollektiva befattningar fanns deltagare från olika skiftlag och från olika arbetsplatser. Urvalet i gruppen med tjänstemannabefattningar gjordes genom lottning utifrån de olika yrkeskategorier de tillhörde, vilket innebar att alla kategorier blev representerade. Åtta personer kunde delta. I gruppen med tjänstemannabefattningar fanns deltagare som arbetar direkt gentemot produktion men också deltagare från stabsfunktioner i organisationen. I den grupp som består av ledande befattningar deltog åtta personer av de nio personer som finns i ledande position. I gruppen med ledande befattningar ingick deltagare med övergripande ledarfunktion, områdeschefer och produktionsledare.

Procedur

Fokusgrupperna fördelades till tre olika dagar och startades genom att fabrikschefen kort presenterade bakgrunden till arbetet med medarbetarskap. Deltagarna garanterades anonymitet i den mån att inga namn presenteras i uppsats eller senare presentation. Det gjordes en genomgång av metoden, så att det inte rådde några oklarheter. Extra tydligt poängterades grundidén att deltagarnas roll var att skapa alla tänkbara faktorer om vad bra medarbetarskap kännetecknas av, inte att diskutera fram en gemensam syn. Våra uppgifter som moderatorer var att skriva ner de faktorer som deltagarna skapade och be om förtydligande då det behövdes. Moderatorerna kontrollerade också om varje faktor som skrevs ner ansågs stämma överens med den innebörd som deltagaren ville delge. Avsikten var att hålla på tills ämnet var uttömt och momentet faktorskapande pågick mellan 75 och 90 minuter inklusive en paus på cirka fem minuter. Därefter togs en längre paus då faktorerna skrevs ut till varje deltagare. Deltagarna fick sedan individuellt sätta kryss på en tredjedel av de faktorer som de ansåg vara viktigast. Då viktningen var klar skrevs alla faktorer om till påståenden, som varje deltagare sedan fick betygsätta individuellt utifrån hur de uppfattade situationen idag. Den totala tiden för processen med fokusgrupperna var cirka tre timmar per fokusgrupp.

Betygsbedömningen är tänkt att användas i företagets fortsatta arbete med medarbetarskap. Avsikten är inte att presentera betygssättningen, då syftet med studien är att vidga dagens definitionsbild, inte att ge en företagsspecifik bild av situationen idag. Dock gjordes en genomgång av betygen, för att se om speciellt positiva eller negativa förhållanden på arbetsplatsen kan ha påverkat framställningen av faktorer. Om det fanns faktorer som fick över 4.0 eller under 2.0 i betyg samt minst hälften av deltagarnas kryss vid viktningen, analyserades de närmare.

Dataanalys

En sammanställning av faktorer, viktningar och betygsättning gjordes för varje grupp. För överskådlighetens skull kodades materialet in i kategorier efter sitt tematiska innehåll. I de fall som en faktor kunde hänföras till flera kategorier, har faktorn placerats i den kategori som den främst kan anses tillhöra. En jämförelse av de tre grupperna gjordes utifrån de faktorer som under varje kategori ansågs som extra viktiga, då de fått mer än hälften av gruppens viktningsskruss. Detta för att se om bilden av bra medarbetarskap var gemensam för grupperna eller om den skilde sig åt.

Resultat

I resultatavsnittet presenteras alla faktorer utifrån tio kategorier, under vilka alla faktorer har kodats in. Kategorierna, som presenteras i bokstavsordning, är: ansvarstagande, engagemang, gott arbetsklimat, helhetssyn, kommunikation/feedback, kompetensutveckling, respekt, samarbete/hjälpsamhet, säkerhetsmedvetenhet och öppenhet. Faktorerna presenteras under varje kategori utifrån vilken grupp som skapat dem, detta för att ge en överskådlig bild av materialet. Efter varje faktor redogörs, inom parentes, för de antal kryss som fokusgruppen givit vid viktningen.

Endast en faktor hamnade utanför de gränslinjer som satts gällande analys av betygsättning (över 4.0 respektive under 2.0 i betyg och minst hälften av deltagarnas kryss vid viktningen). Betyget presenteras direkt efter denna aktuella faktor. Efter varje kategorigenomgång presenteras en sammanfattning av alla faktorerna från de tre grupperna.

Under rubriken likheter och olikheter mellan fokusgrupper presenteras en jämförande sammanställning av innehållet i de faktorer som de tre grupperna ansåg som extra viktigt, då de fått minst hälften av gruppens viktningsskruss.

Översikt av kategorier och faktorer

Ansvarstagande

Kollektiva befattningar:

Bra medarbetarskap kännetecknas av:

Att man är pålitlig (4)

Att man försöker sköta sina arbetsuppgifter (1)

Att man håller det man lovar (1)

Tjänstemannabefattningar:

-

Ledande befattningar:

Ordning och reda på den fysiska arbetsplatsen (7)

Ansvar för att man uppnår sina egna mål (6)

Att ålagda arbetsuppgifter sköts och görs (6)

Att mål uppnås vad gäller hälsa (HSE) (6)

Ansvar över att hålla sig informerad om det som berör en själv (5)

Att mål uppnås vad gäller kostnader (5) *Betyg 4,3 (utav 5 möjliga)*

Att mål uppnås vad gäller kvalitet (4)

Att mål uppnås vad gäller leveranstid (4)

Ansvar över att i tid sätta upp gränser vad gäller arbetsbelastning (3)

Ansvar över att ställa frågor om det finns info som man saknar (3)

Att man gör det man åtar sig (3)

Ansvar för sin fysiska arbetsplats och arbetsplatsutrustning (3)

Ansvar över att utveckla de rutiner som finns (3)

Ansvar över att uppnå resultat (3)

Sammanfattning: Kategorin ansvarstagande innefattas av 17 faktorer. De handlar om att uppnå sina egna mål och att sköter sina arbetsuppgifter. Likaså menade deltagarna att bra medarbetarskap kännetecknas av att mål uppnås vad gäller hälsa, kostnader, kvalitet och leveranstid. Ansvar tas också över att hålla sig informerad om det som berör en själv och ställer frågor om information saknas. Man ansvarar även över att i tid sätta upp gränser gällande arbetsbelastning. I ett bra medarbetarskap tas ansvar över att det är ordning och reda på den fysiska arbetsplatsen och arbetsplatsutrustningen. Ansvar tas också över att utveckla de rutiner som finns. Att vara pålitlig och göra det man åtar sig är också viktigt. Fokusgruppen med tjänstemannabefattningar hade inga faktorer inom kategorin.

<i>Engagemang/delaktighet</i>	Bra medarbetarskap kännetecknas av:
Kollektiva befattningar:	Tillvaratagande av varandras engagemang (2) Vilja att vara engagerad (2) Att man tar egna initiativ (0)
Tjänstemannabefattningar:	Engagemang i sitt arbete (5) Engagemang för helheten inte bara sin egen uppgift (4) Att man visar engagemang för sina kollegor (3) Att man låter sina medarbetare känna engagemang (1) Att man visar engagemang för sin chef (1) Att man visar intresse för sin chef (0)
Ledande befattningar:	Delaktighet (6) Gott engagemang i sina arbetsuppgifter (3) Att man gör det lilla extra (3) Gott engagemang för arbetsplatsen (3) Ansvar för sin egen delaktighet i arbetet (2) Att man själv är motiverad (2) Att man håller sig involverad (0)

Sammanfattning: Kategorin engagemang/delaktighet innefattar 16 faktorer. Bra medarbetarskap kännetecknas av delaktighet och engagemang i sitt arbete och sina arbetsuppgifter – man gör det lilla extra och har ett gott engagemang för arbetsplatsen. Det finns även ett engagemang för helheten och inte bara sin egen uppgift. Man tar tillvara varandras engagemang – man känner engagemang för sina kollegor och låter dem känna engagemang. Intresse och engagemang visas också gentemot sin chef. I ett bra medarbetarskap är man motiverad, tar egna initiativ och håller sig involverad.

<i>Gott arbetsklimat</i>	Bra medarbetarskap kännetecknas av:
Kollektiva befattningar:	Bra sammanhållning (5) Förtroende för varandra (4) Att man tycker att det är roligt vara på jobbet (4) Att man är positiv (2) Lyhördhet (1) Vilja att komma överens (1) Att man har ett gott humör (1) Tid tas till att fika med varandra (1) Vilja lära känna varandra (0) Att även "tysta" medarbetare uppmärksammas (0)
Tjänstemannabefattningar:	Att alla tillåts vara med i gruppen (6) Att ta sig tid att lyssna på sina kollegor (5) Att vara observant på hur andra mår (5) Bra atmosfär (4) Bra kamratskap på jobbet (3) Att man får andra att känna sig värdefulla (3)

Ledande befattningar:	Att alla välkomnas in i gruppen (2)
	Lyhördhet (2)
	Ödmjukhet (2)
	Att förtroende skapas (1)
	Att man bidrar till ett positivt arbetsklimat (6)
	Att man lyssnar på varandra. (4)
	Att man motiverar sina medarbetare (4)
	Tillit till andra (3)
	Förtroende till andra (2)
	Att man bidrar till trevlig arbetsatmosfär (1)
	Att man månar om varandra (1)
	Ett gott självförtroende (1)
	Att det finns en positiv attityd (0)
Att det finns ett ansvarstagande för att relationer med andra medarbetare utvecklas (0)	

Sammanfattning: Kategorin gott arbetsklimat beskrevs genom 30 faktorer. Deltagarna beskrev att bra medarbetarskap kännetecknas av bra sammanhållning och att bidra till ett positivt arbetsklimat. Ett bra medarbetarskap kännetecknas också av en lyhördhet och ödmjukhet – man tar sig tid att lyssna på kollegor och är observant på hur andra mår. Det finns också en vilja att komma överens och lära känna varandra – alla tillåts och välkomnas att vara med i gruppen. Man månar om varandra, får andra att känna sig värdefulla och motiverar sina medarbetare. Även ”tysta” medarbetare uppmärksammas. Man är också positiv och har ett gott humör – man tycker att det är roligt att vara på jobbet och man tar sig tid att fika med varandra. Det finns ett ansvarstagande för att relationer med andra medarbetare utvecklas. Ett gott arbetsklimat innefattas också av att man har ett gott självförtroende samt förtroende och tillit till andra.

<i>Helhetssyn</i> Kollektiva befattningar:	Bra medarbetarskap kännetecknas av:	
	Förståelse för helheten så att inte delar blir lidande (3)	
	Realistiska krav på sina medarbetare (3)	
	Att man inser sina begränsningar (3)	
	Förståelse för varandras arbetsområden (2)	
	Att man ser att arbetet är gemensamt (2)	
	Förståelse för varandras deadlines (1)	
	Tjänstemannabefattningar:	Medvetenhet om de gemensamma mål som är uppsatta (5)
		Att man vet vad ens egen befattning är och ramarna för den (4)
		Att man ser att helheten är det viktiga (3)
		Att man tänker ett steg längre så att tid sparas åt mina kollegor (3)
		Att man vet vad andras arbetsuppgifter innebär (3)
		Att man inser begränsningar i personella resurser (3)
Att man gör sitt jobb bra, så att det bidrar till helheten (1)		
Att man inser begränsningar i ekonomiska resurser (1)		
Att man inser begränsningar i tid (1)		
Att man inser begränsningar i lokaliteter (0)		
Att man inser begränsningar i materiella resurser (0)		
Att man inser begränsningar i system (0)		
Ledande befattningar:	God förståelse för sin roll i arbetsprocessen (7)	
	God förståelse för andras roll i arbetsprocessen (5)	
	Ansvar att hålla sig informerad om den övergripande verksamheten (4)	
	God förståelse för externa kunders behov (3)	
	God förståelse för interna kunders behov (2)	
	God kännedom om verksamheten (2)	
	Att man ser hela processen (1)	
	Att man involverar de som kommer att beröras av det man utträttat (0)	

Sammanfattning: Inom kategorin helhetssyn kunde 26 faktorer lokaliseras. Deltagarna beskrev att ett bra medarbetarskap handlar om att ha en god förståelse för sin egen och andras roll i arbetsprocessen. Man vet vad ens egen befattning är och ramarna för den. Kraven på medarbetarna är realistiska, man tänker ett steg längre så att tid sparas åt sina kollegor och arbetet ses som gemensamt. Ansvar tas över att hålla sig informerad om den övergripande verksamheten och det finns en medvetenhet om de gemensamma mål som är uppsatta. I ett bra medarbetarskap finns en god kännedom om verksamheten, man ser hela processen och ser att helheten är det viktiga. En god förståelse finns för externa och interna kunders behov. Man inser också begränsningar i ekonomiska, materiella och personella resurser, liksom begränsningar i lokaliteter, system och tid. I medarbetarskapet förstår man varandras deadlines och involverar de som kommer att beröras av det man utträttat.

Kommunikation/feedback Bra medarbetarskap kännetecknas av:

- | | |
|---------------------------|---|
| Kollektiva befattningar : | Att alla medarbetare uppmärksammas och får feedback (5) |
| | Att man pratar med varandra och inte om varandra (5) |
| | God dialog mellan varandra (2) |
| | Att kunna ta emot kritik (2) |
| | Att man kan prata direkt med den person som "problemet" gäller (2) |
| | Att kunna ta åt sig relevant feedback (1) |
| | Att kunna ge relevant feedback (1) |
| | Att man kan prata med varandra (1) |
| | Att kunna ge kritik (0) |
| | Att kunna ta kritik om man inte gör något säkert (0) |
| Tjänstemannabefattningar: | Att man berömmar en bra prestation (6) |
| | Tydlig kommunikation (4) |
| | Att kunna ge negativ kritik på rätt sätt (4) |
| | Att man uppmuntrar andra att våga ge kritik (4) |
| | Att kunna ge positiv kritik på rätt sätt (3) |
| | Att kunna ta negativ kritik (3) |
| | Att man endast informerar om relevant information till berörda parter (2) |
| | Noggrannhet med vem som får den info som skickas ut via mail (2) |
| | Att man informerar ledningen om vilka befogenheter och resurser som behövs (2) |
| | Att kunna ta positiv kritik (1) |
| | Att kunna anpassa språket efter vem man pratar med (0) |
| Ledande befattningar: | Öppen dialog (6) |
| | Att positiv feedback ges då andra gjort ett bra arbete (4) |
| | Att man ger konstruktiv feedback. (3) |
| | Att man känner att det är okej att säga vad man tycker (3) |
| | Att man följer upp och får feedback på det projekt man utfört (2) |
| | Att man ger feedback i rätt situation. (2) |
| | Att tid tas till att söka den information som man behöver (1) |
| | Att man följer upp den information man fått (1) |
| | Att kunna ta emot feedback (1) |
| | Vilja att bidra till dialog (1) |
| | Ansvar över att dialogen baseras på tydlighet (1) |
| | Att feedback tas mellan de berörda personerna (0) |
| | Att man ger tydlig feedback (0) |
| | Ansvar över att dialogen baseras på öppenhet (0) |
| | Ge tillåtelse till andra medarbetare att söka den information som denne behöver (0) |

Sammanfattning: Kategorin kommunikation/feedback innefattar 36 faktorer. Bra medarbetarskap präglas av en öppen, tydlig och god dialog där alla medarbetare

uppmärksammas och får feedback. En bra prestation beröms och det finns en vilja att bidra till dialog. Kommunikationen är tydlig – man pratar med varandra och inte om varandra och man kan prata direkt med den person som ”problemet” gäller. Man vågar och känner att det är okej att säga och stå för vad man tycker. Deltagarna menade även att bra medarbetarskap kännetecknas av att kunna ge så väl positiv som negativ kritik i rätt situation och på ett konstruktivt sätt. Det är även viktigt att kunna ta åt sig relevant feedback, exempelvis då man inte gör något säkert. Feedback tas mellan de berörda personerna och man uppmuntrar även andra att våga ge kritik. Information är även en viktig del – man informerar endast om relevant information till berörda parter och det finns en noggrannhet med vem som får den information som skickas ut via mail. Man följer även upp och får feedback på det projekt man utfört. Det är även viktigt att informera ledningen om vilka befogenheter och resurser som behövs. Man tar sig själv tid, och tillåter andra att ta sig tid, till att söka den information man behöver.

<i>Kompetensutveckling</i>	Bra medarbetarskap kännetecknas av:
Kollektiva befattningar:	Att man föregår med gott exempel (4) Att vara generös med sin egen kunskap (4) Att våga ta emot nya arbetssätt och prova nytt (4) Att lära ut det man själv lärt sig och håller inte kunskap för sig själv (3) Att man stöttar och lär upp nya (3) Mottaglighet för nya saker (2) Ett utbyte av kunskap (2) Att man behåller nyfikenheten (1) Mottaglighet för nya idéer (1) Att lära nya medarbetare att arbeta lika säkert som en själv (1) Att lära upp samma sätt (1) Vilja att lära sig nytt (0)
Tjänstemannabefattningar:	Att bidra med den kunskap man har (4) Förmåga att se sina brister i kunskap kring arbetsuppgifter (3) Vilja att utöka sin kunskap och kompetens (3) En ständig strävan framåt (2) Att man ser utvecklingsmöjligheter (2) Vilja att ständigt förbättra arbetssätten (1) Vilja att utbildas (1) Intresse av att utvecklas och lära sig (0)
Ledande befattningar:	Att aktivt bidra till sin egen kompetensutveckling (6) Vilja att utvecklas (3) Tillvaratagande av varandras kunskaper (3) Deltagande i de utbildningar som man blir kallad till (2) Att aktivt bidra till andras kompetensutveckling (2) Att man bidrar till nyanställdas introduktion (2) Att man bidrar till nyanställdas utveckling (2) Att utbilda andra i sina egna specialiteter (1) Att man vidareförmedlar den kunskap man får från utbildningar (0)

Sammanfattning: Kategorin kompetensutveckling berördes i 28 faktorer. De handlar om ett aktivt bidragande till sin egen kompetensutveckling och förmågan att se sina brister i kunskap kring arbetsuppgifter. Bra medarbetarskap kännetecknas av en vilja att utöka sin kunskap och kompetens. Mottaglighet finns för nya idéer – man behåller nyfikenheten och strävar ständigt framåt. I ett bra medarbetarskap är man också generös med sin egen kunskap och bidrar aktivt till andras kompetensutveckling. Nya medarbetare introduceras och stöttas och man föregår med gott exempel. Man lär upp nya medarbetare och lär dem även att arbeta lika säkert som en själv. Kompetens-

utvecklingen rör också viljan att ständigt förbättra arbetsätten och att våga ta emot nya arbetssätt och prova på nytt.

<i>Respekt</i>	<i>Bra medarbetarskap kännetecknas av:</i>
Kollektiva befattningar:	Acceptans för varandras olikheter och personligheter (6) En syn att ingens arbete är viktigare än någon annans (2) Respekt för den personliga integriteten (2) Tolerans till varandra om fel görs (0)
Tjänstemannabefattningar:	Respekt för varandras tid (6) Att personlig integritet tillåts av andra (5) Respekt för överenskommelser (5) Respekt för arbetstider (4) Respekt för att andra kan saker (4) Respekt för varandras privatliv (4) Respekt för medarbetarnas åsikter (4) Respekt för överenskomna mötestider (3) Att alla inte kan allt respekteras (3) Att ett nej respekteras (2) Respekt för okunskap (1)
Ledande befattningar:	Ömsesidig respekt oavsett vilken yrkeskategori man tillhör (5) Respekt för varandra (5) Respektfullt och civiliserat uppträdande (3) Ömsesidig respekt mellan avdelningar (3) Ömsesidig respekt mellan ledare och medarbetare (2) Ömsesidig respekt oavsett vilket kön man tillhör (2) Ömsesidig respekt oavsett etnisk tillhörighet (1)

Sammanfattning: Kategorin respekt togs upp i 22 faktorer. De handlar om respekt för varandra och att acceptera varandras olikheter och personligheter. Personliga åsikter, personlig integritet och andras privatliv respekteras också. Det finns en syn att ingens arbete är viktigare än någon annans och det finns en ömsesidig respekt oavsett vilken yrkeskategori man tillhör. Bra medarbetarskap kännetecknas även av att det finns en respekt för varandras tid, överenskommelser, mötestider och arbetstider. Det finns också en ömsesidig respekt mellan avdelningar, mellan ledare och medarbetare liksom respekt oavsett kön och etnisk tillhörighet. Att andra kan saker eller inte kan saker respekteras och det finns en tolerans till varandra om fel görs.

<i>Samarbete/hjälpsamhet</i>	<i>Bra medarbetarskap kännetecknas av:</i>
Kollektiva befattningar:	Att man ställer upp för varandra (6) Hjälpsamhet (5) Att man stöttar varandra (3) Att man turas om att dela på det tyngre arbetet (3) Att kunna ta emot hjälp (0) Att man ber om hjälp när man behöver (0)
Tjänstemannabefattningar:	En hjälpsamhet mot alla (4) Att man inte är egoistisk (2) Att stötta sina medarbetare (2)
Ledande befattningar:	Gott samarbete där man tillsammans löser problem (5) Att man visar hjälpsamhet mot sina medarbetare (5) Samarbete för att lösa problem (2) Att man hjälper kollegor som har det jobbigt (1) Att man stöttar varandra (1) Att man hjälper varandra med kunskap (0)

Sammanfattning: Kategorin samarbete/hjälpsamhet innefattar 15 faktorer. Bra medarbetarskap kännetecknas i denna kategori av att man ställer upp för varandra, stöttar varandra och samarbetar för att lösa problem. Man är hjälpsam mot alla och man turas om att dela på det tyngre arbetet. I ett bra medarbetarskap hjälper man också kollegor som har det jobbigt. Bra medarbetarskap handlar även om att både kunna ta emot och be om hjälp.

<i>Säkerhetsmedvetenhet</i>	<i>Bra medarbetarskap kännetecknas av:</i>
Kollektiva befattningar:	Att risker påtalas (4) Att man arbetar säkert (3) Att risker åtgärdas om man kan (3) Att rutinerna följs (1)
Tjänstemannabefattningar:	-
Ledande befattningar:	Att de rutiner som man kommit överens om följs (7) Att säkert beteende och säkerhetsregler efterföljs (6) Att säkerhet prioriteras (5)

Sammanfattning: Säkerheten berördes i 7 faktorer. De handlar om att man i ett bra medarbetarskap har ett säkert beteende och följer de rutiner och säkerhetsregler som man kommit överens om. Risker påtalas och åtgärdas också om man kan. I medarbetarskapet prioriteras säkerheten. Fokusgruppen med tjänstemannabefattningar hade inga faktorer inom kategorin.

<i>Öppenhet</i>	<i>Bra medarbetarskap kännetecknas av:</i>
Kollektiva befattningar:	Att kunna stå för fel man gjort (6) Ärlighet (5) Att vara realistisk och kunna säga nej när man inte hinner (4) Att man tar tag i konflikter direkt (4) Öppenhet mot alla nivåer i företaget (3) Att våga säga nej (3) Att kunna säga till om de resurser man behöver (2) Öppenhet (1)
Tjänstemannabefattningar:	Att kunna skilja på sak och person (5) Att våga se och ta tag i problem när man upptäcker dem (5) Att våga stå på sig (5) Ärlig vad gäller arbetet (4) Att våga fråga om det är något man inte förstår (3) Ett utrymme för att få vara kritisk med målet att utveckla varandra (2) Att kunna säga stopp innan det blir för mycket (2) Att kunna säga till chefen eller ledaren då en arbetskollega är för belastad (2) Att visa empati för sin chef (2) Att vi vågar ifrågasätta varandra (2) Att man vågar ifrågasätta sin chef (1) Att kunna säga till andra innan det blir för mycket för dem (0)
Ledande befattningar:	Att ta tag i och lösa konflikter (7) Att våga säga och stå för vad man tycker (4) Ärlighet mot varandra (4)

Sammanfattning: Kategorin öppenhet beskrevs i 23 faktorer. Bra medarbetarskap kännetecknas av en öppenhet i klimatet – att det finns en ärlighet, att kunna stå för fel man gjort och att man tar tag i och löser konflikter direkt. Det är viktigt att kunna skilja på sak och person samt att det finns utrymme för att få vara kritisk med målet att utveckla varandra. Man är också realistisk och kan säga nej när man inte hinner liksom

man kan fråga om det är något man inte förstår. Öppenheten kännetecknas också av att våga säga och stå för vad man tycker samt att våga ifrågasätta varandra och sin chef. Man visar även empati för sin chef. Det finns också en öppenhet mot alla nivåer i företaget och man kan säga stopp innan det blir för mycket samt säga till om en kollega är för belastad. Man kan också säga till om de resurser som behövs.

Likheter och olikheter mellan fokusgrupperna

Nedan görs en jämförande sammanställning av innehållet i de faktorer som under varje kategori ansågs som extra viktiga, då de fått mer än hälften av gruppens viktningsskryss. Det framkommer mycket stora likheter men också stora olikheter mellan fokusgrupperna.

I de fyra kategorierna *gott arbetsklimat*, *kommunikation/feedback*, *samarbete/hjälpsamhet* och *öppenhet*, framkommer mycket stora likheter mellan grupperna. Den gemensamma bilden av dessa kategorier sammanfattar bra medarbetarskap i form av ett bra klimat med god sammanhållning där alla får vara med. Medarbetare lyssnar och motiverar varandra. Hjälpsamhet och att ställa upp för varandra är också viktigt liksom ett samarbete för att lösa problem. Det finns en ärlighet – man står för vad man tycker och för fel man gjort, och man tar tag i konflikter. I ett bra medarbetarskap ska kommunikationen vara öppen och tydlig och beröm tilldelas vid bra prestationer. Det är också viktigt att alla får feedback.

Stora skillnader finns inom kategorierna *ansvarstagande*, *respekt* och *helhetssyn*. Inom kategorin ansvarstagande har gruppen med ledande befattningar åtta faktorer. Tjänstemännen har inte någon faktor alls och gruppen med kollektiva befattningar har en faktor, vilken handlar om pålitlighet. Den ledande befattningsgruppens faktorer inom ansvarstagande handlar om att utföra sina ålagda arbetsuppgifter, att det är ordning och reda på den fysiska arbetsplatsen och att mål uppnås vad gäller egna mål, hälsa, kostnader, kvalitet och leveranstid. Man ansvarar också över att hålla sig informerad om det som berör en själv. Kategorin respekt visar också på stora olikheter mellan grupperna. Där har tjänstemännen sju faktorer medan de andra grupperna har en eller två faktorer. Alla tar upp ömsesidig respekt som en viktig faktor i ett bra medarbetarskap. Men tjänstemännen lyfter även fram respekten för åsikter, privatliv, kunskaper, tid och överenskommelser. Då det gäller kategorin helhetssyn har gruppen med kollektiva befattningar inte någon faktor och de andra grupperna har två respektive tre faktorer. Faktorerna rör förståelsen för sin egen och andras roller i arbetsprocessen och att man ser de gemensamma mål som finns.

Inom de tre kategorierna *engagemang/delaktighet*, *kompetensutveckling* och *säkerhetsmedvetenhet* skiljer innehållet sig något åt. Innehållet i kategorin engagemang/delaktighet framställs i övergripande ordalag, då bra medarbetarskap beskrivs genom delaktighet och engagemang i arbetet och för verksamheten som helhet. Den kollektiva gruppen viktade dock inte någon faktor som extra viktig i denna kategori. Inom kategorin kompetensutveckling menar alla grupper att bra medarbetarskap kännetecknas av att alla är med och bidrar till utveckling. Den kollektiva gruppen tar också upp faktorerna att man föregår med gott exempel och att man vågar testa nya arbetssätt, som extra viktiga. Kategorin säkerhetsmedvetenhet har inte någon faktor alls representerade av tjänstemännen, men faktorerna handlar utifrån de andra grupperna om att risker påtalas, rutiner följs och säkerhet prioriteras.

Diskussion

Medarbetarskap har allt mer hamnat i fokus bland forskare och i den offentliga debatten, samtidigt som allt fler företag har uppmärksammat betydelsen av medarbetarskap. Begreppet är levande och det finns många åsikter och tankar kring ämnet. Studien styrker denna trend – begreppet medarbetarskap upplevdes välbekant och samtalet kom snabbt igång i alla tre grupper. Varje grupp skapade ett stort antal faktorer som hade både bredd och djup. Bredd på så vis att det var många områden som berördes och djup på så sätt att bakomliggande värderingar togs upp i faktorerna, såsom att ”det finns en syn att ingens arbete är viktigare än någon annans”. Bra medarbetarskap beskrevs av deltagarna i faktorer som förmågor och inställningar men också genom beteende och handlande.

Resultatet visar att det finns en ganska enhetlig bild bland fokusgrupperna av vad bra medarbetarskap kännetecknas av. Ibland är faktorerna skrivna i lite mer generella ordalag medan de i andra fall är mer specifikt preciserade. Men trots skilda uttryckssätt och trots att antalet faktorer som skapats inom de olika kategorierna skiljer sig åt något, är innehållet i faktorerna påfallande lika. I synnerhet lyfter alla grupper fram ett gott arbetsklimat, kommunikation/feedback, samarbete/hjälpsamhet och öppenhet som centrala delar i ett bra medarbetarskap. De små olikheter som kan urskiljas mellan grupperna kan förstås utifrån det faktum att deltagarnas vardag ser olika ut. En skillnad som dock kan framhållas, är att gruppen med ledande befattningar lyfter fram ansvarstagande på ett mer framträdande sätt än de andra grupperna.

De skillnader som kan ses i antalet skapade faktorer inom de olika kategorierna, skulle också kunna bero på metoden fokusgrupper, då konformitet kan skapas i grupp-dynamiska processer. Eftersom associeringar görs utifrån andras förslag på faktorer, kan en fokusering kring ett ämne lätt uppstå. Talföra deltagare kan också ta en större plats och påverka riktningen i dialogen.

Då analys utfördes om huruvida betygsättningen skulle kunna ha haft en påverkan på valet av faktorer, fanns bara en faktor som motsvarade våra gränsdragningar. Faktorn beskrev att bra medarbetarskap kännetecknas av att: ”mål uppnås vad gäller kostnader”, vilken skapades av gruppen med ledande befattningar. Vi tror inte att faktorn skapades med anledning av några speciella förhållanden på arbetsplatsen, då gruppen skapade ytterligare tre faktorer som utgick från att mål uppnås.

Det finns alltså vissa olikheter mellan grupperna, men mest anmärkningsvärt är att det är så mycket som förenar dem. I det stora hela är det en gemensam syn som framkommer i resultatet. Det är denna gemensamma syn som jämförs med den teoretiska litteratur som behandlats.

I Bandholds (1997) beskrivning av morgondagens medarbetarskap innefattas området ansvarstagande, vikten av att se helheten, viljan att lära sig nytt och förmågan till att utveckla relationer. Vid jämförelse av denna beskrivning med vår studie, ser vi att alla områden tas upp av fokusgrupperna. Helhetssynen i ett bra medarbetarskap beskrivs exempelvis i resultat som visad förståelse för sin egen och andras roll i arbetsprocessen. Viljan att lära tas upp genom att man ska bidra till kompetensutveckling. Resultatet visar också att relationerna mellan medarbetare är centralt i bra medarbetarskap. Bandholds ”specialister, chefer och forskare” ser också angelägenheten i att resultat uppnås, vilket av deltagarna berörs genom faktorer som rör uppfyllande av målsättningar. Bra medarbetarskap innehåller, enligt studiens deltagare, fler områden än de Bandhold presenterar i morgondagens medarbetarskap. Deltagarna tar även upp

kommunikation/feedback, engagemang/delaktighet, respekt och öppenhet som delar i ett bra medarbetarskap.

Tengblad (2003) menar att i ett väl utvecklat medarbetarskap tar medarbetarna ett stort ansvar för sitt arbete, mår om att samarbeta med kollegor och medverkar till en god stämning och kamratskap. Detta återfinns i kategorierna ansvarstagande, gott arbetsklimat och samarbete/hjälpsamhet. Enligt Tengblad försöker medarbetarna även finna en balans mellan lojalitet mot arbetsgivaren, arbetskollegorna, sig själv som individ och sin familj. Deltagarna beskriver inte medarbetarskapet i termer av lojalitet. Däremot tar de upp fler områden än de som Tengblad berör. Dessa är engagemang/delaktighet, helhetssyn, kommunikation/feedback, kompetensutveckling, respekt, säkerhetsmedvetenhet och öppenhet.

Hällsten och Tengblad (2006) beskriver det myndiga medarbetarskapet genom de fyra begreppsparen: *förtroende* och *öppenhet*, *gemenskap* och *samarbete*, *engagemang* och *meningsfullhet*, *ansvarstagande* och *initiativförmåga*. Det myndiga medarbetarskapet liknar i högsta grad det som deltagarna i studien beskrivit som bra medarbetarskap. Den skillnad som kan utläsas i det myndiga medarbetarskapet är beskrivningen av meningsfulla arbetsuppgifter och känslan av stolthet över att tillhöra företaget, vilket inte tas upp av studiens deltagare. I studiens resultat tas däremot områdena helhetssyn och säkerhetsmedvetenhet upp, vilka inte alls beskrivs i ett myndigt medarbetarskap. Säkerhet som område kan dock anses vara branschspecifikt med anknytning till den arbetsplats där studien genomfördes. Hällsten och Tengblad beskriver också företagsledningens roll i skapandet av ett myndigt medarbetarskap. I vår studie var inte syftet att deltagarna skulle framföra dessa aspekter då detta inte berör innehållet i medarbetarskapet utan snarare dess förutsättningar. Dock är företagsledningens roll en mycket viktig del i arbetet med medarbetarskap.

Om vi jämför resultatet i denna studie med Tengblads (2003) summering av medarbetarskapslitteratur framkommer att många områden är desamma. Tengblad sammanfattar medarbetarskapet i att vara aktiv, ta ansvar, vara motiverad, vara positiv till förändringar, se till kundernas behov, vara prestigelös, kunna kommunicera, ha förmågan att kunna arbeta självständigt och hantera konflikter. Dessa områden kan relateras till flera av de kategorier som finns i resultatet. Skillnaden är att deltagarna i denna studie även belyser områdena gott arbetsklimat, respekt, samarbete/hjälpsamhet och säkerhetsmedvetenhet.

Det kan konstateras att det bland forskare och medarbetare finns olika föreställningar om vad medarbetarskap innehåller. Flera forskare beskriver behovet av att utveckla språket i organisationer. En entydig definition på begreppet medarbetarskap skulle göra innehållet i medarbetarskapet tydligare. Men att skapa en definition som är gångbar för alla organisationer och arbetsplatser är förmodligen en omöjlighet. Således framkommer behovet av kontinuerlig dialog på arbetsplatser, så att en gemensam och företagsspecifik bild av medarbetarskapets innehåll kan skapas. Medarbetarskapet kan då sättas i det sammanhang och den kontext som företaget befinner sig i. Genom att skapa en företagsspecifik definition, hamnar fokus på företagets konkreta situationer istället för att fokuseras kring ”fina ord” i ett generaliserat begrepp. Det går inte bara att förändra ordvalen, utan handlandet måste också förändras. Då man vill skapa ett gemensamt språk är det dock viktigt att diskutera hur facktermer och begrepp används, detta för att få en tydlig innebörd för alla i organisationen.

Då det medarbetarskap som deltagarna gemensamt beskriver i studien jämförs med motsvarande engelska begrepp, framkommer både likheter och skillnader. I

”empowerment” framkommer vikten av kompetensutveckling och involvering av medarbetarna i organisationer. Kinlaw (1995) menar att företag kan öka sin totalprestation genom att göra medarbetarna delaktiga i organisationen som helhet och dess resultat. Vår studie bekräftar att delaktigheten, engagemanget och helhetssynen är viktiga delar. Kinlaw beskriver också att nya sätt att stimulera och belöna inläring är viktiga för att skapa ”empowerment” på företag. Stimulans och belöning tas inte upp i några faktorer skapade av deltagarna i vår studie.

I begreppet ”organizational citizenship behavior” (Konovsky & Organ, 1996), beskrivs fem dimensioner som tydligt kan kopplas till de faktorer som deltagarna i vår studie skapat. Faktorer som ”man är hjälpsam” och ”man turas om med det tunga arbetet”, kan tydligt relateras till delarna ”altruism” som beskriver hjälpande handlingar och ”courtesy” som handlar om beteende för att stötta och hjälpa andra med arbetsrelaterade problem. Likaså beskrivs ”generalized complience”, som bland annat relaterar till ett förebildligt beteende då det gäller regler, närvaro och punktlighet, genom faktorer där respekt mot arbetstider tas upp, och att man ansvarar för sin fysiska arbetsplats och arbetsplatsutrustning. ”Civic virtue” som exempelvis innefattar att delta på möten och att hålla sig informerad om utvecklingen som sker inom och omkring organisationen, tas exempelvis upp av deltagarna genom faktorn ”man ansvarar över att hålla sig informerad om den övergripande verksamheten”. Den dimension som inte kan sägas innefattas i bra medarbetarskap handlar om ”sportsmanship” och beskrivs som en förmåga att acceptera vissa obekvämligheter och belastningar i arbetet. Deltagarna i vår studie uttrycker snarare att det är viktigt att man i tid sätter upp gränser för exempelvis arbetsbelastning. En anledning till att detta uttrycks kan vara en effekt av att vi i Sverige under en längre tid haft en debatt kring utbrändhet på arbetet.

Ordet ”followership” (Hällsten & Tengblad, 2002) som beskriver medarbetare som passiva och ledarberoende, stämmer inte alls överens med den bild av ett bra medarbetarskap som denna studie visar.

Begreppet ”employee ship” (Hällsten & Tengblad, 2002; Möller, 1994) är intressant i den bemärkelsen att det handlar om att vara en ”manager” över sitt eget arbete. Det innefattar även ansvarstagande, initiativtagande och lojalitet i form av handling för att främja organisationen. Ansvarstagande och initiativtagande kan vi tydligt se som områden i ett bra medarbetarskap med hänvisning till vår studie (initiativtagande återfinns i kategorin engagemang/delaktighet), men lojalitet beskrivs inte med ord. Dock finns det många faktorer som kan sägas innefatta lojalitet, men som istället beskrivs i beteende gentemot varandra och organisationen.

De engelska begrepp som diskuterats har inte samma vida betydelse som det medarbetarskap som deltagarna i studien har beskrivit. Vad som hittills framgått är att medarbetarna i studien mer än väl täcker forskares definitioner på medarbetarskap och de utländska begreppen som finns. Att en mindre studie som denna har kunnat ge ett så rikt och mångfacetterat material har en etisk poäng i att det är viktigt att ha tilltro till medarbetarnas egen förmåga att förstå vad medarbetarskap är på den egna arbetsplatsen.

Metoden fokusgrupper har varit en bra metod då den ger medarbetarna chansen att själva definiera sitt medarbetarskap. Den har också varit effektiv och gett ett stort dataunderlag till den studie som vi utfört. Metoden innebär också att deltagarna får möjlighet till inblick i andras föreställningar kring ämnet, vilket kan leda till associationer och utveckling av de egna tankarna. Därmed berikas både den individuella och den gemensamma bilden av vad bra medarbetarskap kännetecknas av. Det är således en bra metod för att skapa en mångfacetterad dialog kring ämnet. Resultaten

visar på att fokusgrupper kan utgöra en bra startpunkt för arbetet med medarbetarskap. Dels kan man snabbt komma igång med tankeprocesser bland medarbetare och dels ger den ett rikt innehåll för den fortsatta dialogen och det gemensamma arbetet med medarbetarskap. Processen i sig kan också ge näring åt andra positiva processer såsom stimulans till reflektion, nyfikenhet, hänsyn och andra tankeprocesser.

Genom den här metoden, och genom tilliten till medarbetares förmåga att själva kunna definiera vad ett bra medarbetarskap kännetecknas av, kan man tillsammans skapa ett gemensamt innehåll och språk. Att tillsammans forma medarbetarskapet kan också ses som en motivationsfaktor i den fortsatta implementeringen och i detta arbete är man beroende av tilliten mellan alla nivåer på företaget. Det är också viktigt att beakta att trots rikedom i antalet skapade faktorer är det inte säkert att det finns samma rikedom i motivation och energi. Ständiga omorganisationer och nya ”moderna” begrepp som har kommit och gått, kan lätt skapa en tveksamhet och ett motstånd.

De senaste årtionden har stora förändringar skett inom arbetslivet och ledarskapet har omdefinierats på många sätt. Detta i sin tur har automatiskt fått som följd att synen på medarbetare har förändrats. Medarbetarskapet i relation till ledarskapet är därför viktigt att studera för att förstå de förändrade roller som finns på arbetsplatser idag.

De nya förväntningar och krav som ställs på medarbetare har dock inte alls lyfts fram i lika stor utsträckning, som de nya förväntningarna på dagens ledarskap. Bristen på dialog kring förändringar i ledarrollen och medarbetarrollen leder till outtalade förväntningar som också beskrivs i begreppen psykologiskt kontrakt (Schein, 1965) och osynligt kontrakt (Zetterberg, 1984). Kontrakten speglar de ”tysta” förväntningar som finns mellan chefer och anställda, vilka också styr deras beteende och handlingar gentemot varandra.

Decentraliseringar och krav på ökad flexibilitet i företag har inneburit ett ökat medarbetaransvar och krav på eget initiativtagande. Men i och med att fokus ensidigt varit på ledarskapet och att medarbetarskapet fått stå i skymundan, har inga tydliga gränsdragningar gjorts i vad som är ledares ansvar och vad som är medarbetares ansvar. Det finns därför en stor risk att ansvarområden hamnar mellan stolarna på arbetsplatser idag.

De senaste årens förändringar i arbetslivet har gått fort, och åtskilliga medarbetare har inte vanan att hantera den stora frihet och det stora ansvar, som idag tilldelas dem. Allt mer ansvar förs över på medarbetarna, vilka sedan förväntas agera utifrån de nya förutsättningarna. Problematiken blir extra tydlig då organisationer går från ett auktoritärt ledarskap där medarbetare inte förväntats, och inte heller fått ta, egna initiativ. Medarbetare måste ges möjlighet till att se och förstå sammanhanget i den förändringsprocess som sker och inte bara få nya krav ställda på sig som medarbetare.

Liksom ledare fått tid på sig att förändra sitt ledarskap genom utbildningar, konsult hjälp och högvis med teoretisk stöttning, behöver medarbetare tid och hjälp att förstå och anpassa sig till de förändrade roller som dagens medarbetarskap kräver. Det kan vara svårt att se det positiva i att tilldelas större frihet och ansvar, då en vardag för medarbetare idag ofta innebär att mer arbete ska göras på kortare tid och hög arbetsbelastning är ett faktum. Vid hög belastning kan det troligen också vara svårt att känna ett engagemang för mer än det egna löpande arbetet. Det är också viktigt att ha i åtanke att alla medarbetare inte har behov av att utvecklas. Alla har inte den vilja och förändringsförmåga som idag ofta krävs i medarbetarskapet.

Om medarbetarskapet ensidigt definieras av ledning och chefer, som allt som oftast sätter fokus på ansvarstagande och utvecklingssträvan, kan det leda till att medarbetare

endast ser det som ökade krav. Fackföreningarnas tvivel mot medarbetarskapsbegreppet kan delvis förstås mot denna bakgrund, då delegerat ansvar många gånger tillämpats trots begränsad bemanning. Att dessutom medarbetarskapet som begrepp, hitintills oftast utgått från ett arbetsgivarperspektiv, kan vara en annan del i fackföreningarnas skepsis. Men att se medarbetarskap som en ny teknik för kontroll och styrning av anställda, anser vi är att fördumma medarbetare och förenkla verkligheten på dagens arbetsplatser. Istället kan medarbetarskap ses som en filosofi som baseras på ömsesidigt förtroende, samarbete, engagemang och ansvarstagande. Men medarbetarskap är inte något som bara finns utan måste genom ett nytänkande konstrueras och skapas på arbetsplatser.

Vi tror att alla kan vinna på att medarbetare och ledare i varje enskilt företag tillsammans definierar "sitt" medarbetarskap, då föreställningar och förväntningar styr medarbetarskapet. Genom att gemensamt definiera medarbetarskapets innehåll, uttalas de outtalade förväntningarna och en öppnare dialog kan skapas, vilket också kan främja tilliten till varandra och ge motivation i arbetet. Genom dialogen kan också dagens rollförändringar förtydligas, och relationen mellan ledarskapet och medarbetarskapet förs fram i ljuset.

Arbetet med medarbetarskap inom organisationer är en process som på sikt kan innebära en förändrad syn och ett förändrat beteende. Att öppna upp för dialog är en mycket bra start, och på längre sikt en förutsättning, då dialogen är en central del i utvecklingen av medarbetarskap.

Framtida forskning

Att studera en organisation som arbetat med medarbetarskap under några år skulle kunna berika bilden av medarbetarskap. Genom fokusgrupper skulle man kunna ta reda på medarbetares upplevelser av att arbeta i en organisation som är medarbetarorienterad. Fokusgrupperna skulle också kunna vara uppdelade utifrån olika befattningar för att få en uppfattning om huruvida olika roller förändrats och tydliggjorts i samband med ett kontinuerligt arbete med medarbetarskap.

Referenser

- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. London: Tavistock Publications.
- Bandhold, H. (1997). *Morgondagens medarbetarskap – en handbok för medarbetare som vill klara dem nya tidens utmaningar*. Uppsala: Konsultförlaget i Uppsala AB.
- Berg, M. E. (2002). *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Lund: Studentlitteratur.
- Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (1997). *Empowerment tar mer än en minut*. Stockholm: Svenska Förlaget.
- Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M., & Robson, K. (2001). *Focus Groups in Social Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Dixon, N. M. (1998). *Dialog på arbetet*. Stockholm: Fakta info direkt.
- Granberg, O. (2003). *PAOU – Personaladministration och organisationsutveckling (7:e upplagan)*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.

- Gustafsson, L. (1994). *Ge Järnet – en idébok för engagerat medarbetarskap*. Stockholm: Sveriges Verkstadsindustrier: Förlags AB Industrilitteratur.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a new theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliff N.J.:Prentice Hall.
- Huemer, L. (2001). Om förtroende och affärsrelationer. I G. Aronsson, & J. C. Karlsson (red:er). *Tillitens ansikten* (ss. 197-214). Lund: Studentlitteratur.
- Hällsten, F., & Tengblad, S. (red:er). (2002). *Personalansvar och medarbetarskap*. Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Hällsten, F., & Tengblad, S. (red:er). (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Isaksson, K. (2001). Tillit och psykologiska kontrakt i arbetslivet. I G. Aronsson, & J. C. Karlsson (red:er). *Tillitens ansikten* (ss. 175-196). Lund: Studentlitteratur.
- Isekog, T. (2002). *Liv & arbete – utgångspunkter för ett människovänligt arbetsliv*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.
- Kinlaw, D. C. (1995). *Medarbetarskap – Att på bästa sätt utveckla de anställdas kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior [elektronisk version]. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- LO. Hämtad 5 maj, 2006 från www.lo.se
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Möller C. (1994). Employeehip: The Necessary prerequisite for empowerment, *Empowerment in organizations*, 2, 4-13.
- SACO. Hämtad 5 maj, 2006 från www.saco.se
- Sandkull, B., & Johansson. J. (2000). *Från Taylor till Toyota* (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E. H. (1965). *Organisationspsykologi*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (1990). *Focus Groups – theory and practice*. Newbury Park, Kalifornien: SAGE Publications Inc.
- Svenska Akademiens ordbok*, hämtad 2 maj, 2006 från <http://g3.spraakdata.gu.se/saob>
- Svenskt Näringsliv*. Hämtad 7 maj, 2006 från www.svensktnaringsliv.se
- TCO. Hämtad 5 maj, 2006 från www.tco.se
- Tengblad, S. (2003). *Den myndige medarbetaren – Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper - om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Wettergren, Å. (2001). Att äta kakan och ha den kvar – en kritik av talet om tillit i ledningssammanhang. I G. Aronsson, & J. C. Karlsson (red:er). *Tillitens ansikten* (ss. 197-214). Lund: Studentlitteratur.
- Zetterberg, H. L. et al (1984). *Det osynliga kontraktet – en studie i 80-talets arbetsliv* (2:a upplagan). Vällingby: Sifo Förlag.