



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

***Medarbetarskap som redskap för verksamhetsutmaningar
- En kvalitativ studie ur ett medarbetarperspektiv***

Jonna Warnerbring

Kandidatuppsats ht 2013

Handledare: Johan Bertlett

Abstract

Denna studie har genomförts på uppdrag av projektenheten i Helsingborg stad. I januari 2013 anordnades Medarbetardagarna av staden varpå visionen och en ny medarbetar- och ledarpolicy med fokus på medarbetarskap presenterades. Det övergripande syftet med studien var att undersöka stadens arbete med medarbetarskap utifrån medarbetarnas perspektiv, hur de har upplevt satsningen samt vad de behöver för att arbeta vidare med den. I undersökningen användes en kvalitativ metod bestående av semistrukturerade intervjuer med sju medarbetare. Resultatet visade bland annat på en sammantaget positiv attityd till stadens arbete med medarbetarskap men att det finns ett genomgående behov av information om exempelvis beslutsprocesser samt en öppen och tydlig kommunikation. I resultatet framkom även att medarbetare har olika önskemål om grad av ansvar. Diskussionen behandlade vikten av att ha tid och tålamod innan ett resultat blir tydligt, särskilt vid stora satsningar likt den Helsingborg stad har gjort med medarbetarskap. Vidare diskuterades vad staden behöver tänka på för att uppnå ett ”myndigt medarbetarskap” som syftar till medarbetare som tar ansvar för sitt arbete, samverkar med kollegor och bidrar till kamratskap och god stämning på arbetsplatsen.

Nyckelord: Medarbetarskap, ledarskap, kultur, medarbetarskapshjulet, tematisk analys

Innehållsförteckning

Medarbetarskap	7
Medarbetarskap som begrepp	7
Det myndiga medarbetarskapet	8
De olika formerna av medarbetarskap	9
Kinlows strategier för medarbetarskapsprocessen	9
Medarbetarskap och ledarskap	10
Medarbetarskap och kultur	11
Medarbetarskap i offentlig sektor	11
Brister i medarbetarskap	12
Metod	13
Deltagare	14
Procedur	14
Material	16
Behandling och analys av material	16
Reliabilitet och validitet	17
Etiska överväganden	18
Resultat	18
Effekt av satsningen	18
<i>Medarbetarskap</i>	18
<i>Värdeorden</i>	19
<i>Workshops som socialt forum</i>	20
<i>Stämning i gruppen</i>	21
<i>Ansvar</i>	22
<i>Förväntningar utifrån individen</i>	22
<i>Ännu en satsning</i>	23
Organisatoriska förutsättningar	23
<i>Feedback, information och lyhörddhet</i>	23
<i>Arbets tid som ett hinder</i>	25
Övrigt	25
Diskussion	26
Hur har medarbetarna upplevt satsningen med medarbetarskap?	26
<i>Ett myndigt medarbetarskap?</i>	27
<i>Ett individorienterat medarbetarskap</i>	27
<i>Medarbetarskap och ledarskap</i>	28
Vad behöver medarbetarna för att arbeta vidare med medarbetarskap?	28
<i>Medarbetarskapshjulet</i>	28
<i>Feedback som strategi</i>	29
<i>Materialet Medarbetarskap Helsingborg</i>	30
<i>Kultur</i>	30
Studiens begränsningar	31
Förslag till vidare forskning	32
Referenser	33
Bilaga 1	35

Tack

Jag vill tacka Anna Ravelid på Helsingborg stad för ditt engagemang genom hela uppsatsskrivandet. Din välvilja och tillgången till material har varit avgörande för att färdigställa uppsatsen. Jag riktar även ett stort tack till min handledare vid Lunds universitet som har varit ett stort stöd med sin bakgrund inom ämnet medarbetarskap, Johan Bertlett.

Bakgrund

Medarbetarskap är ett relativt nytt forskningsområde på den nordiska arbetsmarknaden. Det är ett begrepp som har funnits sedan år 1901 men det är inte förrän på 1990-talet och framåt som det har diskuterats med ett ökat fokus (Kilhammar, 2011). Medarbetarskap handlar i stora drag om hur ”*man kan öka medarbetarens vilja att ta ansvar och att utveckla och effektivisera den egna verksamheten*” (Hällstén & Tengblad, 2006, s. 9). Behovet av att arbeta med medarbetarskap identifierades av högsta ledningen i Helsingborg stad då den tittade på vilka verksamhetsutmaningar staden skulle ställas inför inom 3-5 års sikt. Medarbetarskap och ledarskap blev högt prioriterat eftersom staden såg behovet av att göra en satsning med det egna ansvaret som medarbetare och att som medarbetare se sin del i helheten.

I januari 2013 arrangerades tre Medarbetardagar i Helsingborg stad. De var obligatoriska för stadens cirka 9000 medarbetare och avsikten var att alla medarbetare skulle delta vid en av dagarna. Syftet med Medarbetardagarna var att presentera och förankra ”vision 2035” samtidigt som stort fokus låg på medarbetar- och ledarpolicyn vilken är starkt kopplad till visionen. Vision 2035, som är framtagen med fullständig politisk enighet, beskriver att *Helsingborg stad ska vara den skapande, pulserande, gemensamma, globala och balanserade staden för människor och företag* (www.helsingborg2035.se).

Medarbetar- och ledarpolicyn beskriver stadens förväntningar på sina medarbetare och ledare. Policyn är en beskrivning av önskvärd kultur inom Helsingborg stad och består av fyra värdeord; ”Jag vill lyckas”, ”Jag skapar värde”, ”Jag samspelar” och ”Jag leder mig själv”. Dessa värdeord ska prägla medarbetarnas sätt att arbeta och uppträda i organisationen. Medarbetar- och ledarpolicyn är en satsning för att ”skapa ett gemensamt förhållningssätt” (Anna Ravelid, personlig kommunikation, 8 november 2013).

Under 2013 ska samtliga verksamheter arbeta med materialet ”Medarbetarskap Helsingborg” där medarbetarna tillsammans med sin chef konkretiserar vad dessa förväntningar innebär i vardagen. Detta görs både individuellt och tillsammans med arbetsgruppen. Till stöd har cheferna fått material i form av presentation av policyn, en poster för summering av arbetet inom gruppen, förslag på övningar att genomföra i arbetsgruppen och även individuella reflektionsövningar för medarbetarna. Vidare finns även en mall för medarbetar- och lönesamtal tillhands för cheferna där fokus ligger på de fyra värdeorden. Materialet utgör ett stöd i hur man som chef kan arbeta med Medarbetarskap Helsingborg, sedan är det upp till chefen själv att lägga upp arbetet utifrån sin verksamhet och de förutsättningar som finns där. Materialet utvecklades av projektledaren och testades i cirka tjugo olika arbetsgrupper ute i

verksamheten. Arbetsgrupperna kom från sju olika förvaltningar med stor spridning på både administrativa och operativa yrkesgrupper. Arbetsgrupperna fick vid testningen veta bakgrund och syfte med medarbetar- och ledarpolicyn samt ta del av arbetsmaterialet. Input från arbetsgrupperna togs i beaktning och materialet modifierades innan det slutligen blev färdigställt (Anna Ravelid, personlig kommunikation, 8 november 2013).

Den tidigare forskningen kring medarbetarskap har belyst ledarskapsbiten i begreppet. Tengblad (2003) har vid genomsökning av litteratur rörande ämnet uppmärksammat att just medarbetarna aldrig har kommit till tals med endast ett undantag och skriver ”*av 20 tidningsartiklar i Personal och Ledarskap under åren 1996-2001 förekom inte en enda person som uttalade sig om medarbetarskap i kraft av att vara medarbetare*” (Tengblad, 2003, s. 139). Detta visar på ett behov att undersöka medarbetarskap från ett medarbetarperspektiv som ett viktigt komplement till den existerande forskningen ur ledarskapsperspektivet.

Det finns en tydligare förväntan på cheferna i jämförelse med medarbetarna inom Helsingborg stad för hur arbetet ska ske och vilket material de har att tillgå när det gäller policyn. Utifrån detta har jag på uppdrag av Helsingborg stad fokuserat på medarbetarnas upplevelse av arbetet med medarbetarskap. Sju medarbetare uppdelat på två verksamheter, Miljöförvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen, har intervjuats för att undersöka vad de behöver för att ta arbetet med medarbetarskap vidare.

Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att utifrån medarbetarnas perspektiv studera Helsingborg stads arbete med att utveckla medarbetarskap och ledarskap som ett resultat av medarbetar- och ledarpolicyn.

Frågeställningen lyder enligt följande: *Hur har medarbetare inom ”Miljöförvaltningen” och ”Vård- och omsorgsförvaltningen” upplevt satsningen med medarbetarskap och vad behöver de för att arbeta vidare med den?*

Medarbetarskap

Hällstén och Tengblad (2006) menar att det för organisationer och företag är en tidlös uppgift att på bästa sätt skapa motivation för medarbetare att utföra en god arbetsprestation. Under årens gång har metoderna varierat med blandat ackordslön och utökade anställningsförmåner, men senare lades fokus på att öka medarbetarengagemang genom delegerat ansvar och att uppmana medarbetare att vilja ta ansvar. Under 1990-talet kom en stark tilltro till platta och decentraliserade organisationer med färre chefer vilket gjorde att större arbetsgrupper tillsammans med andra medarbetare hade ansvar för verksamheten. Det var i samband med detta som medarbetarskap fördes på tal ordentligt och då handlade om att engagera medarbetare till att vilja ta ansvar för att effektivisera och utveckla den egna organisationen.

Medarbetarskap kan dels förstås som ett effektiviseringsverktyg där syftet är att uppnå mer effektiva organisationer, dels som ett nödvändigt arbetssätt i den ständigt föränderliga omvärld vi lever i. Den mesta litteraturen kring medarbetarskap utgår från att det krävs av både chefer och medarbetare att utveckla en gemensam värdegrund kring hur och vad som ska göras (Tengblad, 2003). Tengblad betonar dock den relativa avsaknaden av empirisk forskning i litteraturen om medarbetarskap, vilket även Bertlett (2011) bekräftar som menar att medarbetarskap är ett begrepp som har använts mer i talspråk och rent retoriskt snarare än som föremål för vetenskaplig forskning. Vidare är medarbetarskap ett svenskt begrepp som är svårt att hitta lämpliga motsvarigheter till i exempelvis engelskan (Hällstén & Tengblad, 2002).

Medarbetarskap som begrepp

Det finns idag ingen enig definition av medarbetarskap utan användningen och tolkningen av begreppet skiljer sig åt beroende på tid och sammanhang (Kilhammar, 2011). Vidare kan medarbetarskap praktiseras i många olika skepnader där det är medarbetaren som sätter betydelsen av medarbetarskap sett hur denne hanterar relationen till sina arbetskollegor och arbetsgivare (Tengblad, 2003).

Det skiljs på en beskrivande och normativ definition av medarbetarskap, där den förstnämnda innefattar all medarbetarskap oavsett hur det fungerar och den sistnämnda beskriver hur ett väl utfört medarbetarskap är. Den beskrivande definitionen följer ”*hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetslivet*” (Hällstén & Tengblad, 2006, s. 10; Tengblad, 2003, s. 15). Definitionen framställer medarbetarskap som en individuell egenskap som enskilda medarbetare utvecklar i relation till sina arbetskamrater, sin arbetsgivare och sitt arbete. Det normativa medarbetarskapet beskrivs som ”det myndiga

medarbetarskapet” och syftar till en god balans mellan befogenheter och ansvar samt medarbetares förmåga att uppträda ansvarsfullt (Hällstén & Tengblad, 2006).

Medarbetarskap förutsätter en förmåga att arbeta självständigt och en nivå av ansvarstagande (Tengblad, 2003). Därtill anses ett gott medarbetarskap innebära en balans för medarbetaren mellan att vara lojal mot arbetskolllegorna, mot arbetsgivaren samtidigt som denne är lojal mot sin familj och sig själv som individ. Medarbetarna tar i ett välutvecklat medarbetarskap ansvar för sitt arbete, samverkar med kollegor och bidrar till kamratskap och god stämning på arbetsplatsen. Tengblad (2006) menar vidare att medarbetarskap inte bör betraktas som en styrteknik utan snarare en organisationsfilosofi baserad på ansvarstagande, samarbete, engagemang och ömsesidigt förtroende.

Det myndiga medarbetarskapet

Medarbetarskap existerar alltid, det intressanta är hur ett gott och välfungerande sådant ser ut. Som tidigare nämnt syftar ett myndigt medarbetarskap till en god balans mellan befogenheter och ansvar samt medarbetares förmåga att uppträda ansvarsfullt (Hällstén & Tengblad, 2006). Vidare har Hällstén och Tengblad utvecklat en modell för att tydliggöra egenskaperna och förutsättningarna för ett myndigt medarbetarskap, även kallat det goda medarbetarskapet, se Figur 1. Medarbetarskapshjulet innefattar fyra sammanlänkade begreppspår som är nödvändiga och beroende av varandra för ett myndigt medarbetarskap; förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga. Det är av stor vikt att alla delar finns och att delarna efterföljs av alla nivåer i organisationen. Ett gott medarbetarskap kan endast växa fram när både medarbetare och ledning tar ansvar för medarbetarskapet (Andersson & Tengblad, 2010; Hällstén & Tengblad, 2006).



Figur 1. Medarbetarskapshjulet (Hällstén & Tengblad, 2006)

De olika formerna av medarbetarskap

Utöver ”medarbetarskapshjulet” identifierar Hällstén och Tengblad (2006) fem olika former av medarbetarskap:

- *Traditionellt medarbetarskap (outvecklat ledarskap):* Det finns en klar gräns mellan chef och medarbetare och medarbetaren utför arbetsuppgifter utifrån chefens order.
- *Organisatoriskt medarbetarskap:* Medarbetare har relativt stora beslutsbefogenheter men dessa är reglerade på central nivå.
- *Grupporienterat medarbetarskap:* Det finns en stark tilltro att medarbetare vill och kan ta ansvar för arbetet. Chefen har ett övergripande ansvar och en mer stödjande roll. Ansvaret läggs på arbetsgruppen, här anses gruppträck ha en positiv inverkan.
- *Individorienterat medarbetarskap:* Det finns förväntningar att medarbetaren utför och tar ansvar på ett självständigt sätt. Denna form av medarbetarskap är framförallt vanligt inom kunskapsföretag och professionella grupper inom den offentliga sektorn som är vana att arbeta individuellt.
- *Chefslöst medarbetarskap:* Medarbetaren är sin egen chef och utför i sin roll de traditionella chefsuppgifterna.

Den ena formen utesluter inte den andra utan dessa kan förekomma samtidigt enligt Tengblad (2003), vilket gäller för exempelvis kommuner som är en organisation med många olika verksamheter och arbetsplatser. Vanligast är dock att en form är dominerande (Tengblad).

Kinlows strategier för medarbetarskapsprocessen

Kinlaw (1995) tar upp tre strategier som är viktiga vid utvecklandet av medarbetarskap. Den största vikten läggs vid feedback, sedan nämns även lagbildande och utvecklande av lagarbete samt inläring.

Feedback för medarbetarskap är sådan information som arbetslag och medarbetare behöver för att veta hur deras beteenden och prestationer påverkar andra samt hur deras arbetsprestationer stämmer överens med fastställda mål och normer. Vidare menas att ett gott medarbetarskap inte kan uppnås om inte individer och grupper är helt medvetna om vad de gör hela tiden. Kinlaw (1995) beskriver att alla arbetsgrupper och individer måste vara helt *medvetna* vid fullt medarbetarskap och baserar det på att alla individer och arbetslag: (1) får information om kvaliteten på den egna produkten samt dess inverkan på kunder, leverantörer och intressenter, (2) är öppna för informationen och (3) förstår den och låter den styra handlingen.

Ett arbetslag innebär två eller flera personer som samarbetar mot ett mål. För att skapa högpresterande arbetslag krävs att möjligheterna till lagarbete fastställs, definitionen och innebörden av lagarbete förtydligas, organisationen ger det stöd som behövs till utvecklandet av lagarbetet samt att lagets medlemmar förses med de färdigheter som krävs för ett bra lagarbete.

Slutligen är inläring en viktig strategi för medarbetarskap då det bygger på att medarbetare har en vilja att öka sin kompetens, och kompetens i sin tur förutsätter medarbetare som är kunniga och engagerade. Medarbetarskap leder till nya beteenden där kontakttagande och samverkan ökar i takt med att individer och arbetslag tar fler självständiga initiativ. Medarbetare som engagerar sig för att öka och utveckla sin kompetens genom att söka nya arbetsfarenheter och undervisning måste stödjas i sitt beteende. Medarbetarskap och inläring måste utvecklas tillsammans och medarbetarskapsprocessen ska på ett naturligt sätt stimulera till inläring.

Medarbetarskap och ledarskap

Yukl (2009) betonar att det finns många olika åsikter om vad ett ledarskap innehåller och ska innehålla, därför är en enig definition svår att uppnå. Dock verkar de flesta anta ledarskap som *”en process där medveten påverkan utövas på andra personer genom att guida, strukturera och underlätta aktiviteter och relationer i en grupp eller organisation”* (Yukl, 2009, s. 18).

Ledarskap har länge betraktats från chefens perspektiv och medarbetarnas tycks glömmas bort, trots att de är beroende av varandra och ett ömsesidigt utbyte krävs (Ellström, Fogelberg Eriksson & Kock 2009). Ledarskap och medarbetarskap ska inte ses som en motsatsrelation utan tvärtom en relation som förutsätter vartannat (Hjalmarson, 2006; Hällstén & Tengblad, 2006). Bertlett (2011) betonar vikten av en samstämmighet mellan medarbetare och ledare och har i ett försök att mäta denna utformat Employee-ship-Leadership-Relationship Model (ELR). Modellen inkluderar tre faktorer som är intressanta att studera i medarbetarskap: ledarskaps-, arbetskamrats- och ledare-följareperspektiven. ELR möjliggör studerandet av ledare-följarbeteende och undersöker huruvida detta är samstämmigt eller kontraproduktivt. Bertlett intresserar sig för hur medarbetarskap uttrycks på individnivå och kommer i sin forskning fram till att ett samstämmigt ledare-följarbeteende korrelerar positivt med den personliga upplevelsen av arbetsklimatet. Vidare menar Bertlett att följare som är inkluderade i det som berör ledarskapsutveckling på arbetsplatsen bidrar till ett samstämmigt beteende, varför inkluderandet bör eftersträvas i största möjliga mån.

Medarbetarskap och kultur

Helsingborg stad uttrycker att medarbetar- och ledarpolicyn är en beskrivning av önskvärd kultur och att värdeorden ska spegla medarbetarna i organisationen. Organisationskultur kan enligt Alvesson (2009) definieras som händelser, idéer, erfarenheter, föreställningar och värderingar som påverkas och formas av de grupper de ingår i. Vidare tar organisationskultur enligt Alvesson inte ett individuellt uttryck i medarbetare utan det är något som uppstår ”mellan” människor i en grupp där innebörder och symboler uttrycks öppet. Kulturens styrka beror bland annat på hur länge gruppen har existerat och hur stabil gruppen är (Schein, 2004). Hofstede, Hofstede & Minkov (2011) talar om kultur som en mental mjukvara och syftar till de mönster av tankar, känslor och sätt att agera som människan har lärt sig under sin livstid och som denne fortsätter att påverkas av. Hofstede et al. menar därmed att kultur inte är medfött utan något som lärs in. Kotter (1996) har studerat förändringsarbete i många år och belyser i sin forskning bland annat att medarbetarnas gemensamma inställning måste ändras för att kulturen ska ändras. Kotter understryker att det är svårt i de fall medarbetarna har arbetat på samma sätt i många år, samt att förändringsarbete är enormt tidskrävande och kräver därför tid och tålamod.

I ett försök att definiera det kulturella synsättet på ledarskap hävdar Hjalmarson (2003) att ledning sällan sker utifrån en renodlad kultur. Detta behöver inte vara något negativt men i organisationer som är omedvetna om vilka ledningskulturella mönster som förekommer gör att ledningen tenderar att bli otydlig och ineffektiv, även om det finns en ledningspolicy till grund. Många organisationer talar utifrån ett vi-perspektiv i ett syfte att bygga upp gemensamma värderingar i en positiv anda vilket ser bra ut på ytan men i hårda tider, exempelvis vid ekonomiska kriser, ersätts den annars samspelsinriktade andan av en mer hierarkisk ordning. I samband med förändringsarbete förminskas ofta de kulturella aspekterna och många satsningar uppnår inte önskvärt resultat därför att det finns en föreställning att människor kan påverkas och engageras främst genom noggrant utformade standarder och arbetsrutiner. Chefsled tas bort och organisationer plattas till utan att det har funderats över vilken ledningskultur som ska ersätta den hierarkiska.

Medarbetarskap i offentlig sektor

Den offentliga sektorn har de senaste åren genomgått en s.k. ”företagisering” vilket innebär ett ändrat tankesätt om ledarskap, management och ekonomi som traditionellt sett har förknippats med den privata sektorn. Den största skillnaden som framställs mellan privat och offentlig sektor är att den senare är mer bunden av regelverk och lagstiftning där syftet är att

säkerställa likabehandlingsprincipen samt att politiska beslut tas tillvara på. Tengblad (2006) har utfört fallstudier i den offentliga och privata sektorn i syfte att undersöka vilka typer av medarbetarskapsformer som präglade de båda. I studierna framkom att inom den offentliga sektorn utmärktes den miljöförvaltning som studerades av ett individorienterat medarbetarskap medan den handikapp- och äldreomsorg som ingick i studien kännetecknades av ett grupporienterat sådant. Vidare fann Tengblad att de utmaningar som den offentliga sektorn står inför utgörs av att ha en hållbar bemanningsnivå och att hålla nere alltför stora chefsområden. Med fler chefer kan mer tid frigöras och därmed kan större fokus riktas till medarbetarna. I fallstudierna upptäcktes även frustration från medarbetarnas sida då rutiner saknades för att utvärdera deras arbetsprestation samt att ansvarsfördelningen upplevdes som oklar.

I en annan fallstudie med fokus på medarbetarskap i en miljöförvaltning fann Gustafsson & Jansson (2006) att medarbetarna i förvaltningen arbetade till stor del självständigt och var starkt engagerade i sitt arbete, samtidigt som arbetsbelastningen var hög. I studien återfanns att verksamheten präglades av ett individorienterat medarbetarskap där den offentliga insynen stärkte medarbetarnas involvering och engagemang, medan komplexa målsättningar hämmade desamma. Som förslag på förändringar för att öka medarbetarnas involvering och engagemang menar Gustafsson och Jansson att medarbetarna måste ges tydligare och konkretiserade mål att jobba mot.

Brister i medarbetarskap

Det finns en stor diskrepans mellan verkligheten och den ansvarstagande medarbetaren som arbetar med en coachande och förtroendeingivande ledare som medarbetarskapet förespråkar (Hällstén & Tengblad, 2006). Ofta saknar medarbetare ambitionen att ta på sig det ansvaret på grund av en hög och ojämn arbetsbelastning och administrativa kontrollrutiner. Därmed utvecklas arbetsgrupperna alltför sällan till de dynamiska forum som eftersträvas och medarbetarskapet blir något som ibland bara finns på pappret. Många chefer, särskilt de som har hand om större chefsområden, fastnar i sina administrativa arbetsuppgifter och missar att vara närvarande i medarbetarens vardag för att på så sätt kunna coacha medarbetaren för att mäta med ansvaret (Hällstén & Tengblad, 2006). En decentraliserad organisation, med ansvar och inflytande som förflyttas nedåt i organisationen, tas inte alltid emot väl av anställda som menar att det är ledningens ansvar. I vissa fall finns det tendenser till s.k. ”uppåtdelegering” med vilket menas att allmänna klagomål framförs till ledningen och inget ansvar tas för att själv definiera problemet och ge förslag på åtgärder (Fjellström et al, 1994).

Kilhammar (2011) har studerat medarbetarskap i ett landsting och ett statligt bolag där medarbetarskap infördes för att främja medarbetarnas bidrag till organisationens kvalitet och effektivitet. Kilhammar fann brister i sättet att införa medarbetarskapet på de olika arbetsplatserna. Inom landstinget var medarbetarna delaktiga i framtagandet av ett handlingsprogram för medarbetarskapet, ett implementeringssätt som skapade hållbar utveckling samt ett utövande av medarbetarskap. Inom det statliga bolaget var implementeringen en s.k. top-downstrategi där medarbetardeltagandet var lågt och utrymmet att anpassa medarbetarskapet efter de lokala behoven även de låga. Ledningen identifierade generella behov och styrde innehållet och implementering av medarbetarskap. Kilhammar menar att sättet att utföra satsningen i det statliga bolaget motverkade syftet att uppmåna till utveckling och ta ansvar för sitt eget lärande. Medarbetarskap handlar om att visa förtroende för medarbetarna, något som borde sättas stor vikt vid redan vid implementeringen.

Sammanfattningsvis måste chefer och medarbetare ha mod att diskutera brister på ett öppet sätt för att kunna ta medarbetarskapets betydelse på allvar. Frågor kring medarbetarskap bör ges en central roll inom arbetet med organisationsutveckling (Tengblad, 2003).

Metod

Den psykologiska forskningen skiljer mellan kvalitativ och kvantitativ forskning där val av metod styrs av syfte och frågeställning. Den kvalitativa forskningen söker klargöra ett fenomenens egenskaper och dess mening, medan kvantitativ snarare fokuserar på fenomenets frekvens eller förekomst (Widerberg, 2002). De båda metoderna förutsätter och kompletterar varandra och bör därmed inte ses som antagonister, utan de kan lämpligen kombineras i samma undersökning (Langemar, 2008; Widerberg, 2002). Den kvantitativa forskningen står för att finna en kausalitet, till skillnad från den kvalitativa som syftar till en djupare förståelse och innebörd och ställer frågan *hur* (Langemar, 2008; Willig, 2008).

Syftet med studien var att studera hur medarbetarna upplevt arbetet med medarbetarskap vilket ledde till en kvalitativ metod. Studien tillämpades vidare ur ett fenomenologiskt perspektiv som intresserar sig för de subjektiva fenomen som uppstår i vårt medvetande när vi samverkar med omvärlden. Detta medför att olika individer kan uppfatta och uppleva ”samma” miljö på olika sätt (Langemar, 2008; Willig, 2008). Med hjälp av studien skapades en uppfattning om hur fenomenet medarbetarskap har tagits emot av ett antal medarbetare och i studien möttes de individer som utgör det empiriska materialet.

Vidare föll valet på en kvalitativ forskningsintervju då studiens syfte var att undersöka medarbetarnas *livsvärld*, det vill säga upplevelser, känslor, reflektioner, åsikter och annat som

ryms i världsbilden (Kvale & Brinkmann, 2009; Langemar, 2008). I studien tillämpades en semistrukturerad intervju vilken är den mest använda metoden inom kvalitativ forskning (Langemar, 2008; Willig, 2008). Den semistrukturerade intervjun karaktäriseras av att respondenten får beskriva sin livsvärld innan innebörden i det som sagts tolkas av forskaren (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjufrågorna var delvis formulerade i förväg och delvis bestående av en checklista med olika underteman som sedan konkret tog sig det uttryck som föll lämpligt under intervjun, något som Langemar kallar för *fokuserad intervju* och är en form av semistrukturerad intervju.

Deltagare

Helsingborg stad tilldelade studien nio deltagare. Det slutliga empiriska underlaget utgjordes av sju medarbetare. Ett bortfall på två undersökningsdeltagare uppstod till följd av sjukdom hos en och misslyckad kontakt med den andra. Av de sju medarbetare som studien omfattar representerar fyra stycken Miljöförvaltningen och tre stycken Vård- och omsorgsförvaltningen.

Deltagarna valdes ut av Helsingborg stad enligt en kombination av handplockat urval och tillgänglighetsurval. Handplockat urval innebär att deltagare väljs helt fritt från den population man studerar medan ett tillgänglighetsurval baseras på de deltagare som finns tillgängliga på ett eller annat sätt (Langemar, 2008).

Procedur

Kontaktpersonen på Helsingborg stad kontaktade HR-cheferna på Vård- och omsorgsförvaltningen samt Miljöförvaltningen via mail där information gavs att studien syftade till att utvärdera arbetet med medarbetarskap samt att undersökningen skulle ske i form av intervjuer. HR-cheferna förmedlade vidare informationen till berörda chefer som tog intresseanmälningar från medarbetare som var villiga av att delta i undersökningen. De respondenter som förmedlades till studien kontaktades per telefon eller mail för att komma överens om lämplig dag och tid för intervju.

Nästan samtliga intervjuer genomfördes på medarbetarnas arbetsplats med undantag av en som ägde rum i ett mötesrum på Helsingborg stads HR-avdelning. Valet att genomföra intervjuerna på respondenternas arbetsplats togs i enlighet med Langemar (2008) riktlinjer för att utjämna statuskillnader mellan intervjuaren och respondenten. Det är intervjuaren som har övertaget i en intervjusituation då det är denne som vet vilka frågor som ska ställas och där-

med har den övergripande kontrollen. När intervjun äger rum i en känd miljö för respondenten leder det till mer neutraliserad statusnivå mellan respondent och intervjuare.

Inledningsvis vid intervjun informerades respondenterna om syftet med undersökningen, etiska aspekter samt upplägget för intervjun (Langemar, 2008). Till en början ställdes frågor om vilken arbetsplats personen tillhörde, arbetsuppgifter samt andra allmänna frågor för att skapa en behaglig och trygg stämning. Sammantaget berörde ställda intervjufrågor samma ämnen, dock ställdes inte frågorna i samma ordning beroende på hur intervjun utvecklade sig och respondentens svar (Langemar, 2008). I somliga fall gav respondenten uttömmande svar tidigt i intervjun vilket gjorde att vissa frågor inte behövdes ställas. Det ställdes även nya frågor och följdfrågor som inte var en del av intervjuguiden, Langemar menar att följdfrågor är A och O då detta ger en djupare förståelse av en upplevelse samt att nya frågor och följdfrågor inte behöver formuleras på samma sätt i samtliga intervjuer. Intervjuerna utfördes under tre dagar och pågick i cirka 40-60 minuter. Den största fokusen låg på stämningen och förhållningssättet i intervjun snarare än hur intervjufrågorna och checklistan var formulerad, något som Langemar förespråkar för att främja lyhörddhet och flexibilitet, två viktiga egenskaper i en intervjusituation.

Langemar rekommenderar även att omedelbart efter intervjun göra anteckningar om egna intryck av den. I anslutning till intervjuerna gjordes därmed en kort sammanfattning av deltagarens svar samt generella intryck som var av värde vid analysen i ett senare skede.

För att säkerställa att viktig information inte skulle gå förlorad spelades samtliga intervjuer in på ljudbandspelare då poängen med kvalitativa intervjuer fallerar om intervjuaren koncentrerar sig på att anteckna snarare än att fokusera på respondenten. Ljudinspelningen gjorde att intervjuaren kunde fokusera fullt ut på respondenten och då notera icke-språklig information som tonfall och gester istället för att anteckna (Kvale & Brinkmann, 2009; Langemar, 2008; Willig, 2009).

Ytterligare en stor anledning att spela in intervjuerna var att de utfördes med endast en intervjuare och vikten att ha materialet inspelat för att kunna tolka i efterhand ansågs stor. Innan inspelningen startade underströks på ett noggrant vis för respondenten om valmöjligheten att acceptera inspelningen eller inte. Ingen av respondenterna avböjde och inte heller registrerades något besvär på grund av att intervjun spelades in. Inspelningsverktyget var en mobiltelefon som placerades mellan intervjuaren och respondenten.

Material

Utifrån syftet med uppsatsen och teoretisk litteratur formulerades frågor till en intervjuguide som låg till grund för intervjuerna (se Bilaga 1). Frågorna delades upp i två huvuddelar som ansågs ligga i linje med studiens syfte. Delarna var ”effekt av satsningen” och ”organisatoriska förutsättningar” där underfrågor och underpunkter formulerades med avsikt att besvara studiens frågeställning. Intervjuguiden sågs just som en guide snarare än en fastställd mall och utgjorde ett bra verktyg under intervjuens gång för att säkerställa att viktig information inkluderades.

Behandling och analys av material

Intervjun ska efter avslutande transkriberas för att kunna analyseras. Transkribering av intervjun är en viktig del i den kvalitativa metoden och innebär att intervjusamtalet struktureras till utskrift vilket lämpar sig bättre för analys (Kvale & Brinkmann, 2009). Samtliga intervjuer transkriberades i direkt anslutning till intervjuerna för att materialet inte skulle sammanfattas och tolkas med egna ord (Langemar, 2008). Transkriberingarna fokuserar på i princip allt ordagrant enligt rekommendation från Langemar och tar inte med utfyllnadsord som ”liksom”, ”eh” samt vissa upprepningar om dessa inte har ett syfte för tolkningen. Inte heller transkriberades längre utsvävningar som inte hörde till ämnet eller längre uttalanden om respondentens privatliv (Langemar, 2008).

Det empiriska material som insamlades med hjälp av intervjuer utgör grunden för studiens analys och syftar till att besvara frågeställningarna. Analys av materialet har inspirerats av en tematisk analys av Hayes (2000) beskriven av Langemar vilken är en metod som kan tillämpas utifrån olika teoretiska perspektiv. Som tidigare nämnt tillämpades denna studie ur ett fenomenologiskt perspektiv som utgår från att olika individer kan uppleva samma miljö på olika sätt. Teman var delvis bestämda i förväg vilket ledde till en s.k. deduktiv tematisk analys men det utarbetades även ytterligare teman utifrån det insamlade materialet, en s.k. induktiv tematisk analys. Det transkriberade materialet lästes igenom och den text som var relevant för frågeställningen markerades. Citaten sorterades sedan utifrån olika preliminära teman. Sedan gicks ett tema igenom i taget och all text som hörde till ett specifikt temas plockades ut för att få en helhetsbild. Materialet har därmed lästs igenom många gånger. Slutligen sammanfattades materialet med egna ord under varje tema, detta tydliggjordes ytterligare med citat från transkriberingarna eller konkreta exempel.

Reliabilitet och validitet

Med reliabilitet avser konsistens och tillförlitlighet svara på frågan om ett resultat kan reproduceras vid andra tidpunkter. I kvalitativ forskning handlar reliabilitet om huruvida respondenter kommer att ge samma eller olika svar till olika intervjuare. Reliabilitet inom kvalitativ forskning handlar också om forskarens tolkning och huruvida två forskare tolkar samma material på samma sätt. Ledande frågor i en intervjusituation kan oavsiktligt påverka resultatet och därmed vara ett hot mot reliabiliteten. Även semistrukturerade intervjuer kan utgöra ett hot mot reliabiliteten då det inte ställs exakt samma frågor i alla intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2009). Langemar (2008) beskriver att reliabilitet i kvantitativ metod står för tillförlitlighet i mätningar och eftersom kvalitativ metod inte består av mätningar kan man inte heller tala om reliabilitet i detta sammanhang. Intervjuerna och transkriberingarna har skett på ett enhetligt sätt då de båda har genomförts av samma person.

Validitet syftar inom den kvalitativa forskningen till giltighet, huruvida ett yttrande är sant och riktigt. En god validitet uppnås genom att så noga som möjligt utföra de olika momenten i forskningsprocessen, exempelvis är en systematisk analys ett viktigt bidrag avseende den kvalitativa validiteten. Att ha en god förankring i data innebär att inte viktig information utesluts samt att forskaren inte lägger ”pusselbitar” som inte finns eller som har svagt stöd (Langemar, 2008).

Denna studie har ämnat uppnå en hög validitet genom teoretisk bakgrund till fenomenet medarbetarskap, upprättandet av en intervjuguide och sedan transkribering av materialet. Ytterligare en ansats i syfte att öka validiteten var att i slutet av varje intervju sammanfattades av intervjuaren de punkter som berörts under intervjun och samt dennes synvinkel hur respondenternas svar uppfattades, samtidigt som respondenterna gavs utrymme att säga ifrån vid en eventuell felaktig bedömning. Ingen av respondenterna ansåg sig ha blivit felaktigt uppfattade.

En annan aspekt av validiteten är generaliserbarheten av resultatet vilken ofta förminskas eller bortförklaras vid kvalitativ metod. Dels fokuserar den kvalitativa generaliserbarheten på hur data förhåller sig till frågeställningen, samt om resultatet går att applicera på populationen (Langemar, 2008). Syftet med denna uppsats är varken att generalisera eller applicera på populationen utan att skapa en ökad förståelse för arbetet med medarbetarskap ur ett medarbetarperspektiv genom att intervjua ett begränsat antal medarbetare.

Etiska överväganden

Vetenskapsrådet har satt upp riktlinjer gällande de etiska riktlinjerna för psykologisk varav en är individskyddskravet. Det innebär att forskning inte får medföra att individer skadas eller kränks psykiskt eller fysiskt och består av fyra delar. (1) *Informationskravet* syftar till att deltagarna alltid ska ges information i förväg om vad deltagandet innebär, särskilt om det kan påverka personerna vilja att delta. Om möjligt ska även syftet med studien informeras. (2) *Samtyckeskravet* innebär att deltagandet sker frivilligt. (3) *Konfidentialitetskravet* menar att allt material ska behandlas konfidentiellt och information som användas för att identifiera deltagare mot deras vilja får inte lämnas ut. (4) *Nyttjandekravet* går ut på att insamlat material endast får användas för forskningsändamål (Langemar, 2008).

Vetenskapsrådet riktlinjer har följts i denna studie. I den första kontakten med deltagarna nämndes kraven och detta förtydligades även under intervjun.

Resultat

Det transkriberade materialet utgjordes av de två huvuddelarna ”effekt av satsningen” samt ”organisatoriska förutsättningar” med relaterade underteman som framkom vid intervjuerna. Huvuddelarna användes utifrån syftet med uppsatsen. Slutligen under rubriken ”övrigt” tas andra punkter upp som är av vikt för studien, men som inte ansågs vara så frekventa att de utgjorde ett tema. Resultatet är samlat från transkriberingar av intervjuer med respondenter på Miljöförvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen (VOF). Respondent 1-4 representerar Miljöförvaltningen och respondent 5-7 representerar Vård- och omsorgsförvaltningen.

Effekt av satsningen

Medarbetarskap

Medarbetarskap innebär för de flesta respondenter delaktighet, gemenskap och samhörighet på ett eller annat sätt. En respondent uttrycker att det är ett sätt att minska hierarkin och komma närmare chefen. Det är tydligt att ingen av respondenterna är riktigt säkra på vad begreppet innebär och en person erkänner att denne googlade ordet inför vår intervju. Vidare uttrycks även att det inte pratas om medarbetarskap på ett uttalat sätt, därför blir det också svårt att ta på begreppet.

"Det som först kommer, medarbetarskap, delaktighet skulle jag vilja säga. Alltså det är någonting som ska vara ömsesidigt och som man ska vara delaktig i..." (Respondent 1)

"Det första jag tänker på är delaktighet... Ja, det är nog det tydligaste..." (Respondent 3)

"Att man bestämmer väl gemensamt kan jag ju känna. Att man pratar mycket i grupperna, hur vi ska ha det och så. Att chefen pratar med oss och hur vi vill ha det. Att det inte bara är hon som bestämmer eller övriga högre upp, utan det är lite mer snack..." (Respondent 5)

"Då kom medarbetarskapet in för då måste du ha en chef som ser dig och det här individuella. Lika mycket som vi pratar om individuell vård för de som bor där, så ska jag också ses individuellt, vad behöver jag för att klara detta arbete..." (Respondent 7)

Värdeorden

Samtliga respondenter tyckte att värdeorden som presenteras av Helsingborg stad är relevanta och bra på så sätt att det öppnar upp för reflektion. Dock betonas att de egentligen är ganska självklara. Värdeorden ansågs vara enkla att förstå och ta till sig men trots detta uppgav ingen av respondenterna sig påverkas av dem i det dagliga arbetet. Det var inte heller alla respondenter som kunde minnas alla värdeord. Någon från VOF nämner att det är lättare att relatera till sju andra värdeord som är specifika för just deras omsorgsenhet, detta då de har arbetat längre med de värdeorden och de därför känns mer naturliga.

"Det finns ju i så fall i bakhuvudet här men det är ingenting som ploppar upp varje gång jag kommer hit och jobbar... Det är egentligen självklara saker men ibland så är det bra om man sitter gemensamt och tittar igenom... i grunden så är mycket av det här kan jag tycka lite självklart." (Respondent 4)

"Tycker vi har jobbat med begreppen på andra sätt. Vi har gått igenom materialet vi har fått från Staden för APT-träffar (arbetsplatsträffar, förf. anm.), men vi har jobbat med målstyrning väldigt länge, även innan. Det tillförde inte mycket nytt i sak utan mer att man försöker tratta in det enligt det nya tänket." (Respondent 2)

"Alltså de blir ganska enkla när man brinner för det man gör, vilket jag gör. Det som är ganska tydligt på min avdelning är det här med att leda sig själv..." (Respondent 3)

Workshops som socialt forum

Samtliga respondenter har arbetat med Medarbetarskap Helsingborg i sin arbetsgrupp och oftast suttit i workshop tillsammans med arbetskolligor och diskuterat gruppvis vad orden innebär för dem och för arbetsgruppen. De tillfällen där respondenterna arbetat med materialet i workshops eller på arbetsplatsträffar har setts som ett socialt forum för att träffa sina kollegor vilket är positivt. Det har blivit ett tillfälle för reflektion och diskussion för de åsikter som delas och går isär. Det uttrycks att träffarna har väckt en tanke.

"Det är jättebra att samlas. Man kommer ju fram till olika saker som man diskuterar. Bara en sån sak, det tycker man ju lite olika om det här med att komma i tid till sitt arbete. Bara en sån enkel grej hade man ju väldigt olika åsikter om. //...// Så det är smågrejer egentligen vi har olika syn på och det är bra att det lyfts upp för det är sånt som skapar irritation men som man inte alltid pratar om. Var och en har en egen vision om arbetet och hur det ska skötas och så ju..." (Respondent 7)

"Det blir ju lite så först negativt, obligatoriskt och så. Alla ska hit och lite så. Men det är ju rätt så bra grejer tycker jag. Just det här 'hur ska jag som person jobba här och vad behöver jag tänka på'... Hur jag ska vara på jobbet, bemötandet... Vi pratade mycket om bemötande." (Respondent 6)

Även några av respondenterna har arbetat med Medarbetarskap Helsingborg individuellt och då haft värdeorden som grund till sitt medarbetarsamtal. Det har upplevts som positivt då det har blivit tydligare vad samtalet kommer att handla om samt vad som förväntas av medarbetaren. En respondent tycker att det är positivt att ha en mall att utgå från men att det är för mycket material att ta sig igenom och att begreppen går ihop för mycket.

"Väldigt bra men alltså, frågorna är väldigt återkommande. Eller de tangerar ju varandra hela tiden. Och det är väldigt mycket material, jag har väldigt svårt att se hur vi ska hinna med allt på en timme." (Respondent 3)

"Medarbetarsamtalet har blivit bättre och det är bra att vi har en ny mall att gå efter, mer strukturerade samtal där båda är väl förberedda för jag måste också ta mitt ansvar samtidigt som chefen ska leda samtalet." (Respondent 1)

Stämning i gruppen

Trots att det har varit positiva röster om materialet och workshops som har lett till diskussioner och reflektion så har arbetet med medarbetarskap inte inneburit mycket i konkret förändring på arbetsplatserna och stämningen är densamma som innan arbetet med medarbetarskap. Det förklaras dels av tidsaspekten, att arbetet med medarbetarskap är nyligen infört och att det av den anledningen inte har blivit en effekt än. Sedan kan det även förklaras av att arbetsgruppen har varit välmående och haft ett gott samarbete redan innan, vilket främst uttrycktes av respondenterna på Miljöförvaltningen. Undantagsvis upplever en respondent en förändring på arbetsplatsen men har svårt att se om det beror på arbetet med medarbetarskap eller på grund av att de har fått in en ny chef nyligen.

"Jag vet inte riktigt om jag har sett det än men det finns en positiv anda i att man vill att det ska bli ett engagemang och att man ska ta ansvar för sin egen kompetens, sin egen insats..."
(Respondent 1)

"Jag tycker det är jätteviktiga frågor men jag tror att vår avdelning fungerar väldigt bra, vi har väldigt lätt för att kommunicera med varandra och har en chef som är väldigt engagerande och brinner för det här med delaktighet. Jag tror vi hade gjort det här ändå... Men just på vår avdelning har det inte inneburit så stor förändring." (Respondent 3)

"Det har ju förändrat stämningen och alla är mer delaktiga. Sen vet jag inte om det beror på att det är detta som öppnar upp det. Det kan ju vara ny chef och sådana saker ju..." (Respondent 5)

En respondent från VOF upplever att det har varit svårt att enas i arbetsgruppen då medarbetarna nyligen är sammanslagna och kommer från olika kulturer. Det har lett till konflikter och en infekterad stämning på arbetsplatsen.

"Man kommer från olika håll och arbetskulturer. Jag tror att det har mycket att göra var man kommer ifrån, om det är kommunen eller landstinget. Man hade kommit ifrån diskussionerna och krig mellan personalgrupperna om man hade utgått från vårt journalsystem, men det sätts in i en pärm och glöms bort och då kommer de här diskussionerna in..." (Respondent 7)

Ansvar

Samtliga respondenter från Miljöförvaltningen uttrycker att de redan arbetar med frihet under ansvar och därmed har arbetet med medarbetarskap inte gjort någon skillnad på deras nivå av ansvar i arbetet. För respondenterna på VOF skiljer sig åsikterna åt där en respondent uttrycker att för mycket av arbetsgivarens ansvar har dumpats över på medarbetarna medan en annan respondent ser det här ansvaret som positivt då det har lett till en ökad delaktighet.

"Nej, jag har samma typ av ansvar..." (Respondent 1)

"Ja, man har ju fått mer ansvar. Vi har fått mer ansvar för vad vi köper in för saker till mat och sånt. Sen har vi ansvar vad vi gör mot de gamle. Att man får tänka på lite fester och såna saker. Nä jag känner att man har mycket mer ansvar i sitt jobb nu än man hade förr i tiden. Förr gick man bara hit och var en robot, så är det inte nu längre. Jag tycker bara det är positivt med mer ansvar." (Respondent 5)

"Men nu har det svängt över lite för mycket. Som medarbetare är det väldigt lätt att man halkar in på ett arbetsgivaransvar. För samtidigt som man skrek efter insyn, nästan desperat, som att 'nu ska vi ha ett schema, kan inte vi få vara med' så har det svängt över till att vi tar ett arbetsgivaransvar. Den gränsen har blivit lite luddig. //..// Helt plötsligt ska vi själva bestämma om vi behöver sätta in nån eller om vi ska gå en man kort. //..// Från att bara ha insyn och komma med idéer så helt plötsligt fattar man beslut som egentligen arbetsgivaren ska göra i mina ögon." (Respondent 7)

Förväntningar utifrån individen

Det är många som har svårt att definiera vad medarbetarskap är och därför är det också svårt när de ska uttrycka vilka förväntningar Helsingborg stad kan ha på dem gällande arbetet med medarbetarskap. Det som dock är tydligt är att de förväntningarna som medarbetarna anser finnas är mer kopplade till individen och inte till arbetsgruppen.

"Att jag levererar och att jag bemöter kunder och kollegor på ett bra sätt. Att jag tar ansvar för min kompetensutveckling, att jag vågar synliggöra på nåt sätt att 'det där skulle jag behöva, den där utbildningen eller kursen behöver jag i mitt jobb'... Det är ett givande och ett tagande..." (Respondent 1)

"Att jag delar med mig med min kunskap, att jag försöker jobba över förvaltningsgränser så mycket som möjligt. Också att jag är en god kamrat gissar jag, att man stödjer sin arbets-

grupp och respekterar varandra. Positiv, utåtriktad, alltså ett gott bemötande utanför kommunen." (Respondent 2)

"Att jag utför min del i arbetet, att jag är engagerad och håller ögon och öron öppna på vad som händer och är på gång." (Respondent 3)

"Nej jag... förväntas väl hänga på, men jag förväntar mig inte att jag har några, att just jag har några särskilda uppgifter eller speciella förväntningar på mig." (Respondent 4)

"Ja men det är väl att man pratar liksom. Att man är delaktig i det och kommer med lite idéer och så." (Respondent 5)

"Vi har ju lönesamtal och medarbetarsamtal med chefen varje år och där kommer upp vad jag kan göra och hur jag kan utvecklas..." (Respondent 6)

Ännu en satsning...

Många respondenter uttrycker att kommunen har gjort många satsningar genom åren som påbörjas men sedan inte avslutas, en respondent uttrycker det vara typiskt Helsingborg stad. Någon uttrycker det som att "det blir ett tjusigt papper i en pärm" och en annan att den inte bryr sig om fina förpackningar som mappar och broschyrer. Sammantaget är de flesta respondenter positiva till arbetet med medarbetarskap men det finns en tanke om att detta är ännu ett arbetssätt som kommer och går.

"Ja, det har varit mycket förändringar. Och mycket som går tillbaka till det gamla... Jag hoppas det inte är nåt i mängden, jag ser nog rätt så positivt till det. Jag tror det blir bättre. Jag tror det, jag måste ju tro det..." (Respondent 6)

Organisatoriska förutsättningar

Feedback, information och lyhördhet

Majoriteten av respondenterna nämner att feedback är ett viktigt verktyg för att få arbetet med medarbetarskap att leva vidare och utvecklas. Denna feedback kan komma från chefen men även kollegorna. Det är viktigt med en lyhörd chef som ser och hör medarbetarna.

"Får man ingen information från ledningen kan man lätt känna att ingen ser mig, att ingen bryr sig om vad jag gör. Så jag menar, information är A och O." (Respondent 1)

"Det är viktigt att hela tiden få feedback från sin chef. Vi försöker jobba enligt feedback. Ju närmare man är och ju bättre utvecklad man är i sin grupp, ju tuffare feedback kan man ge utan att såra motparten." (Respondent 2)

"Vi får mycket feedback när hon skickar mail och sånt att ni gör ett fantastiskt jobb, vi vet att ni kämpar och sånt." (Respondent 5)

"Hjälpen kan ju också vara att hon är lyhörd och tillgänglig och är som ett bollplank till mig när jag behöver hjälp." (Respondent 6)

"Ibland skulle det hjälpa att bara få reda på 'hur har de tänkt här egentligen.' Det är ett glapp där. De gör ju mycket, bara man förstår hur de tänkte bakom det där beslutet liksom..." (Respondent 7)

Det nämns också att ett öppet klimat, att ledningen kör med öppna kort och att medarbetarna visas uppskattning är viktigt.

"Jag tror det här att vara öppen i allting, att man pratar mycket och frågar... Öppna kort kör de med. Att man blir sedd, att man är medarbetare så att säga. Och bara ge små presenter, som till sommaren får man en liten sak och tårtor, alltså uppskattning, att man gör ett bra jobb..." (Respondent 5)

Något mer specifikt som kommer upp som ett behov är tydlighet i arbetsregler, tydligare mål och mer struktur. Någon exemplifierar med nolltoleransen mot rökning på arbetsplatsen och att det är viktigt att chefen styr och är tydlig i denna nolltolerans. Det leder till mindre konflikter om chefen är tydlig istället för att kollegorna emellan ska lösa det.

"Jag gillar att förbereda, få saker i god tid så jag hinner planera in det och så funkar inte alla. Där hänger det på min chef, jag behöver nog lite mer struktur och lite mer framförhållning." (Respondent 3)

"Det är väldigt viktigt att man går efter samma mål för då slipper du en del av de här konflikterna. Det hade behövt vara lite tydligare att 'vad har vi för mål i detta huset och i vår grupp' beroende på vad vi har för boenden här. Vi får ju bryta ner det stora målet uppifrån och ner till oss." (Respondent 7)

Arbetstid som ett hinder

Samtliga respondenter upplever att tiden är ett problem, att den inte räcker till. Ibland räcker tiden knappt till de egna arbetsuppgifterna och en ökad arbetsbörda har gjort att andra saker såsom relationsbyggande och att ha kul på jobbet läggs åt sidan.

"Nej, de får gärna fixa en extra arbetstid. Det är här som på alla andra arbetsställen så är det ett bekymmer att hinna med." (Respondent 4)

"Mycket som man önskar eller tänker att det är viktigt, feedback till kollegor. Eller att man skuggar varandra. Det har vi jobbat med innan men det skulle man vilja få utrymme och jobba mer med." (Respondent 1)

"Men under mina år här kan jag ändå se att det har blivit mer fokus på att du ska leverera. Alltså, det är det som räknas. Och givetvis är det så, men det har blivit ett hårdare klimat. Lite tightare. Det har gått ut över humorn i vardagen." (Respondent 1)

När problemet med tid tas på allvar så leder det till en bättre stämning på jobbet. Som en respondent uttrycker det:

"När vi säger att det är jobbigt här uppe så har vi alltid fått extrapersonal. Och det är ju också en bra stämning, att hon känner av att nu har de det rätt jobbigt, då får vi in extrapersonal utan att höra att det kostar pengar. Det är många chefer som håller på och pratar om pengar hela tiden //...// Då blir man ändå delaktig att man kan prata om det liksom." (Respondent 5)

Övrigt

En viktig sak som uppkom av en respondent från VOF var avsaknaden av möjligheter att göra karriär. Som undersköterska uttrycks att det inte finns många vägar att ta i karriären och att kompetensutveckling inte heller främjas.

"För att man ska behålla de unga som kommer måste man göra nån form av karriärmöjlighet som undersköterska och en licens precis som sjuksköterska har på nåt sätt. Jag kanske mycket gärna vill läsa till sjuksköterska för jag vill ha den kunskapen men jag vill fortsätta jobba som undersköterska. Jag vill vara kvar på den nivån och jobba med de här människorna men jag vill ha mer kunskap och det måste finnas en möjlighet för det. //...// Just nu vill jag vidare-

utbilda mig så får jag bekosta det själv. Ibland stöttar de ju men det beror på vad du har för chef.” (Respondent 7)

Majoriteten av respondenterna uttrycker att det talas om medarbetarskap som ett stort begrepp, men det är de små grejerna som gör att det fungerar i vardagen som att exempelvis ha ett fungerande schema eller ett öppet klimat på arbetsplatsen.

Vidare anser majoriteten av respondenterna att de har arbetat med medarbetarskap alldeles för kort tid för att det ska märkas av en effekt. Majoriteten känner sig positivt inställda till arbetet med medarbetarskap och är förvåntansfulla, men det behövs tid för att se vad det blir av detta arbete.

Diskussion

I enlighet med studiens syfte undersöktes arbetet med medarbetarskap i Helsingborg stad utifrån medarbetarnas perspektiv. Staden har satsat tid och pengar för att få in medarbetarskap i kommunen och att verksamheterna ska arbeta med det material som finns tillgängligt. De resultat som undersökningen visat på kommer diskuteras nedan utifrån frågeställningen.

Hur har medarbetarna upplevt satsningen med medarbetarskap?

De flesta respondenter upplever satsningen och det som förväntas komma ur den som positivt. Många vill känna en delaktighet till arbetet och vara del av beslutsfattandet. En respondent upplever dock att arbetet med medarbetarskap gör att ansvaret som borde ligga på arbetsgivaren läggs felaktigt över på medarbetarna och glappet mellan arbetstagare och arbetsgivare blir allt mer luddigt. Det är viktigt att lyfta att det finns olika röster om just ansvarstagandet då det är en stor del av medarbetarskap och evident är det inte alla inom staden som vill arbeta på det viset som staden önskar.

Vidare har de workshops som har anordnats i samband med medarbetarskap varit positiva då de blir ett socialt forum vari arbetskollegorna kan träffas och diskutera både arbetsrelaterade frågor och annat småprat som inte rör arbetet men som är lika viktigt för den goda stämningen. Samtliga respondenter nämner att det är ett problem att arbetstiden inte räcker till och att arbetsbördan är stor, men trots detta upplever de ändå att det är positivt att ta sig tiden till workshops och liknande då det stärker gemenskapen och frigör möjligheten att lyfta viktiga frågor och vädra åsikter.

Ett myndigt medarbetarskap?

Medarbetar- och ledarpolicyn beskriver de förväntningar som staden har på sina medarbetare och chefer, och för att koppla detta till medarbetarskapshjulet som Hällstén och Tengblad (2006) presenterar är det troligtvis så att det finns en bit kvar innan dess att det är ett s.k. "myndigt medarbetarskap" som har uppnåtts i staden.

Förtroende och öppenhet: Det krävs att både chefer och medarbetare för en öppen och uppriktig dialog om viktiga förhållanden på arbetsplatsen för att främja förtroendet. Denna öppenhet existerar inte riktigt i nuläget då många respondenter uttrycker att de vill ha mer information om vad som händer i organisation, vilka beslut som tas och varför besluten tas. Genomgående uppkommer önskemål om att få mer information om vad som händer i verksamheten och därmed en ökad delaktighet.

Gemenskap och samarbete: Många respondenter upplever att det finns en gemenskap och ett gott samarbete i arbetsgruppen redan innan arbetet med medarbetarskap påbörjades. De är många som trivs på sin arbetsplats och tillhörigheten är stor, främst på Miljöförvaltningen. Generellt så hjälps medarbetarna åt i de arbetsuppgifter som kräver det, men många har också självständiga yrken vilket leder till en gemenskap där man inte är lika beroende av varandra och där samarbete inte är en nödvändighet för att klara av arbetsdagen. Trots detta upplever respondenterna att det finns ett gott samarbete.

Engagemang och meningsfullhet: Respondenterna upplever ett engagemang och meningsfullhet med sitt yrke, att de genom sitt arbete för Helsingborg stad bidrar till något gott. Detta underlättar för medarbetarskapet då medarbetare som upplever en stolthet och kan identifiera sig med organisationen även arbetar för ett aktivt medarbetarskap.

Ansvarstagande och initiativförmåga: Endast en av respondenterna upplever sig ha en ökad nivå av ansvar. Diskussionen om ansvar var svår då många medarbetare redan har ett stort ansvar i sitt yrke i dagsläget och arbetar med frihet under ansvar. En respondent nämnde också att denne inte ville ha mer ansvar och att mycket som är ledningens ansvar felaktigt hamnar på arbetstagarens bord som ett resultat av medarbetarskap.

Ett individorienterat medarbetarskap

Hällstén och Tengblad (2006) talar om olika former av medarbetarskap och Tengblad (2006) fann i sina fallstudier utförda på en miljöförvaltning att den präglades av ett individorienterat medarbetarskap. Även Gustafsson & Jansson (2006) fann det i sina studier utförda i en miljöförvaltning. Jag anser att även Miljöförvaltningen i Helsingborg stad präglas av ett individorienterat medarbetarskap utifrån de respondenter som har deltagit i studien. Samtliga nämner

att de har ett arbete med eget stort ansvar och att de där förväntas driva sina egna processer. De arbetar individuellt, därför uttryckte de respondenterna även en stor positiv inställning inför arbetet med medarbetarskap i form av workshops då det blev ett tillfälle för dem att träffa sina kollegor. Gällande VOF kom samtliga respondenter från olika arbetsplatser och synen på medarbetarskap var spridd vilket omöjliggör ett uttalande om vilket medarbetarskapsform som förvaltningen präglas av.

Medarbetarskap och ledarskap

Vid diskussioner om ledarskap framkom att det är tydligt vad chefen förväntar sig av medarbetaren. Trots detta ställer jag mig ändå frågande till om det finns en samstämmighet mellan medarbetare och ledare likt den Bertlett (2011) talar om. Många respondenter har uttryckt att organisationsförändringar och nya arbetssätt är vanligt inom Helsingborg stad men att de för eller senare rinner ut i sanden och arbetssättet återgår till ”det gamla.” Det finns därmed ett antagande att arbetet med medarbetarskap återigen är något som kommer och går. Jag upplever att det ur den aspekten finns ett relativt lågt förtroende för sådana här typer av satsningar, och för att koppla till Bertlett finns det inget samstämmigt ledar-följarbeteende, varför medarbetarna då aldrig hade haft de här tankarna. Hade de fått vara med från grunden och ta fram syfte, arbetssätt och material för medarbetarskapet så hade satsningen haft en annan utgångspunkt, såsom även Kilhammar (2011) diskuterar.

Vad behöver medarbetarna för att arbeta vidare med medarbetarskap?

Medarbetarskapshjulet

Förtroende och öppenhet: För att återkoppla till Medarbetarskapshjulet (Hällstén & Tengblad, 2006) så krävs det att ledningen är mer öppen i sina beslutsprocesser. En öppen dialog är en förutsättning för att medarbetarna ska känna förtroende för organisationen och på den punkten kan ledningen och cheferna bli bättre för att främja medarbetarskapet. Det kan röra sig om att ta upp information vid arbetsplatsträffar som sker en gång i månaden eller mer kontinuerligt via mail. Det viktiga är att medarbetarna får ta del av de frågor som rör arbetsplatsen och deras arbete.

Gemenskap och samarbete: Vidare behövs det anordnas gemensamma aktiviteter för att gemenskapen ska stärkas och samarbeten ska knytas. Det kan te sig i form av gemensamma luncher eller trivselaktiviteter av något slag. En respondent uttrycker det som att man behöver hitta det roliga i vardagen igen.

Engagemang och meningsfullhet: En respondent från VOF uttrycker att det inte finns några möjligheter till avancemang och karriärmöjligheter vilket naturligtvis försvårar känslan av engagemang och meningsfullhet till arbetet. Detta behövs det göras något åt. Att erbjuda medarbetarna kompetensutveckling utan att det ska drabba arbetet kan vara en första väg. Även Kinlaw (1996) tar upp detta och menar att inläring är en viktig strategi för medarbetarskap då det bygger på att medarbetare har en vilja att öka kompetensen, och kompetensen i sin tur förutsätter medarbetare som är kunniga och engagerade. Om inte möjligheten till karriärsutveckling ges, blir det svårt att ha medarbetare som arbetar utifrån devisen att arbetssättet ska fyllas av engagemang och meningsfullhet. Medarbetarskapsprocessen ska på ett naturligt sätt stimulera till inläring enligt Kinlaw, och medarbetare som engagerar sig för att öka och utveckla sin kompetens måste stödjas i sitt beteende.

Ansvarstagande och initiativförmåga: Det råder delade meningar bland främst två respondenter om ansvaret med medarbetarskapet är positivt eller negativt. Här är det upp till chefen att ta reda på om enskilda medarbetare vill och kan ta ansvar, och i sådant fall vilket omfattning det rör sig om. Detta för att skapa och främja ett medarbetarskap som passar medarbetarna. Om inte de olika nyanserna i medarbetarnas önskemål om ansvar tas på allvar, kan det leda till vad Fjellström et al. (1994) kallar för uppåtdelegering. Med uppåtdelegering menas medarbetare som inte accepterar att graden av ansvar och inflytande flyttas nedåt i organisationen då det anses vara ledningens ansvar. Det i sin tur leder till oengagerade medarbetare som framför sina klagomål till ledningen utan att söka en egen lösning på det uppstådda problemet.

Feedback som strategi

Majoriteten tar upp vikten av feedback för att kunna arbeta vidare med medarbetarskap, något som även Kinlaw (1995) tar upp som en första strategi för medarbetarskapsprocessen. Kinlaw menar att ett fullt medarbetarskap inte kan uppnås om inte individer och grupper är helt medvetna om vad de gör hela tiden, och med anledning av att det är något som medarbetarna själva lyfter är detta en viktig grundsten för att främja medarbetarskap i Helsingborg stad. Det krävs att cheferna ger feedback till medarbetarna som individer, till arbetsgruppen samt att medarbetarna emellan ger feedback till varandra. I och med en ökad feedback kommer det leda till en större öppenhet och förtroende för att återkoppla till medarbetarskapshjulet. Information är A och O, som en respondent uttrycker det.

Materialet Medarbetarskap Helsingborg

Cheferna i staden har tillgång till materialet Medarbetarskap Helsingborg för att kunna arbeta med medarbetarskap. Materialet innefattar exempelvis posters, förslag på övningar att genomföra i arbetsgruppen och individuella reflektionsövningar samt en mall för medarbetar- och lönesamtal. Det är upp till cheferna att forma arbetet med medarbetarskap utifrån den specifika verksamheten och dess behov. De respondenter jag har träffat har diskuterat värdeorden under workshops som har varit under enstaka heldagar eller halvdagar. För att det ska bli en kontinuitet med medarbetarskapet anser jag att det krävs att både medarbetare och chefer arbetar utifrån värdeorden mer uttalat i vardagen så att diskussionerna kring medarbetarskap och värdeorden inte endast begränsas till de halvdagar och heldagar som avsätts någon gång per år. Men det är även viktigt att det i verksamheterna börja talas om begreppet medarbetarskap så att diskussionerna inte bara rör värdeorden. I resultatet blev det påtagligt att det behövs förtydligas vad medarbetarskap betyder allmänt, vad det betyder för medarbetaren personligen och för arbetsgruppen. Att tala om begreppet medarbetarskap bör vara lika självklart som att tala om värdeorden. Detta stöds av Tengblad (2003) som menar att frågor kring medarbetarskap bör ges en central roll inom arbetet med organisationsutveckling.

Kultur

För att göra medarbetarskap till en del av kulturen på det sätt som det har uttryckts att syftet med satsningen är, krävs tid och tålamod, något som Kotter (1996) tar upp. Många respondenter har vädrat samma åsikt. Idén presenterades i januari 2013 och de har därmed inte arbetet med materialet eller idén ens i ett år. Det är för tidigt att se stora resultat än. Men för att ge satsningen så bra förutsättningar som möjligt tror jag att delaktigheten är en nyckel. Genom att göra medarbetarna delaktiga i beslut, synliggöra deras arbete, förklara och förtydliga mål på både individnivå och gruppnivå samt tydliggöra vad policyn faktiskt går ut på, kan Helsingborg stad vinna ett förtroende som är viktigt för arbetet framöver.

Ännu en sak för att främja kulturen är som Hjalmarson (2003) tar upp att ledningen tenderar att bli ineffektiv och otydlig i organisationer där man inte vet vilka ledningskulturella mönster som förekommer, även om det ligger en ledningspolicy till grund. Återigen, med en ledning som är tydlig och informativ föder det naturligt en delaktighet hos medarbetarna. Det är av stor vikt för stadens ledare att fokusera på tydlighet för att undvika glappet mellan den verkliga medarbetare och den önskvärda medarbetaren som ett medarbetarskap vill uppnå (Hällstén & Tengblad, 2006). Det krävs chefer som är närvarande och ser medarbetarna, som uppmärksammar medarbetarnas arbete, som arbetar med öppen dörr och kan fungera som ett

bollplank för sina medarbetare. Annars riskerar arbetet med medarbetarskap att bli ännu en satsning bara mynnar ut i ett dokument.

Studiens begränsningar

Som tidigare nämns är medarbetarskap ett omfattande men samtidigt svårdefinierat begrepp för respondenterna. Det ter sig vara abstrakt för de respondenter jag har träffat. Det kom till uttryck på så sätt att respondenterna inte alltid kunde ge svar på vad medarbetarskap och inte heller exemplifiera ordentligt. Vidare kan intervjun ha påverkats av social önskvärdhet från respondenternas sida samt av min oerfarenhet. Oavsiktligt kan även ledande frågor ha ställts i intervjusituationen och i de fallen då ha styrt respondenternas svar. Intentionen har dock varit att ställa så öppna frågor som möjligt och även att ha intervjuguiden som stöd för att säkerställa att alla områden täcktes.

Urvalet kunde ha varit något större för att få en utökad bild av medarbetarskapet i Helsingborg stad. Det är ett litet antal respondenter om man ser till kommunen som helhet, däremot hade det varit svårt att ha ett mycket större urval än detta på grund av tidsbegränsningen. Vidare har urvalet skett utifrån Helsingborg stads påverkan vilket kan styra resultatet något. De respondenter som ställer upp i en studie som denna kan vara antingen väldigt positiva eller väldigt negativa till satsningen, vilket kan ge ett förstörad eller förminskad bild av satsningen vilken inte alls överensstämmer med den generella åsikten. Detta är dock naturligtvis svårt att veta.

Avseende reliabiliteten för studien går det inte att utesluta att respondenternas svar hade varit annorlunda vid ett upprepat tillfälle då det inte har prövats. Studien hade endast en intervjuare som genomförde intervjuer för att sedan även transkribera och tolka materialet. Vid intervjuerna ansåg jag det vara en fördel att en och samma person genomförde dem för att få en kontinuitet och flöde vid intervjuerna. Vidare tror jag att respondenterna hade upplevt sig vara i ett underläge om två intervjuare hade deltagit, följaktligen är min tro att det blev en mer öppen och trovärdig intervju med anledning av att det bara var en intervjuare. Däremot hade det varit en fördel att vara två personer vid tolkningen får att få en mer nyanserad bild av medarbetarskapet i Helsingborg stad. Då det är en tematisk analys som har använts i studien är det möjligt att om ytterligare en person hade tolkat materialet hade andra teman lyfts fram.

Med tanke på att jag vid litteraturgenomgången skapade mig en förståelse för vad medarbetarskap är, kan detta ha påverkat validiteten genom mitt förhållningssätt till materialet. Återigen, genom att skriva uppsatsen med ytterligare en person hade validiteten troligtvis kunnat förbättras.

Vetenskapsrådets riktlinjer följdes i studien gällande de etiska aspekterna. Någon som jag dock reflekterade över var anonymitetskravet och då de flesta intervjuer ägde rum på medarbetarnas arbetsplatser var det svårt att helt garantera anonymiteten. Det ska tilläggas att ingen av medarbetarna lyfte det som något problematiskt eller besvärligt. Dock kan det ändå vara så att problematiken att garantera fullständig anonymitet kan ha påverkat respondenternas svar.

Som tidigare nämnt kan inte studiens resultat generaliseras och så var inte heller syftet med studien. Resultatet är en återspeglning av enskilda medarbetares egna upplevelser av den förvaltning de representerar.

Förslag till vidare forskning

Medarbetarskap är ett komplext begrepp och det tar tid att bygga upp ett gott medarbetarskap i en organisation. Dessutom för en kommun som är så mångfacetterad kommer medarbetarskapet att ta sig i många olika former och förmodligen ta än längre tid att etablera. Denna studie har bemött ett fåtal individer uppdelat på två förvaltningar under en begränsad tid och därför har det inte funnits möjlighet att fördjupas ytterligare i de tankar och känslor som finns kring medarbetarskap. Något som hade underlättat för studien hade varit att först ta del av resultat från en baslinjemätning eller en medarbetarundersökning, för att se vilka problemområden som lyftes i det skedet för att efteråt kunna följa upp det med en studie likt denna. Då hade studien förmodligen fått ett annat perspektiv och således fokuserat på existerande problemområden. Det hade även kunnat ges en djupare förståelse för medarbetarskapet i Helsingborg stad med deltagande observationer och fler djupintervjuer.

Jag kan med fördel se att en liknande studie görs i framtiden när medarbetarna har haft möjlighet att arbeta längre med medarbetar- och ledarpolicyn och materialet Medarbetarskap Helsingborg. Dock vill jag poängtera vikten av att studien görs på basis av resultat från medarbetarundersökning eller liknande undersökning för att få fokus på faktiska problem eller angreppspunkter. Det hade även varit intressant att utföra samma studie på både medarbetare och ledare för att få fram båda perspektiven i en studie.

Referenser

- Alvesson, M. (2009). *Organisationskultur och ledning*. (2. uppl.). Malmö: Liber.
- Andersson, T., & Tengblad, S. (2009). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv förmåga. I S.A. Jönsson & L. Strannegård (Red.), *Ledarskapsboken* (pp. 245-268). Malmö: Liber.
- Bertlett, J. (2011). *An employeeship model and its relation to psychological climate: A study of congruence in the behavior of leaders and followers*. Doktorsavhandling, Lunds Universitet, Institutionen för psykologi.
- Ellström, P-E., Fogelberg Eriksson, A., & Kock, H. (2009). Ledarskap i ”nya” organisationsformer. I P. Ellström & H. Kock (Red.), *Mot ett förändrat ledarskap: Om chefers arbete i team- och processorganiserad verksamhet* (pp. 47-70). Lund: Studentlitteratur.
- Fjellström, S., Sahlman, J., Thunehed, A., Thylin, P. & Westergård, B. (1994). *Från underställd till medarbetare: Om möjligheter att utveckla medarbetarskap*. Skellefteå: PU-konsult.
- Gustafsson, E., & Jansson, U. (2006). Det individuella medarbetarskapet – särdrag i en miljöförvaltning. I F. Hällstén & S. Tengblad (Red.), *Medarbetarskap i praktiken* (pp. 159-178). Lund: Studentlitteratur.
- Hjalmarson, B. (2003). *Medledarskap: Arbetsglädje genom delat ansvar*. Stockholm: Ekerlid.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2011). *Organisationer och kulturer*. (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Hällstén, F., & Tengblad, S. (2006). Medarbetarskap i praktiken. I F. Hällstén & S. Tengblad (Red.), *Medarbetarskap i praktiken* (pp. 9-32). Lund: Studentlitteratur.
- Hällstén, F. & Tengblad, S. (Red.). (2002). *Personalansvar och medarbetarskap*. Göteborg: BAS.
- Kilhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap: en studie av en idéns resa in i och genom två organisationer*. Doktorsavhandling, Linköpings Universitet, Institutionen för pedagogik.
- Kinlaw, D.C. (1995). *Medarbetarskap: att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi: att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. (3. uppl.). San Francisco: Jossey-Bass.

Tengblad, S. (2003). *Den myndige medarbetaren: strategier för konstruktivt medarbetarskap*. Malmö: Liber ekonomi.

Tengblad, S. (2006). Medarbetarskap i offentlig och privat sektor. I F. Hällstén & S. Tengblad (Red.), *Medarbetarskap i praktiken* (pp. 55-74). Lund: Studentlitteratur.

Tengblad, S. (2006). Tio vägar till ett myndigt medarbetarskap. I F. Hällstén & S. Tengblad (Red.), *Medarbetarskap i praktiken* (pp. 243-281). Lund: Studentlitteratur.

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

Willig, C. (2008). *Introducing qualitative research in psychology: adventures in theory and method*. (2. uppl.). Buckingham: Open University Press.

Yukl, G.A. (2013). *Leadership in organizations*. (8. uppl.). Boston: Pearson.

Bilaga 1

Intervjuguide

Undersökning av medarbetar- och ledarpolicy (Medarbetarskap Helsingborg) i Helsingborg stad

- Presentera mig själv och var jag kommer ifrån
- Informerat samtycke
 - o Information om det allmänna syftet med intervjun
 - o Intervjuns upplägg
 - o Frivilligt deltagande
- Konfidentialitet. Samtalet spelas in mot samtycke och materialet avpersonifieras
- Intervjun tar cirka 40-60 minuter

- **Berätta lite om dig själv**
 - o **Var arbetar du och hur länge har du varit inom den här verksamheten?**
 - o **Vilka är dina arbetsuppgifter?**
- **Vad betyder ordet medarbetarskap för dig?**
- **Vad anser du om de fyra värdegrunder som Helsingborg stad lyfter fram och vad betyder de för dig?**
 - o Jag vill lyckas
 - o Jag skapar värde
 - o Jag samspelar
 - o Jag leder mig själv

Effekt av satsningen

- Berätta om arbetet och satsningen kring medarbetarskap och ledarskap i Helsingborg stad
 - o Vad har Medarbetarskap Helsingborg inneburit för dig?
- Ni hade tre medarbetardagar där ni samlades i Helsingborg arena och fick medverka vid en utav dagarna
 - o Berätta om den dagen du medverkade
 - o Vilken känsla förmedlades till dig?
- Hur arbetar ni med Medarbetarskap Helsingborg på din arbetsplats?
- Upplever du att ditt sätt att arbeta har förändrats sedan arbetet med Medarbetarskap Helsingborg?
 - o Om ja, hur?
 - o Om nej, hur skulle du vilja arbeta med medarbetarskap på ett sätt som fungerar för dig?
- Upplever du att din arbetsgrupp arbetar på ett annat sätt nu än jämfört med tidigare?
- Har arbetet med medarbetarskap påverkat relationen mellan medarbetare och chefer på din arbetsplats?
- Har arbetet med medarbetarskap påverkat relationen medarbetare emellan på din arbetsplats?

Organisatoriska förutsättningar

- Vilken roll har du i Medarbetarskap Helsingborg?

- På vilket sätt förväntas du bidra till att genomföra och realisera Medarbetarskap Helsingborg?
- På vilket sätt har du bidragit till Medarbetarskap Helsingborg?
- På vilket sätt kan du bidra till Medarbetarskap Helsingborg?
- På vilket sätt vill du bidra till Medarbetarskap Helsingborg?
- Vad behöver du för att arbeta med Medarbetarskap Helsingborg?
 - Något annat du behöver i form av stöd och resurser?
 - Tid?
 - Kompetens?
 - Material?
- Upplever du att det är tydligt vad din chef förväntar sig av dig som medarbetare?
 - Ge exempel på när och hur det är tydligt vad din chef förväntar sig av dig
- Har din nivå av ansvar och befogenhet i arbetet förändrats sedan ni påbörjade arbetet med medarbetarskap?
- Hur vill du beskriva kopplingen mellan stadens mål och vision, målen som ni arbetar mot på din arbetsplats och dina personliga mål i ditt arbete?