

Ett respektfullt medarbetarskap

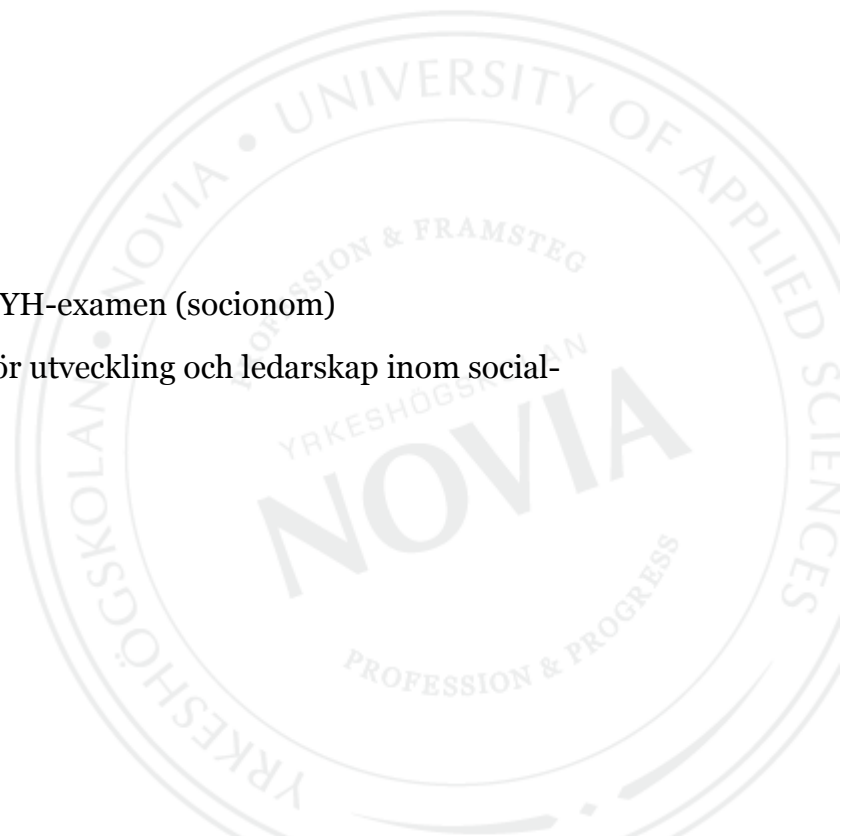
Respekt som en del av medarbetarskapet

Johanna Österlund

Examensarbete för Högre YH-examen (socioinom)

Utbildningsprogrammet för utveckling och ledarskap inom social-
och hälsovård

Åbo 2015



EXAMENSARBETE

Författare: Johanna Österlund

Utbildningsprogram och ort: Högre (YH), Åbo

Inriktning/alternativ/Fördjupning: Utveckling och ledarskap inom social- och hälsovård

Handledare: Tua Weckström-Lundell

Titel: Ett respektfullt medarbetarskap – Respekt som en del av medarbetarskapet

Datum 01.04.2015

Sidantal 79

Bilagor 3

Abstrakt

Utvecklingsarbetet handlar om medarbetarskap och respekt inom social- och hälsovården. Medarbetarskapet har blivit allt viktigare i arbetslivet idag. Medarbetarskapet handlar om relationen mellan medarbetarna emellan och hur medarbetarna hanterar relationen till arbetsgivaren och till det egna arbetet. När medarbetarskapet utvecklas fungerar också arbetet bättre. Medarbetarnas uppgift är att utveckla både sig själva och organisationen. Viktigt idag är att också kunna utveckla organisationens resultat, effektivitet och kvaliteten på arbetet.

Syftet med detta utvecklingsarbete är att utveckla en modell för ett respektfullt medarbetarskap inom social- och hälsovården. Utvecklingsarbetet utgår från frågeställningarna: Vad är respekt? och vad är ett gott medarbetarskap?

Metoder som har använts i detta arbete är litteraturstudier (n=14) och begreppsanalys (n=13). En litteraturstudie har gjorts på medarbetarskap och en begreppsanalys görs på respekt. Resultaten från litteraturstudien och begreppsanalysen kopplas ihop till en gemensam modell för medarbetarskap och respekt.

I resultatet framkommer att det finns flera samband mellan ett gott medarbetarskap och respekt. Man kan också konstatera att medarbetarskap kan ses som en förutsättning för respekt. Modellen för ett respektfullt medarbetarskap kan användas i arbetsgrupper inom social- och hälsovården, för att utveckla medarbetarskapet och respekten i arbetsgruppen.

Språk: Svenska

Nyckelord: **Respekt, medarbetarskap**

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Johanna Österlund

Koulutusohjelma ja paikkakunta: Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Turku

Suuntautumisvaihtoehto/Syventävät opinnot: Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Ohjaaja: Tua Weckström-Lundell

Nimike: Kunnioittava työyhteisötaito – Kunnioitus osana työyhteisötaitoa

Päivämäärä 1.4.2015

Sivumäärä 79

Liitteet 3

Tiivistelmä

Opinnäytetyö kertoo työyhteisötaidoista ja kunnioituksesta sosiaali- ja terveysalalla. Työyhteisötaidosta on tullut tärkeä osa nykyistä työelämää. Työyhteisötaidolla tarkoitetaan työntekijöiden suhdetta toisiinsa ja miten työntekijät hoitavat suhdetta työnantajaansa ja omaan työhönsä. Kun työyhteisötaitoja kehitetään, niin myös työ sujuu paremmin. Työntekijöiden tehtävä on kehittää sekä itseään että organisaatiotaan. Nykyään on myös tärkeää kehittää organisaation tulosta, työn tehokkuutta ja laatua.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää sosiaali- ja terveysalalle sopiva kunnioittavan työyhteisötaidon malli. Opinnäytetyössä pohditaan, mitä on kunnioitus ja mitä on hyvä työyhteisötaito.

Opinnäytetyössä käytetään kirjallisuuskatsausta (n=14) ja käsiteanalyysiä (n=13) menetelminä. Kirjallisuuskatsaus on tehty työyhteisötaidosta ja käsiteanalyysi kunnioituksesta. Kirjallisuuskatsauksen ja käsiteanalyysin tulokset yhdistetään, ja niistä rakennetaan kunnioittavan työyhteisötaidon malli.

Tulokset osoittavat, että hyvällä työyhteisötaidolla ja kunnioituksella on paljon yhteistä. Voidaan myös todeta, että työyhteisötaito voidaan nähdä kunnioituksen edellytyksenä. Työyhteisötaidon ja kunnioituksen yhteistä mallia voidaan käyttää sosiaali- ja terveysalan työyhteisössä apuvälineenä kun kehitetään työyhteisötaitoja ja kunnioitusta.

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: **Kunnioitus, työyhteisötaito**

MASTER'S THESIS

Author: Johanna Österlund

Degree Programme: Master degree, Turku

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

Supervisor: Tua Weckström-Lundell

Title: A respectful employeeship – Respect as a part of the employeeship

Date 1.4.2015

Number of pages 79

Appendices 3

Summary

The Master's thesis is about employeeship and respect in Social- and Health Care Services. The employeeship have become very important in today's working life. Employeeship is about the relations employees between and how employees handle the relation towards the employer and own work. When the employeeship is developed, the work is developed as well. The employees' task is to develop themselves and the organization. It is very important today to develop the organization's result, efficiency and quality of the work.

The aim of the Master's thesis is to develop a model for a respectful employeeship in Social- and Health Care Services. Following question formulations have been used in this work: What is respect? What is a good employeeship?

Methods that are used in this work are literature study (n=14) and concept analysis (n=13). A literature study is done based on the employeeship and a concept analysis on respect. The results from the literature study and the concept analysis are linked to a common model for employeeship and respect.

The results show that there are several connections between a good employeeship and respect. It can also be stated that employeeship can be a prerequisite for respect. The model for a respectful employeeship can be used in working groups in Social- and Health Care Services to develop employeeship and respect.

Language: Swedish

Key words: **Respect, employeeship**

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
2	Syfte och frågeställningar	2
3	Metod.....	4
3.1	Litteraturstudie.....	4
3.2	Begreppsanalys.....	6
4	Medarbetarskap i social- och hälsovård.....	14
4.1	Medarbetarskap.....	14
4.2	Medarbetarskap och etik.....	22
4.3	Beskrivande medarbetarskap	24
4.4	Myndigt medarbetarskap.....	25
4.4.1	Det myndiga medarbetarskapets olika delar.....	27
4.4.2	Tio vägar till ett myndigt medarbetarskap.....	28
4.5	Ledarskapets betydelse för medarbetarskapet.....	31
4.6	Resultat: Medarbetarskapsringen	33
5	Respekt.....	34
5.1	Respekt i olika områden och användningssätt.....	35
5.2	Respektens attribut.....	36
5.3	Respektens empiriska referenter	38
5.4	Modellfall, gränsfall och motbegrepp för respekt	43
5.5	Förutsättningar och följder av respekt.....	45
5.6	Respektens empiriska mening.....	46
5.7	Resultat	47
6	Resultat och tolkning.....	48
6.1	Modell: Ett respektfullt medarbetarskap.....	51
6.2	Myndigt medarbetarskap som förutsättning för respekt.....	54
7	Kritisk granskning.....	55
7.1	Validitet och reliabilitet	57
7.2	Forskningsetiska aspekter.....	58
8	Avslutande diskussion.....	59

Bilagor

Bilaga 1	Tabeller för artikelsökning i begreppsanalysen
Bilaga 2	Sammanställning av artiklar i begreppsanalysen
Bilaga 3	Sammanställning av attribut ur begreppsanalysen

Figurer

Figur 1	Arbetets disposition
Figur 2	Sammanställning av Henriksons påståenden
Figur 3	En god medarbetare enligt Møller och Ackermann
Figur 4	Sammanställning av Hällstens och Tengblads myndiga medarbetarskap
Figur 5	Medarbetarskapsringen
Figur 6	Respekt genom handlingar
Figur 7	Respekt genom bemötande
Figur 8	Respekt genom kroppsspråk
Figur 9	Respekt genom attityder
Figur 10	Respekt genom upplevelser
Figur 11	Respekt genom arbetsmiljön
Figur 12	Begreppsanalysens resultat
Figur 13	Modell för respekt
Figur 14	Ett respektfullt medarbetarskap

Tabeller

Tabell 1	Materialet i litteraturstudien
Tabell 2	Artikelpresentation för begreppsanalysen

1 Inledning

Medarbetarskap har blivit allt viktigare den senaste tiden. Fokus ligger inte bara längre på ledaren utan man vill också utveckla medarbetarskapet. Man börjar förstå att en organisations framgång inte enbart beror på ledaren utan också medarbetarna och deras delaktighet är viktig. Inom social- och hälsovården är det speciellt viktigt att utveckla medarbetarskapet för att få en fungerande och effektiv arbetsgrupp som både utvecklar sig själva och organisationen.

Medarbetarnas roll har förändrats och utvecklats. Idag har medarbetarna ett större ansvar och fattar fler beslut jämfört med tidigare. Man kan säga att ledaren och medarbetarna har ett delat ledarskap. Mycket av den kunskap som chefer har behöver också medarbetarna lära sig. Ledarskapsutveckling och medarbetarskapsutveckling går enligt Angelöw (2013, s.36-37) hand i hand. Han menar att medarbetarskap handlar om hur medarbetare hanterar relationen till arbetsgivaren och till det egna arbetet. Ett välutvecklat medarbetarskap betyder att medarbetaren tar stort ansvar för sitt arbete, kan arbeta självständigt, är mån om att samverka med arbetskamraterna och bidrar till att skapa god stämning och kamratskap.

Medarbetarskap som utvecklingsfilosofi betyder enligt Tengblad (2009, s.10-11) att medarbetare är delaktiga, engagerade och ansvarstagande. Filosofin bygger på fem grundläggande principer. Den första principen handlar om att ansvarstagandet mellan chefer och medarbetare borde vara ömsesidigt. Det är på allas ansvar att bete sig ansvarsfullt och respektfullt. Den andra principen handlar om att organisationerna finns till för att tillgodose klienternas behov. Som princip tre lyfter Tengblad fram behovet av kontinuerlig utveckling. En arbetsplats kan aldrig bli färdigutvecklad. Det finns alltid något som behöver utvecklas. Fjärde principen lyfter fram att alla ska hjälpa till med utvecklingsarbetet. De som hjälper någon annan blir ofta själv belönade och hjälpta. Sista principen handlar om att ge utlopp för medarbetarnas arbetsglädje. Utan någon slags glädje blir arbetet tröst och medarbetarna hålls inte lika engagerade som tidigare.

Angelöw (2013, s.38-41) menar att det är ledningens uppgift att skapa förutsättningar för goda arbetsförhållanden, men också chefen och medarbetarna skall ta sitt ansvar och bidra till att skapa ett bra arbetsklimat. Frågor som alla på arbetsplatsen borde ställa sig själva är: Vad kan jag göra för att skapa ett bra arbetsklimat? Hur kan jag bidra till att organisationen uppnår sina mål? Vilken inställning har jag till arbetsuppgifter, chef och medarbetare? Angelöw pratar om ett aktivt medarbetarskap.

Räty (2009, s.4-5) menar att förmännens arbete har förändrats på många platser. Istället för en befällande roll har förmännen idag en mer coachande roll. Också medarbetarnas roll har förändrats mot en mera självständig roll. För att klara sig i arbetslivet, och för att vara framgångsrik krävs det att man har kunskap om hur man fungerar i en arbetsorganisation samt en ständig utveckling av det professionella specialkunnandet. Förutom det så behövs det också kunskaper om växelverkan, som man egentligen bara kan lära sig i arbetslivet på den egna arbetsplatsen. Det räcker inte bara med kunskap utan det krävs också vilja för att tillsammans uppnå fastställda mål, en positiv attityd och utveckling.

Lundin och Sandström (2010, s.58) skriver att man som chef för en arbetsgrupp måste se till att skapa en etisk plattform att stå på tillsammans med sina medarbetare. Ledaren måste ta fram och diskutera värderingarna som skall finnas i organisationen. Claes Trollestad (2010) i Lundin och Sandström (2010, s.58) menar att etik handlar om vilket förhållningssätt vi har till andra människor, om våra handlingar gentemot dem och våra reaktioner på deras handlingar.

Detta arbete är inriktat på medarbetarskap och vars och ens eget ansvar för arbetsgruppen. Förutom ledarens viktiga roll lyfts medarbetarskapets betydelse fram i en fungerande arbetsgrupp. Respekt nämns ofta i olika sammanhang men har inte definierats i arbetslivskontext. Avsikten med detta arbete är att inspirera enskilda individer och grupper till att fundera kring respekt och vad det har för betydelse i den egna arbetsgruppen. Avsikten är också att reda ut vad ett gott medarbetarskap är. Tanken är att arbetet och modellen som har utvecklats kan vara till hjälp samt en början till att hitta viljan och intresset att utveckla respekten och medarbetarskapet.

2 Syfte och frågeställningar

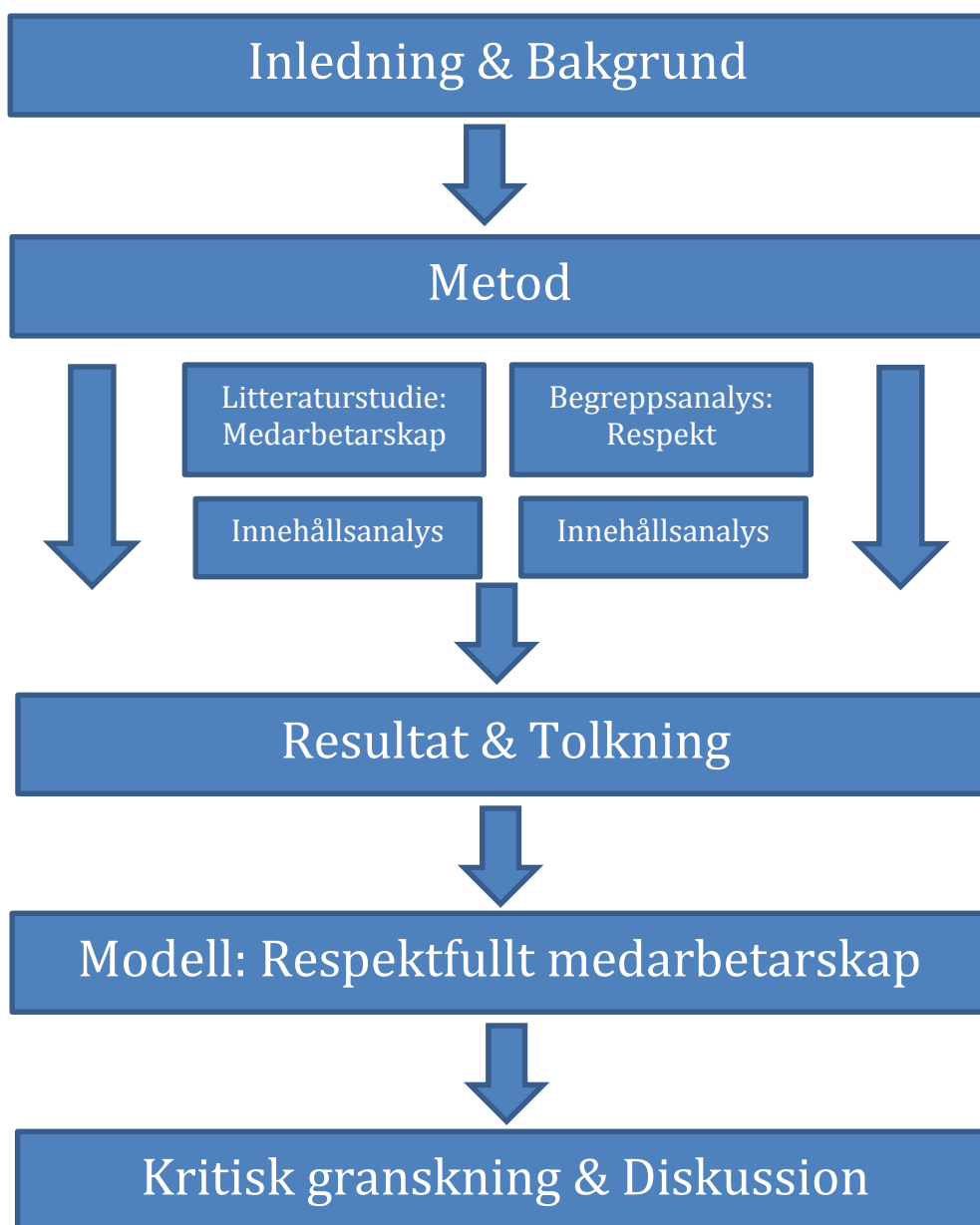
I detta kapitel presenteras utvecklingsarbetets syfte och frågeställningar. Syftet med detta utvecklingsarbete är utveckla en modell för ett respektfullt medarbetarskap inom social- och hälsovård. Modellen ska fungera som motivation och kunskap för medarbetare inom social- och hälsovården, och ska hjälpa dem att bli medvetna om och utveckla sitt medarbetarskap och respekten på arbetsplatsen.

Här presenteras de frågeställningar som har använts i arbetet. Frågeställningarna har varit till hjälp under arbetets gång och beskriver arbetets grundtanke.

Frågeställningarna är:

- Vad är respekt?
- Vad är ett gott medarbetarskap?

Här beskrivs arbetets gång i en modell. Tanken är att det ska vara lättare att förstå idén med detta arbete samt få en helhetsbild av hur arbetet fortsätter härifrån. Modellen har varit till hjälp också för skribenten under arbetets gång.



Figur 1. Arbetets disposition.

3 Metod

I detta kapitel beskrivs de metoder som används i utvecklingsarbetet. De metoder som har använts är litteraturstudie och begreppsanalys. En litteraturstudie är gjord på medarbetarskap och en begreppsanalys på respekt. Detta kapitel beskriver enbart metoderna och materialet som använts. Längre fram i arbetet presenteras litteraturstudien på medarbetarskap och begreppsanalysen på respekt skilt för sig. Larsson m.fl. (2005, s.96) menar att det är fullt möjligt att kombinera induktiva och deduktiva moment i samma studie. I detta arbete används både ett deduktivt och induktivt perspektiv. I litteraturstudien används ett deduktivt synsätt medan begreppsanalysen är mera induktiv.

I detta utvecklingsarbete är skribenten så noggrann som möjligt genom hela processen. Tanken har hela tiden varit att hitta så relevanta källor som möjligt samt ta hänsyn till källorna och beskriva forskningar på ett så korrekt sätt som möjligt. Utvecklingsarbetet ska vara så tydligt som möjligt och resultaten av litteraturstudien och begreppsanalysen ska vara lätta att förstå och lätta att hitta.

3.1 Litteraturstudie

Litteraturstudien handlar om medarbetarskap. Tanken är att utreda vad medarbetarskap inom social- och hälsovård innebär. Materialet i litteraturstudien är ändå till en viss del på en allmän nivå och tangerar medarbetarskap över lag, inte inom något specifikt område.

Olsson och Sörensen (2011, s.145) menar att litteraturstudier ska innehålla en bakgrund, syfte, frågeställningar och insamlingsmetod. Forsberg och Wengström (2013, s.26) menar att en förutsättning för systematiska litteraturstudier är att det finns tillräckligt många studier av bra kvalitet som grund. Forsberg och Wengström (2013, s.30) skriver att en litteraturstudie innebär att systematiskt söka, kritiskt granska och sammanställa litteraturen inom ett ämne eller problemområde. Den systematiska litteraturstudien syftar till att åstadkomma en syntes av data från tidigare genomförda empiriska studier. Litteraturstudien ska fokusera på aktuell forskning inom det valda området.

Forsberg och Wengström (2013, s.163) menar att resultatredovisningen är central, och det är viktigt att resultaten presenteras så tydligt och korrekt som möjligt. Forsberg och Wengström (2013, s.170) skriver att i diskussionen diskuteras resultatet utifrån litteraturstudiens syfte och frågeställningar. Materialet som används i litteraturstudien har noggrant gått igenom och det väsentligaste finns sammanställt i kapitel 4 om

medarbetarskap. Resultatet av medarbetarskapet syns i modellen medarbetarskapsringen i kapitel 4.

Problemformuleringen motiverar varför det är viktigt att studien görs. Syftet med ett forskningsprojekt formuleras vanligen i termer som att beskriva, förstå, förklara eller jämföra. Ur syftet uppkommer konkreta frågeställningar som ska besvaras. (Forsberg & Wengström 2013, s.46-47). Syftet med denna litteraturstudie är att reda ut vad medarbetarskap är samt svara på frågeställningen: Vad är ett gott medarbetarskap?

Datainsamlingen har skett på olika sätt på grund av att materialet varierar. Litteraturen och böckerna har sökts fram med sökorden medarbetarskap och ledarskap. Artiklarna och forskningarna söktes via Novias elektroniska bibliotek på emerald library. Sökordet som användes var employeeship. Av 11 träffar valdes följande artiklar: Employeeship: The necessary prerequisite for empowerment och A two-way approach of congruent behavior between leaders and staff in the employeeship concept.

Litteraturen som används i litteraturstudien är varierande. Det används både äldre och nyare källor. Materialet består av artiklar, forskningar och böcker. I tabellen nedanför presenteras det material som ingår i litteraturstudien.

Tabell 1. Materialet i litteraturstudien.

Författare	Publiceringsår	Titel
Ackermann	2007	Chefen och medarbetaren. Tankar om personlig utveckling och samspel på arbetsplatsen.
Angelöw	2013	Ledarskapshandboken. Att utveckla och stärka ledarskapet.
Bertlett m.fl.	2012	A two-way approach of congruent behavior between leaders and staff in the employeeship concept.
Blomquist & Röding	2010	Ledarskap – Personen, reflektionen, samtalet.
Hällsten & Tengblad	2006	Medarbetarskap i praktiken.
Kinlaw	1995	Medarbetarskap. Att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens.
Lundin & Sandström	2010	Ledarskap inom vård och omsorg.
Møller	1994	Employeeship: The necessary prerequisite for empowerment. The success or failure of an organization Is not (only) the manager's responsibility.

Räty	2009	Työyhteisötäidolla tulosta.
Schuldt m.fl.	2011	Medarbetare eller motarbetare. Konsten att vända ett missnöjesklimat.
Svedberg	2012	Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap.
Tengblad	2003	Den myndige medarbetaren. Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap.
Tengblad	2003	Medarbetarskap i det nya arbetslivet. En kraft för utveckling och förnyelse?
Tengblad	2009	Medarbetarskap på 60 minuter.

Utgående från ovanstående material får man en bra bild av vad medarbetarskap är. Skribenten har sammanfattat vad de olika forskarna/författarna har skrivit om medarbetarskap. Eftersom det finns både äldre och nyare material med, får man en bild av hur medarbetarskapsidén har förändrats genom åren. Man kan konstatera att medarbetarskap under 90-talet mer handlade om effektivitet och goda resultat och prestationer. Under 2000-talet började man mera öppna ögonen också för ett gott samarbete, öppenhet och relationen medarbetarna emellan. Man började inse att medarbetarna behöver må bra i sitt arbete och känna sig respekterade och mogna för att ta mera ansvar. Genom dessa förändringar blir också kvaliteten och effektiviteten på arbetet bättre.

Tyngdpunkten på medarbetarskapet i detta utvecklingsarbete ligger ändå på relationerna medarbetarna emellan och på en fungerande arbetsgrupp. Fokus ligger mycket på Tengblads (2003) myndiga medarbetarskap. I kapitel 4 presenteras resultatet av litteraturstudien och det väsentligaste av materialet finns sammanfattat.

3.2 Begreppsanalys

Första steget i begreppsanalysen har varit att samla material. Artiklar och forskningar som behandlar respekt ur olika synvinklar har sökts. Sedan har de grundligt gått igenom för att se vad de har att säga om respekt.

Suhonen m.fl., (2010, s.8) säger att man med begreppsanalys menar sökande av ett begrepps egenskap och attribut, samt systematisk granskning och språklig precision. Det är fråga om en vetenskaplig metod med vars hjälp man systematiskt granskar, förklarar samt

gör analyserade begrepp förståeliga. Begreppsanalys förutsätter att begreppet finns och att det på något sätt är beskrivet och definierat tidigare. Man gör en begreppsanalys då begreppet är viktigt och centralt för vetenskapen, men innehållet är oklart.

Wiklund Gustin och Bergbom (2012, s.80-81) skriver att tankar, idéer, företeelser, uppfattningar och referensramar som knyts till ord både kan berika och begränsa förståelsen av ordet. När man tydliggör tankar och idéer samt anger betydelsen blir ordet och budskapet mera begripliga. Olika fenomen blir mer begripliga och hanterbara genom att man begreppsliggör tankeinhållet och anger begreppets kännetecken. När man utreder ett begrepp innebär det att man avtöcker uppenbara och dolda betydelser. När man utreder begreppsinnebörden gör man en begreppsanalys.

Begreppsanalys kan förverkligas genom flera olika metoder. En metod som används mycket inom vårdvetenskapen är en metod som utvecklats av amerikanen Wilson. Han utvecklade metoden för att lära ut begreppsanalys åt sina studerande. Av Wilsons metod finns flera olika varianter varav den mest kända är Walker och Avants metod. (Suhonen m.fl., 2010, s.11)

I detta kapitel delas begreppsanalysen in i olika steg för att bli så tydlig som möjligt. Begreppsanalysen följer Walker & Avant metoden, som Suhonen m.fl., (2010, s.12-13) beskriver i sin rapport. De olika stegen är direkt tagna från Walker & Avant metoden för begreppsanalys. Skribenten använder sig också av dessa steg i begreppsanalysen i kapitel 5.

Begreppsanalysens steg:

1. Val av begrepp, samt mening och syfte med begreppsanalysen fastställs:

Det vanligaste syftet med en begreppsanalys är att definiera begreppet. Åtskilja det från andra begrepp, klargöra, beskriva begreppets betydelse eller utveckling av begreppet samt att klargöra det språkligt. Begreppsanalysens grundläggande syfte är att skilja på begreppets väsentliga och oväsentliga särdrag. Begreppsanalysen har också ett konkret syfte, det hjälper till att tänka och kommunicera. Begreppsanalys kan vara till hjälp för att hitta en gemensam förståelse för begrepp. (Suhonen m.fl., 2010, s.10-11). Syftet med begreppsanalysen är att definiera begreppet respekt och svara på frågeställningen vad är respekt?

2. Identifiera begreppets användningssätt och användningsområde.

Användningssätt definieras så brett och mångsidigt som möjligt. Alla användningssätt behöver dock inte användas i analysen. Användningssätten hjälper till att utnämna begreppets attribut. (Suhonen m.fl., 2010, s.13)

3. Utnämna begreppets attribut:

Suhonen m.fl., (2010, s.93) skriver att begreppets attribut är typiska egenskaper som vanligast kopplas ihop med begreppet och ger en grundläggande uppfattning av begreppet. Attributen är egenskaper som hjälper till att skilja begreppet från andra begrepp.

4. Fastställ modell, grännsfall, närliggande begrepp och motbegrepp:

Suhonen m.fl., (2010 s.95-97) skriver att ett modellfall är ett exempel på begreppets användning i det verkliga livet. Modellfallet innehåller alla angivna attribut. I gränsfallet finns några av begreppets attribut, men inte alla. I motbegreppet finns inga centrala attribut. I motbegreppet kan det finnas likheter, men attributen är inte de samma och representerar inte begreppet. Motbegreppet hjälper till att känna igen begreppet och attributen.

5. Fastställ begreppets förutsättningar och följder:

Begreppets förutsättningar är händelser eller fenomen som sker före själva begreppet. Förutsättningarna kan inte vara samma som attributen. Förutsättningarna hjälper till att utveckla begreppets centrala attribut och kontext, där begreppet granskas. (Suhonen m.fl., 2010, s.97). Suhonen m.fl., (2010, s.98) menar att begreppets följder är händelser som sker efter begreppets varande.

6. Fastställ begreppets empiriska mening:

Suhonen m.fl., (2010, s.98) menar att empiriska kännetecken är begreppets klasser eller kategorier med hjälp av vilka man kan visa begreppets existens och hur det ser ut i det verkliga livet. Med hjälp av empiriska kännetecken kan man utveckla ett instrument som mäter eller klargör begreppets existens och hur det ger sig uttryck.

Som databaser för artikelsökningen har följande databaser använts: SweMed+, EBSCO, Academic Search Elite, Cinahl och Pubmed. Dessa databaser valdes för att ge en så bred datainsamling som möjligt. I EBSCO, Academic Search Elite och Pubmed användes följande sökord: Respect, AND Social care AND Workplace och Respect, AND Health

care, AND Workplace. I EBSCO användes också sökorden Respect, AND Work, AND Ethics. I SweMed+ användes sökorden Respekt, Respect och Social justice. Sökorden varieras för att få ett större urval av artiklar. Artikelsökningen presenteras närmare i sökschemat som finns i Bilaga 1.

Här presenteras artiklarna i Tabell 2.

Tabell 2. Artikelpresentation för begreppsanalysen.

Författare	Publiceringsår	Område
Biggio & Cortese	2013	Välmående på arbetsplatsen
Browne	1992	Begreppsmässigt klagörande av respekt
Catalano m.fl.	2008	Betydelsen att arbeta tillsammans
Gaudine m.fl.	2011	Etiska konflikter
Gilin Oore m.fl.	2010	Artighet och respekt på arbetsplatsen
Henrikson	2008	Respekt på arbetsplatsen
Johnstone	2009	Respekt för kolleger
Kaplan m.fl.	2010	Ömsesidig respekt
Koskenniemi m.fl.	2012	Respekt inom vården av äldre patienter
Meland	2005	Respekt
Stievano m.fl.	2012	Professionell värdighet/uppskattning
Thylefors	2011	Status skillnader i arbetsgrupper
Vogel	2011	Respekt

Här efter presenteras det väsentligaste från artiklarna. Efter att artiklarna har bearbetats, gått igenom och analyserats kan man konstatera att respekt i arbetsgrupper är en förutsättning för välmående, effektiva och välfungerande arbetsgrupper. När artiklarna har bearbetats har följande frågeställning använts: Vad är respekt? och Vad betyder respekt i arbetsgrupper inom social och hälsovård?

Respekt är ett återkommande tema i alla artiklarna och som följande redogörs för vissa specifika påståenden och resultat från artiklarna som uppfattades som relevanta och som väckte intresse.

Meland (2005) säger att det är viktigt för människan att bli sedd och accepterad av andra. Hur kan vi utveckla självbestämmande rätt och ömsesidig respekt i en relation som är obalanserad? I Melands artikel menar man att grunden för mänsklig respekt är

ömsesidighet. Man konstaterar att dialogen är den främsta arenan för utveckling av respekt. I varje möte med en annan människa har du en del av den andras liv i dina händer.

Johnstone (2009) lyfter fram att det är lika viktigt för sjukskötare som för vilka andra människor att få känna sig respekterade för vad och vem de är. De måste få känna att deras arbete spelar någon roll och att de är betydelsefulla och blir sedda som människor. Undersökningar har visat att sjukskötare vill arbeta i miljöer där de har möjlighet att utveckla stödjande och respektfulla relationer till sina medarbetare. Johnstone skriver att respekt inte bara är en attityd. Utan respekt finns det ingen tillit, och utan tillit kommer prestationerna att vara begränsade. Johnstone sammanfattar respektfullt samarbete som: Moralisk bekräftelse och värdighet som människa, uppmärksamhet mot andra, uppmärksamt och empatiskt lyssnande samt stödjande handlingar med tanke på den andras välmående.

Stievano m.fl., (2012) pratar om professionell värdighet. De menar att man genom att ge värdighet åt andra värdesätter den andras själv-respekt och ser den andra som betydelsefull. I studien kom man fram till att sjukskötarna hellre arbetade i grupper där det finns mera respekt bland de olika professionerna. I en arbetsgrupp där man satsat på samarbete har man en god kommunikation, goda relationer, gör effektiva beslut, har rätt bemanning samt ett effektivt ledarskap. Stievano och m.fl. Lyfter också fram att utbildning och ett konstant lärande behövs för att man skall känna sig värdefull och respekterad. I undersökningen lyfter man fram några viktiga etiska aspekter som ärlighet, vänlighet, generositet och mod.

Biggio och Cortese (2013) diskuterar välmående på arbetsplatsen. Efter studien som de gjorde delar de in påståenden de fått i tre olika kategorier: Meningen med välmående på arbetsplatsen, faktorer som påverkar välmåendet på arbetsplatsen och individuella personlighetsdrag som påverkar välmåendet på arbetsplatsen. Viktiga delar för välmående i arbetet är att vara delaktig i organisationens uppgift, positiva upplevelser samt känslan av att tillhöra organisationen. Att vara utåtriktad, öppen, visa respekt, ha självförtroende och vara ärlig är färdigheter som förbättrar relationer på arbetsplatsen.

Gaudine m.fl., (2011) intervjuade hälsovårdspersonal och hade dem att berätta om etiska konflikter som de upplevde mot organisationen. De kom fram till olika teman, och ett tema var brist på respekt för professionella. Sjukskötare och läkare kände sig inte respekterade, uppskattade eller stödda av organisationen. Eftersom de inte kände sig respekterade kände de inte heller anknytning till organisationen. En sjukskötare uttryckte sig med att etisk

konflikt i vårdarbetet beror på att vi inte behandlar/bemöter varandra med respekt. En annan etisk konflikt uppstod när personalen inte fick tillgång till all information. Det ledde också till känslan av att inte vara respekterad.

Vogel (2011) vill uppmärksamma betydelsen av en kollegial, respektfull och positiv arbetsmiljö. Bland med 71 respondenter sammanställde man viktiga komponenter för respekt, bland annat stödjande förmän, mentorskap som förmåga hos förmannen, feedback och en kollegial arbetsmiljö fri från mobbning var viktiga.

Gilin Oore m.fl., (2010) kommer i sin undersökning fram till att artighet och respekt på arbetsplatsen har en viktig effekt när det gäller att motarbeta stress. De menar att när kollegerna utvecklar en positiv social omgivning med emotionellt stöd och hjälpsamhet påverkar det positivt på attityderna och prestationerna på arbetsplatsen. Man konstaterade också en godare mental hälsa bland de som hade en överkomlig arbetsbörda och där det fanns artighet och respekt i arbetsgruppen.

Catalano m.fl., (2008) lyfter fram betydelsen och behovet av en kultur med ömsesidig respekt. I undersökningen som gjordes konstaterar man hur viktigt det är att arbeta tillsammans. Deltagarna konstaterar att det är en fördel att få två olika perspektiv på saker och ting. De menar att en positiv och ömsesidig interaktion består av ömsesidig respekt, förståelse, rak kommunikation samt en förväntning och vilja att lära av varandra.

Thylefors (2011) gjorde en undersökning bland med personal från hälsovården, psykiatrin, rehabiliteringen och från skolhälsovården. Hon lyfter fram betydelsen av grupparbete och komponenter som är viktiga är att man måste fråga efter informationen, man skall också lyssna till vad som sägs och sedan också kunna ta informationen i beaktande. Thylefors menar också att hierarki och skillnader i status fortfarande är ett hinder för samarbete i grupper.

Koskenniemi m.fl., (2012) definierar respekt genom sjukskötares handlingar, anhöriga och faktorer kopplade till omgivningen. Hövligt beteende, tålmod att lyssna, uppmuntran, respons till behov av information, assistans/hjälp med grundbehov, åtgärd för smärtlindring, respons för önskingar samt tidshantering av sjukskötarna upplevdes som respektfulla handlingar av patienterna som var på sjukhuset. Vårdkulturen, flödet av information och var man placerade patienterna hade också en betydelse för hur man upplevde respekt. Vänligt bemötande upplevdes viktigt, som t.ex. snälla ord,

ansiktsuttryck, vänliga och ömsesidiga diskussioner dvs. diskussioner där patienterna och anhöriga upplevde att de hördes, och att vårdarna tog deras åsikter i beaktande.

Kaplan m.fl., (2010) menar att respektfullt beteende är ett beteende människor emellan som stöder ett positivt arbetsklimat, där alla arbetare kan utföra sitt jobb med god kvalitet och tycka om att komma till sitt arbete. Som respektfullt beteende ses: Professionalitet, relationer med positivt samarbete, artighet, att lyssna, integritet, direkt feedback/återkoppling, språk som innehåller icke verbala beteenden och gester som reflekterar värdighet samt en rak kommunikation.

Henrikson (2008) definierar respekt enligt följande: Hänsyn, respekt för en annan persons förträfflighet, att ge uppmärksamhet, ta i beaktande och bry sig om andra. Henrikson använder i sin artikel några påståenden som man kan använda sig av på arbetsplatsen. I följande bild är påståendena sammanfattade.

Be snällt och säg tack!	Håll deadlines & uppfyll vad du lovat!	Städa upp efter dig själv i kafferummet!	Le & hälsa på andra på ett vänligt sätt!
Kom i tid till jobb & möten!	Undvik att skvallra & prata bakom folks rygg!	Byt ut någonting om du tar det sista! Ex. kopieringspapper.	Undvik att använda ett sådant språk som andra kan uppfatta kränkande!
Undvik att berätta kränkande berättelser & vitsar!	Undvik politisk kampanj!	Undvik att påtvinga din åsikt på andra, respektera att andra tänker på annat sätt!	Erbjud dig att hjälpa andra & delta i grupper för att utveckla arbetet!

Figur 2. Sammanställning av Henriksons (2008, s.334) påståenden.

Henrikson (2008) menar att för att vi ska kunna glädjas av att få respekt av andra måste vi först respektera oss själva. Vi kan inte heller visa respekt för andra om vi inte respekterar oss själva. Att ha respekt för andra betyder att vi förverkligar, accepterar och stöder att varje person har en betydelsefull roll att fylla. Respekt är en attityd som syns i olika beteenden som bekräftar att vi tror att de vi arbetar med är betydelsefulla, och värda vår uppmärksamhet och omsorg. I och med det ska vi också undvika de beteenden som är respektlösa.

Henrikson (2008) lyfter fram olika sätt att uppmuntra till ömsesidig respekt genom att uppmuntra till ömsesidig respekt med tid: Om man vill få till stånd ömsesidig respekt med någon som man har svårt att komma överens med ska man sätta tid för att umgås och arbeta med den personen. Uppmuntra till ömsesidig respekt med tålmod: Vi är villiga att ge en annan person en andra chans, ge den andra tid att lära. Vi hittar inte själv på orsaker varför den andra beter sig som han/hon gör, utan vi låter henne/honom själv berätta sin story. Uppmuntra till ömsesidig respekt genom att lyssna: Att lyssna är ett av de största uttrycken för respekt. Ge uppmärksamhet till personen du pratar med. Fokusera på konversationen. Uppmuntra till ömsesidig respekt genom skratt: När man skrattar tillsammans med andra slappnar man av, man hjälper på det viset också andra att slappna av och en mer effektiv kommunikation tar form. Ta tid att hitta gemensamma intressen. När man skrattar tillsammans ger man intrycket att man njuter av den andras sällskap. Upprätthåll ömsesidig respekt med ärlighet: Märk hur ärlighet och heder, en definition av respekt har samma rötter. Ärlighet ger upphov till tillit, ett uttryck för respekt.

Browne (1992) definierar respekt enligt Websters Dictionary: Ge uppmärksamhet, visa hänsyn, anse att andra människor är värda uppskattning, att avstå från att tvinga eller avbryta samt att vara intresserad. Browne menar att man får en mera djupare förståelse av respekt i litteratur om etik och människovärderingar, där respekt anses vara den primära etiska principen. Downie och Telfer (1970) beskriver (enligt Browne 1992) respekt som en central moral attityd, varifrån alla andra moraliska principer förklaras. Rokeach (1979) ser (enligt Browne 1992) på respekt som ett människovärde som talar för rättvisa, ära och mänsklig värdighet. Milne (1986) summerar (enligt Browne 1992) Kant's perspektiv på respekt som en mänsklig princip som erkänner människan som oberoende, agerande personer, som av naturen har en medfödd inre uppskattning. McDougall (1980) beaktar (enligt Browne 1992) respekt som kärnvärde för mänskliga rättigheter, han definierar respekt som ett förhållande mellan människor där de ömsesidigt känner igen och hedrar varandras frihet av val och värdighet som människor och möjlighet till jämställdhet.

De här definitionerna av respekt som Browne (1992) lyfter fram reflekterar värderingar av mänsklig värdighet, inre värdighet, självbestämmanderätt, individuell unikhet och självbestämmande. Gaut (1983) identifierar (enligt Browne 1992) respekt som en nödvändig attityd för berättigade etiska handlingar mellan människor. Ett omfattande urval av ansiktsuttryck, ett avslappnat med ändå energiskt och intresserat sätt/uppträdande, ögonkontakt under interaktionen och kroppsspråk i lämplig användning har identifierats som bekräftande handlingar. Dessa handlingar bidrar till operationaliserande av respekt.

Det lyfts fram i alla artiklar hur viktigt det är med respekt och ett vänligt bemötande mot varandra. Vi måste lära oss att acceptera varandras olikheter och se upp till att vi är olika och kan olika saker. Ett mångprofessionellt arbetsteam borde vara en rikedom istället för någonting som leder till orättvisa och att någon inte känner sig respekterad. Respekt i arbetsgrupper betyder att alla blir accepterade för vad de är, oberoende utbildning eller tidigare erfarenheter. Respekten utvecklas genom att vi lär oss att samarbeta och acceptera varandra. Vi måste kunna lita på varandra och ta vårt eget ansvar för att utveckla respekt och välmående på arbetsplatsen.

4 Medarbetarskap i social- och hälsovård

I detta kapitel beskrivs medarbetarskap mera ingående. Flera olika källor används, både äldre och nyare, för att se hur medarbetarskapsidén har förändrats genom åren. Men fokus ligger ändå mycket på Tengblad, som har forskat kring medarbetarskap.

Tengblad (2003b, s.3) menar att en fördel med medarbetarskapsbegreppet är att det antyder att medarbetare har en aktiv och skapande roll. Medarbetarskapsbegreppet skapades under mitten av nittioalet. Medarbetarskapet har uppmärksammats som begrepp på grund av stora arbetsorganisatoriska förändringar som spred sig i det svenska arbetslivet. Tengblad (2009, s.6-7) säger att medarbetarskap är ett alltmer uppmärksammat begrepp som sammanfattar en svensk och även skandinavisk organiseringsfilosofi som bygger på en aktiv och ansvarstagande medarbetarroll. Han menar att ledarskap och medarbetarskap bäst utövas i samspel med varandra och de skapar förutsättningar för varandra. Medarbetarskap handlar om relationen till arbetet och arbetsgivaren samt till arbetskamrater och klienter.

4.1 Medarbetarskap

Kinlaw (1995, s.17-18) menar att medarbetarskapsidén har en enorm potential. Kinlaw anser att medarbetarskapet drivs fram av dagens marknadsförhållanden och kraven på att företagen ska bli mera effektiva och producera mera med högre kvalitet med färre anställda ökar ständigt. Kinlaw skriver att medarbetarskapsidén har olika kännetecken. Man kopplar ihop den med tanken om att organisationer ständigt borde förbättra sig samt att man ska utnyttja alla medarbetares resurser. Medarbetarskapsidén ger också upphov till förhållanden och initiativ som är långt mer radikala än tidigare idéer. Tengblad (2009, s.12) menar att under 1970-talet var den anställda en arbetstagar, löntagare, personal, arbetare eller tjänsteman. Inom den offentliga sektorn har medarbetarbegreppet blivit

vanligare. Arbetsgivaren har mer och mer insett att framgången är beroende av medarbetare som kan lära, samarbeta, ta ansvar, hantera stressiga situationer, se klienters behov, hantera information samt en förmåga att ta ansvar för sin egen hälsa.

Møller (1994, s.5) menar att när människor gör sitt bästa för att försäkra organisationens framgång existerar det en speciell form av personligt engagemang. Møller kallar detta speciella engagemang för employeeship, dvs. medarbetarskap. Møller menar att medarbetarskap är ett klarare sätt att se organisationens tre framgångsområden. De tre framgångsområdena är produktivitet, relationer och kvalitet. Møller definierar medarbetarskap enligt följande: När en individ gör en helhjärtad och målinriktad insats inom de tre framgångsområdena (produktivitet, relationer och kvalitet) i organisationen, demonstreras ett speciellt personligt engagemang, som kallas medarbetarskap. När alla medarbetare är djupt engagerade i organisationens överlevnad och utveckling, och demonstrerar medarbetarskap, kan man säga att organisationen har en medarbetarskapskultur. Møller (1994, s.8) menar att innan en organisation kan uppnå en medarbetarskapskultur med ansvar behöver åtminstone följande punkter uppfyllas: Ledningen måste ge ansvar och makt/auktoritet åt medarbetarna och medarbetarna måste vara villiga att ta emot och äga ansvaret.

Møller (1994, s.5-6) och Ackermann (2007, s.14) har båda sammanfattat vad en god medarbetare är. I figuren nedanför är deras tankar samlade.



- Punktlig & håller överenskommelser
- Ansvarstagande
- Engagerad & Initiativrik
- Kommunikativ
- Flexibel & villig att förändras
- Hjälpsam & samarbetsvillig över hela organisationen. Fungerar i arbetsgruppen
- Sprider inte rykten
- Visar intresse, respekt och hänsyn för andra
- Kostnadsmedveten & ekonomisk, slösar inte på organisationens tillgångar
- Lojal & Försvarar kollegor och organisationen mot angrepp
- Professionellt kompetent & Kunnig & Insiktsfull
- Öppen & ärlig
- Positiv & Glad & Stöttande
- Mod för övertygelser
- Lär av misstag & upprepar inte dem
- Målinriktad, effektiv & Aktiv
- Har självdisciplin & uthållighet
- Arbetar medvetet för att bevara och utveckla kvalitet & Service inriktad
- Organiserad i sitt arbetet och väl förberedd & Självgående & Noggrann
- Ser utmaningarna i arbetet & Ser helheter
- Är stolt över att vara en del av organisationen.

Figur 3. En god medarbetare enligt Møller (1994, s.5-6) och Ackermann (2007, s.14).

Møller (1994, s.6-8) ser tre element i medarbetarskapet: Ansvar, lojalitet och initiativ. Han menar att ansvar är det centrala elementet i medarbetarskapet. Utan ansvar kan man inte vara lojal eller initiativrik. Upplevelsen av att kunna påverka en situation, en process eller händelse gör att människor känner sig viktiga och väcker hopp och förväntningar på utvecklingen. Møller menar att endast människor med självförtroende och känsla av makt kan ta ansvar.

På arbetsplatserna är det speciellt tre former av ansvar som Møller (1994, s.9) anser vara relevanta. De är ansvar för egen utveckling, ansvar för avdelningens utveckling och ansvar för organisationens utveckling. Møller (1994, s.10) definierar lojalitet med att vara trogen den som du valt att stöda. En lojal medarbetare är glad när organisationen eller

avdelningen är framgångsrik, tar initiativ och försvarar organisationen om den är hotad, är stolt över att vara en del av organisationen, pratar positivt om organisationen och försvarar den mot påhopp samt för vidare konstruktiv kritik, men håller den innanför organisationen eller avdelningen. Møller (1994, s.12) lyfter också fram att lojalitet inte betyder att man tar emot arbetsuppgifter från alla i organisationen. Lojalitet är att lära sig att säga nej, speciellt om man inte har tid eller resurser för mera arbete. Initiativ är det tredje elementet i medarbetarskapet, och det kan inte uppnås utan ansvar eller lojalitet.

Seeholm och Salomonsson (2006) i Hällsten och Tengblad (2006, s.97-100) har skapat en modell som bygger på Møllers resonemang om employeeship. I modellen vilar medarbetarskapsbegreppet på två hörnstenar: Ansvar och engagemang. I definitionen av medarbetarskap ser de medarbetarens egna ansvar som en central del. Ansvaret består av faktorer som arbetsuppgifter, innovationsförmåga samt personlig och yrkesmässig utveckling. Ansvar handlar om att känna ett positivt engagemang och om att inte vara likgiltig till sina arbetsuppgifter. Medarbetarskap innebär aktiva individer som engagerar sig i företaget och tar initiativ. Medarbetarskap är något som måste komma ur den enskilde individen. Egenskaperna som krävs för att medarbetarskap ska kunna utvecklas kan inte tvingas fram av ledningen. Ledningens uppgift är att uppmuntra medarbetarna att utveckla goda egenskaper. Seeholm och Salomonsson håller med Hällsten och Tengblad om att medarbetarskap kan definieras som ett tillstånd. Enligt Seeholm och Salomonsson (2006) i Hällsten och Tengblad (2006, s.97-100) beskriver ordet klimat bättre medarbetarskap eftersom de anser att fenomenet måste smälta in i organisationen. Seeholm och Salomonsson konstaterar ändå att medarbetarskap bör anpassas efter den egna organisationen och individerna i denna. Engagerade medarbetare kräver engagerade ledare. Till ledarskapet hör förmågan att ge återkoppling, vilket är avgörande för att medarbetarna ska förbli engagerade.

En medarbetarskapsprocess är enligt Kinlaw (1995, s.17-18): ”Processen att uppnå en ständigt pågående förbättring av ett företags produktionsprestation genom att utveckla och vidga de anställdas kompetens och inflytande på de områden och i de funktioner som har med deras produktionsprestationer och företagets totalprestation att göra”.

Bertlett m.fl. (2012, s.429-430) menar att medarbetarskap handlar om arbetsrelationer baserat på medarbetarens uppgiftsförmåga, förmåga att klara av givna arbetsuppgifter, sociala förmåga samt att klara av sociala interaktioner. Medarbetarskap är ett uttryck av en dynamisk reflektion av relationerna i arbetslivet och hur medarbetarna betar sig gentemot

varandra. Bertlett m.fl. (2012, s.431) anser att följande punkter är viktiga när man undersöker sambandet mellan organisationsklimat och medarbetarskap: Utmaning/motivation, stöd för idéer, förtroende/öppenhet, diskussion/mångfald, avsaknad av konflikter samt tid för tanke och fundering.

Tengblad (2009, s.8-9) lyfter fram att medarbetarskapet kan ha två olika innebörder. För det första betyder det den relation som man ingår i då man skriver ett arbetskontrakt, dvs. relationen till arbetsgivaren, kolleger, chef och klienter. För det andra står medarbetarskap för en filosofi som handlar om att de anställda ska ha en aktiv och ansvarstagande roll, där medarbetarna har möjlighet till lärande och utvecklande, gemenskap och samarbete samt till utmaning och stöd. Filosofin representerar en vision om ett arbetsliv som förenar effektivitet och goda resultat med socialt ansvarstagande, arbetsglädje och välbefinnande.

Tengblad (2009, s.23-24) menar att all personlig utveckling börjar med att individen bestämmer sig för att utvecklas. Det betyder att en grupp inte kan utvecklas om inte gruppmedlemmarna har bestämt sig för det. Tengblad menar att en arbetsgrupp som respekterar varandra och bryr sig om varandra samt där det finns utmaningar är en effektiv och tillfredsställande grupp för medlemmarna. Tengblad lyfter fram dialogen som det viktigaste verktyget vid en utvecklingsprocess. För att det ska finnas engagemang och arbetsglädje i arbetsgruppen så behövs dialogen. När utvecklingsprocessen är lyckad finns det en ökad öppenhet och dialog, som leder till en starkare gemenskap och samarbete, engagemang för arbetsuppgiften samt ökat ansvarstagande och initiativ som hjälper till att stärka förtroende och öppenhet. Tengblad säger att medarbetarskapshjulet aldrig snurrar av sig själv, utan börjar rulla först när största delen av medarbetarna i en arbetsgrupp har bestämt sig för att vilja putta hjulet framåt tillsammans. (Tengblad 2009, s.25)

Förväntningarna på arbetstagarna har förändrats. Förändringen är enligt Hällsten och Tengblad (2006,s.42-43) att man numera ser en medarbetare istället för en arbetstagar. I rollen som medarbetare ingår också krav på egenskaper. Egenskaperna är social kompetens, dvs. att man kan samarbeta och samverka med andra människor. Förändringsbenägenhet och förändringsförmåga är också viktigt. Man måste kunna förändra sitt arbetssätt efter vad som krävs. Kund- och serviceorientering behövs för att man ska kunna utgå från klienternas behov och anpassa sig efter det. Andra viktiga egenskaper är förmågan att hantera stress samt hälsomedvetenhet. Det är på var och ens ansvar att se till att den egna hälsan inte riskeras i arbetet.

Simonsson (2006) i Hällsten och Tengblad (2006, s.77-78) lyfter fram att medarbetarskap innebär att medarbetarna inte bara har ansvar för sitt eget arbete, utan också ett ansvar för att hjälpa andra medarbetare vid behov. Medarbetarskapsbegreppet betonar inte bara medarbetarnas skyldigheter utan även deras rättigheter. Ansvaret blir delat, och som medarbetare har man rätt att ställa krav på att vid behov få hjälp och få ta del av ett konstruktivt ledarskap. (Hällsten & Tengblad 2006, s.77-78)

Irfaeya, Liu och Tengblad (2006) i Hällsten och Tengblad (2006, s.79-82) har utifrån tidigare forskning om medarbetarskap utvecklat en modell för medarbetarskap som bygger på tre faktorer: Engagemang, samarbete och ansvarstagande. Med engagemang menas en känslomässig relation till det egna arbetet, till arbetskollegor och till organisationen. Ett organisatoriskt engagemang är en värdefull tillgång då medarbetare som känner det är mer fokuserade på sitt arbete och upplever en högre arbetstillfredsställelse. Till ansvarstagande hör också förmågan att ta initiativ. Det är positivt med medarbetare som kan ta egna beslut och agera utan direktiv. I samarbete ingår förmågan att tillsammans utföra arbetsuppgifter på ett professionellt sätt och att det finns ett positivt arbetsklimat och en god gemenskap på en arbetsplats.

Rasmusson och Gröhn (2006) i Hällsten och Tengblad (2006, s.117-118) ser samspelet mellan organisation, ledarskap och medarbetarskap som centralt för att en verksamhet ska fungera. Medarbetarskap handlar om att skapa möjligheter för alla att vara delaktiga i organisationens verksamhet. För att medarbetarna ska kunna ta ansvar är det viktigt att de får ta del av information och är delaktiga i beslut. Medarbetarskap är mera än att passivt vara delaktig och det innebär att medarbetarna tar initiativ och är delaktiga på ett engagerat sätt. På så sätt bidrar de aktivt till organisationens utveckling.

Karlsson och Lovén (2006) i Hällsten och Tengblad (2006, s.117-119) ser ansvar, delaktighet och självstyre som de viktigaste förutsättningarna för medarbetarskap. Med eget ansvarstagande menar de att individen får vara ansvarig för sin arbetssituation. Det innebär att medarbetaren har ansvar för det egna arbetet, för arbetets kvalitet och för hur det utförs. När medarbetaren får vara aktivt deltagande i sin situation skapas engagemang, initiativkraft och vilja att påverka den egna och organisationens utveckling. Självstyre är en annan del som Karlsson och Lovén (2006) i Hällsten och Tengblad (2006, s.117-119) ser som viktig för att de andra delarna (eget ansvarstagande och aktivt deltagande) ska kunna komma till sin rätt. Självstyre handlar om medarbetarens ledning över sig själv, och om hur medarbetaren kan finna mening både i och utanför organisationen.

För att kunna utveckla medarbetarskap krävs inte bara de rätta förutsättningarna, utan medarbetarskap är något som till stor del också beror på individerna i organisationen. Karlsson och Lovén (2006) i Hällsten och Tengblad (2006, s.135-136) har i sin undersökning kommit fram till några faktorer som har betydelse och som ger förutsättningar för medarbetarskap. Långsiktighet och kontinuitet ger trygghet i medarbetarnas ansvarstagande. Medarbetaren får ta det ansvar som delegerats till henne utan att någon kontrollerar hur arbetet utförs. Tydliga gränser är viktigt. Man ska veta vad som förväntas av en och tydliga gränser ger stabilitet i medarbetarnas arbete. Karlsson och Lovén (2006) I Hällsten och Tengblad (2006, s.135-136) lyfter också fram gradvis ansvarstagande. Decentralisering av ansvaret sker steg för steg utifrån varje medarbetares utbildningsnivå och mognadsgrad. Detta gör det möjligt att medarbetaren får växa in i sin roll som ansvarig.

Gustafsson och Jansson (2006) i Hällsten och Tengblad (2006, s.159-170) lyfter fram olika delar som är viktiga för ett gott medarbetarskap: Engagemang, kompetens, involvering och samverkan. Engagemang är medarbetarnas vilja att använda sin kompetens samt intresse och drivkraft i arbetet. Medarbetarna måste ha viljan att vara delaktiga i beslutsprocesser och också belönas för att de utvecklar och använder egen och andras kompetens. Engagemang handlar också om medarbetarnas inställning till sitt arbete. Medarbetarskap innebär att medarbetarna tar ansvar för sin egen kompetensutveckling. Det är arbetsgivarens ansvar att se till att det finns förutsättningar för kompetensutveckling, men det är på ens eget ansvar att känna till vad man behöver utveckla. Det är viktigt att involvera medarbetarna i beslutsprocessen samt att göra dem delaktiga i planering och uppläggning av arbetet. Anställda som samarbetar bra kan stärka varandras förmågor och kunskaper. Medarbetarskap innebär att alla är ansvariga för arbetsklimatet och relationerna som uppstår på arbetsplatsen. Gustafsson och Jansson (2006) i Hällsten och Tengblad (2006, s.159-170) kallar engagemang, kompetens, involvering och samverkan för medarbetarskapets komponenter.

Blomquist och Röding (2010, s.276-277) menar att begreppet medarbetarskap fokuserar på den enskilde individens ansvar och på hur medarbetare hanterar relationen till kolleger, chefer och klienter. Engagemang, samarbets- och initiativförmåga och förändringsbenägenhet är egenskaper som värdesätts. Det goda medarbetarskapet kännetecknas av individer som tar ansvar för sin egen utveckling och som leder sig själva. För att utveckla ansvarstagande och engagerade medarbetare krävs ett engagerat ledarskap, där ledningen intresserar sig för sina medarbetares utveckling, kan delegera ansvar och

belönar viljan att ta större ansvar och mera delaktighet. Ledare som skapar ett öppet klimat med gemenskap, respektfull kommunikation och konstruktiva lösningar på problem bidrar till medarbetare med hög ansvarskänsla och initiativförmåga.

Tengblad (2003a, s.13-15) menar att medarbetarskap är hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet. I medarbetarskapet ingår ansvarstagande och att arbeta självständigt. På arbetsplatser där medarbetarskapet är välutvecklat är medarbetarna också måna om att samarbeta med kolleger och bidra till en god stämning på arbetsplatsen. I det goda medarbetarskapet försöker medarbetaren hitta balans mellan att vara lojal mot arbetsgivaren, mot arbetskamraterna men också mot sig själv som individ.

Tengblad (2003a, s.173-174) menar att medarbetarskap och personalansvar står i relation till varandra. Utövande av personalansvar kan medverka eller motverka myndigt medarbetarskap, på samma sätt som medarbetares normer och handlingsmönster sätter ramar för ledarskapet. Ett ledarskap som lyfter fram medarbetarnas och medarbetarskapets betydelse innebär att chefer i handling stöder medarbetarnas ansvarstagande och förmåga att agera självständigt. Ledaren måste kunna påpeka brister i medarbetarskapet och vara delaktig i medarbetarnas strävan att överkomma bristerna.

Räty (2009, s.8) säger att innehållet i ens arbete har en betydande roll i hur man uppskattar sitt jobb. Enligt undersökningar som gjorts är medarbetare mera nöjda med sitt jobb om de får vara med och påverka innehållet och mängden av sitt arbete.

Inom medarbetarskapet finns det yrkeskunskap, motivation, förtroende och förmågan att kunna förbinda sig. Man brukar prata om att de utgör medarbetarskapets grund. Förtroende behövs mycket i organisationer. Det är en förutsättning för att medarbetarna ska dela med sig av sitt kunnande och sina färdigheter. Med hjälp av förtroende kan man underlätta kommunikationen och växelverkan i arbetsgruppen. Förtroende är också en viktig del när man ska göra förändringar. När det finns förtroende är det lättare att ta risker och stå ut med ovetskapen om hur saker och ting kommer att bli. Förtroende gör gott för organisationen, förmannen och medarbetaren. När man förbinder sig till sitt arbete tar man ansvar för sin arbetsinsats och sina arbetsprestationer. Det syns genom hur villig man är att utveckla arbetet, arbetsomgivningen och det egna arbetet. En lojal medarbetare hämtar energi och kunskap till organisationen. Med motivation på arbetsplatsen menas ett meningsfullt och målinriktat arbetssätt som syns genom arbetstillfredsställelse och viljan att utföra sina arbetsuppgifter. Både medarbetaren och förmannen kan påverka

medarbetarnas motivation. I en utredning som gjordes av Keskuskauppakamari 2009 kom man fram till att innehållet i ens arbete motiverar mera än lönen. (Räty 2009, s.14-17)

Räty (2009, s.18-19) menar att medarbetarskap är medarbetarnas förmåga och kunskap att fungera i en arbetsgemenskap som en jämställd medlem. Till ett gott medarbetarskap hör att hjälpa sina medarbetare, att frivilligt sköta vissa arbetsuppgifter, att undvika onödiga konflikter samt att kunna uttrycka sina egna åsikter. Räty beskriver medarbetarskap med följande ord: Hjälpksamhet, attityd och aktivitet. Det är också viktigt att klara av att ge och få feedback. Det är inte bara förmannens uppgift att ge feedback, medarbetarna ska också göra det. När man får feedback så utvecklas man.

Medarbetarskap ska ske frivilligt av medarbetaren. Hit hör: Att som helhet kunna förstå organisationens grunduppgift samt egna arbetsuppgifter, ett professionellt kunnande och utveckling av sig själv, ett professionellt bemötande på arbetsplatsen, att man känner till hur man kan påverka på arbetsplatsen samt samarbete och växelverkan. Egenskaper som behövs i arbetet är: Altruism (att hjälpa andra), samvetsgrannhet, uppmärksamhet, initiativtagande och en positiv attityd. (Räty 2009, s.20-23)

4.2 Medarbetarskap och etik

Medarbetarskap och etik är kopplade till varandra och Hällsten och Tengblad (2006) tar upp om etiken i samband med medarbetarskapet. I detta kapitel lyfts det fram de samband som dragits mellan etik och medarbetarskap.

Hällsten och Tengblad (2006, s.230-231) skriver att nyttoetiken visar sig genom att organisationer har någon uppgift att fylla i förhållande till sina aktörer. Organisationen finns inte bara till för de anställda utan också för klienter. Hur skapar vi som medarbetare nytta för våra klienter? Pliktetiken pekar på att det finns mer eller mindre tydliga regler inom en organisation som de anställda måste ta hänsyn till. Pliktetiken vädjar också till vårt praktiska förnuft att handla på ett sätt som medmänniskorna tycker att är bra. Vilket ansvar har jag för att skapa en god verksamhet?

Hällsten och Tengblad (2006, s.230-231) menar att dygdeetiken har sin utgångspunkt i tanken att det inte räcker med regler och förnuft. De menar att man också måste se på de handlingsmönster som finns bland medarbetarna i organisationen. Det är genom reflektion som var och en kan bygga upp dygder som främjar verksamheten och det egna välmåendet. Det förvaltar-teoretiska perspektivet innebär att ledar- och medarbetarskapets relation måste

sättas in i ett sammanhang som fokuserar på organisationens mål och uppgift. Förvaltaretiken ger frihet till ledare och medarbetare att själva planera och ta ansvar för verksamheten och lyfter fram betydelsen av goda relationer som är byggda på tillit och inte på kontroll. Den förmågebaserade etiken strävar efter ett värdigt arbetsliv. Det innebär att arbetsgivaren tillsammans med medarbetarna har ansvar för att medarbetarnas förmågor stärks. Relationen går inte enbart ut på att behandla människor väl utan också att höja medarbetarnas kompetens och förmåga att utföra sina arbetsuppgifter. (Hällsten & Tengblad 2006, s.233-234)

Hällsten och Tengblad (2006, s.237-241) menar att medarbetarskapets etik består av ett relationsinriktat förhållande mellan medarbetare och ledare där alla i grunden är medarbetare. Denna etik bygger på en förvaltaretisk tanke som syftar till att främja organisationens gemensamma goda, kombinerat med individens förmåga och möjlighet att handla väl. Det innebär en förening mellan det gemensamma ansvaret och det individuella förhållningssättet där etikens olika perspektiv, dygd, plikt och nytta spelar en viktig roll för att förstå helheten. De tre delarna behövs för att komplettera och balansera varandra och därmed lägga grund för den förvaltar- respektive förmågebaserade etik, som förenar organisationens strävanden med den enskilde medarbetarens välmående. För att kunna utveckla tillit och förtroende måste ledare och medarbetare föra en dialog med varandra. Medarbetarskapets etik handlar om erkännande av relationen, hänsyn till långsiktiga processer och strävan efter ett mål präglad av det goda livet, för väl fungerande organisationer och välmående medarbetares bästa.

Den normativa definition Hällsten och Tengblad (2006, s.12-14) använder sig av vad gäller det myndiga medarbetarskapet är baserat på medarbetarens förmåga att bete sig ansvarsfullt samt en god balans mellan rättigheter (befogenheter) och skyldigheter (ansvar). Förvaltarteorin tar fasta på drivkrafter som inte är egennyttiga t.ex. viljan att hjälpa till eller att i varje situation vilja göra så bra som möjligt. Förvaltarteorin lyfter fram värdet av att stärka förtroende och lojalitet inom en beroenderelation på ett sätt som gynnar alla inblandade. Den förmågebaserade etiken har sin utgångspunkt i medarbetarens förmåga att tillsammans med chefer och andra medarbetare upprätthålla ett värdigt arbetsliv. Arbetsgivare har ett etiskt ansvar att medverka till att medarbetarnas förmågor stärks. Det innebär mera än att behandla medarbetare väl. Kants kategoriska imperativ, att behandla andra så som du själv vill bli behandlad kan användas och ge vägledning till de anställdas medarbetarskap. Dygdetiken utgår från den aristoteliska filosofin och betonar värdet av att etablera goda vanor/handlingsmönster. De goda vanorna måste förankras i var och ens

karaktär för att ge långsiktig effekt. Medarbetarskap handlar om vem jag är som människa, i den organisation jag verkar.

Lundin och Sandström (2010, s.60-61) menar att etik och moral inte automatiskt finns hos medarbetarna och i arbetsgrupperna. Det krävs stöd från omgivningen och ledningen. Ledaren ska ge verktyg åt medarbetarna och tid för att reflektera kring etik och moral. Diskussionen ska utgå från tre grundläggande frågor: Vad är respektfullt bemötande och förhållningssätt? Hur upprätthålls individens värdighet och integritet? Hur säkerställer vi individens självbestämmande? Etiken är det övergripande begreppet och består av normer, regler och principer som ska vägleda oss och förklara varför vi gör som vi gör. Moralen är etikens praktik och består av vårt konkreta handlande i olika situationer.

Blomquist och Röding (2010, s.251) säger att chefer som baserar sitt ledarskap på värderingar kännetecknas av följande: Ärlighet mot sig själva och mot andra, god självinsikt – kan visa både sina starka och svaga sidor, bidrar genom sin självinstinkt till att skapa optimism och framtidstro hos sina medarbetare, är konsekventa i sin kommunikation oavsett om budskapet är bra eller dåligt samt skapar genom att vara öppna förutsägbarhet och tydlighet i organisationen.

Som ledare har man ett stort ansvar för arbetsgruppen. Attityder och värderingar är viktiga och ledaren behöver leda sina medarbetare på rätt väg. Det finns inte bara en ledarskapsstil som alltid är lämplig i alla situationer. En ledare behöver vara flexibel och kunna se vad som behövs och vilket stöd medarbetarna behöver.

4.3 Beskrivande medarbetarskap

I detta kapitel beskrivs Hällstens och Tengblads (2006) beskrivande medarbetarskap. De delar in medarbetarskapet i olika former.

Hällsten och Tengblad (2006, s.11) pratar om ett beskrivande medarbetarskap. Den första delen är olika former av organisatoriska medarbetarroller, som beskrivs i fem former av medarbetarskap: Den första är traditionellt medarbetarskap, där cheferna och arbetsledarna är de som tar ansvar medan medarbetarna utför arbetsuppgifterna enligt order och instruktioner. Den andra formen är organisationsorienterat medarbetarskap. Det går ut på att medarbetarna ges ett relativt stort ansvar och befogenheter som ska utövas i enlighet med fastställda riktlinjer och arbetsmetoder. Den tredje formen är grupporienterat medarbetarskap. Den bygger på idén att relativt självständiga arbetsgrupper gemensamt

ska planera och lägga upp den egna verksamheten och ta ansvar för b.l.a. kvaliteten. Individorienterat medarbetarskap är den fjärde formen. Den karaktäriseras av ett individuellt förhållningssätt som inkluderar ett individuellt ansvarstagande och en relativt självständig yrkesutövning. Den femte och sista formen är ledarlöst medarbetarskap. Då saknas formella chefer eller så har cheferna en symbolisk eller administrativ roll.

Tengblad (2009, s.17-21) pratar också om det beskrivande medarbetarskapets andra del. Det delas in enligt följande: Följsamt medarbetarskap, som handlar om att ha förmåga att inordna sig i ett kulturellt och organisatoriskt system. Man börjar ofta med enkla uppgifter och med takt som man utvecklas blir också uppgifterna svårare. Detta sätt bygger på en aningen passiv roll som handlar om att imitera och följa order. Andra delen är specialiserat medarbetarskap. Det skapar effektivitet i arbetsprocesserna. Ett sådant medarbetarskap behövs i organisationer som hanterar krissituationer. Medarbetarna ska ta ansvar för definierade arbetsuppgifter, och det finns möjligheter att utföra uppgifter självständigt. Svagheten med ett sådant här medarbetarskap kan vara att det uppstår kommunikationsproblem mellan medarbetarna. Initiativrikt medarbetarskap innebär att medarbetarna tar initiativ till egna arbetsuppgifter, till arbetsplatsen och organisationen. Medarbetarna har då utvecklat sin initiativförmåga och kan arbeta självständigt. Till sist lyfter Tengblad upp det gränsöverskridande medarbetarskapet eller medledarskapet som det också kan kallas. Nu är medarbetarna så delaktiga i att skapa en god och effektiv arbetsplats att de är en del av en kollektiv ledningsfunktion. Besluten tas tillsammans med medarbetarna. Det är ändå viktigt att det finns en ledare som kan ta itu med problem som medarbetarna själva inte kan lösa.

4.4 Myndigt medarbetarskap

I detta kapitel beskrivs Tengblads myndiga medarbetarskap och dess olika delar. Det myndiga medarbetarskapet sammanställs i en modell så att det ska vara lättare att se och greppa processen. Ett myndigt medarbetarskap kan betyda många olika saker. Att vara myndig kan betyda att man uppnått en viss ålder, man är mogen för en uppgift.

Tengblad (2003a, s.176) har på basen av egen och andras forskning fastnat för fem grundläggande förmågor som tillsammans kan utgöra basen för ett myndigt medarbetarskap och arbetsliv. Utövandet av dessa förmågor ställer krav på myndighet, kontinuitet, hållbarhet, mångfald och professionalism. Med myndighet menar Tengblad (2003a, s.176-178) förmågan att utöva ledarskap i arbetet. För att medarbetare ska kunna

utveckla sin förmåga att ta ansvar och att använda sitt förnuft är det viktigt att de behandlas som ansvarstagande och förnuftiga människor som har en ambition att göra ett gott arbete. Medarbetarna behöver känna att deras idéer och försök att utveckla sin arbetsplats respekteras och att de inbjuds att medverka i organisationens utvecklingsarbete som jämbördiga parter. Målet med ledarskapet är att stärka medarbetarnas förmågor. Att vara en myndig medarbetare förutsätter att man har förmågan att ta ansvar, att man tillåts ta ansvar och att man får bekräftelse på sitt ansvarstagande av chefer och kollegor.

Tengblad (2003a, s.178-181) menar att kontinuitet är viktigt för att skapa effektiva och hållbara organisationer. Täta organisationsförändringar kan motverka målinriktat arbete, på grund av att tid inte ges för att fullfölja beslutade åtgärder. Det krävs ett visst mått av arbetsro för att ett utvecklingsarbete ska kunna bli framgångsrikt. Med hållbarhet syftar Tengblad (2003a, s.181-182) på förmåga till engagemang och ansvarstagande. Medarbetare behöver känna att det finns tid och ork för att ta ansvar och att vara engagerade. Många medarbetare upplever problem med onormal trötthet, sömnsvårigheter och problem med att koppla av från jobbet på fritiden. En vanligt förekommande kombination av minskad bemanning och delegering av ansvar kan på goda grunder antas göra en grundläggande orsak till den växande ohälsan i arbetslivet. Hög arbetsbelastning leder också till en minskad organisatorisk utvecklingsförmåga.

Tengblad (2003a, s.184-187) lyfter fram mångfalden. Mångfald handlar inte bara om etniskt ursprung, utan också om att respektera och värdesätta olikheter, och att kunna se det som är unikt med varje individ. I arbetslivet handlar det om att bemöta medarbetare som individer och inte som kategorier. Mångfald handlar också om rätten för individer att utveckla sin individualitet utan att drabbas av inskränkthet.

Professionalism, förmåga att utveckla djup yrkeskunskap är en del av det myndiga medarbetarskapet. Hög arbetsbelastning påverkar att många upplever att de inte hinner med kompetensutveckling. Medarbetare ska inte förlita sig på beprövad kunskap utan en medarbetare ska istället vara beredd på att förändras snabbt. Professionalism är ett lämpligt begrepp för att beskriva en viktig del av det myndiga medarbetarskapet. Den professionella medarbetaren baserar sin yrkesutövning på kvalificerad utbildning och erfarenhet samt på förnuftet. (Tengblad 2003a, s.187-192)

4.4.1 Det myndiga medarbetarskapets olika delar

Här presenteras Hällstens och Tengblads (2006, s.15-17) myndiga medarbetarskap och dess olika delar:

- **Förtroende och öppenhet:** Medarbetare och chefer, samt medarbetare emellan har ett ömsesidigt förtroende för varandra. Medarbetare och chefer för en öppen och ärlig dialog om viktiga förhållanden på arbetsplatsen. Meningsskiljaktigheter respekteras och medarbetare och chefer försöker tillsammans hitta bra lösningar på uppkomna problem. Organisationsledningen är mån om att upprätthålla en öppen dialog med de anställda och strävar efter deras förtroende.
- **Gemenskap och samarbete:** Medarbetarna upplever tillhörighet och trivsel i arbetsgemenskapen. Medarbetarna tar sin del av arbetsbördan och hjälper varandra. Medarbetarna kan samarbeta över yrkes-, avdelnings- och funktionsgränser och värdesätter varandras kompetenser och insikter. Arbetsgivare och chefer genomför aktiviteter för att stärka gemenskap och samarbete medarbetare emellan och med organisationen.
- **Engagemang och meningsfullhet:** Medarbetarna upplever arbetet och arbetsuppgifterna som meningsfulla. Medarbetarna känner stolthet för att de tillhör organisationen. Medarbetarna strävar efter att utföra ett gott arbete. Arbetsgivaren och chefen tar reda på vad enskilda medarbetare upplever som meningsfullt och engagerande.
- **Ansvarstagande och initiativförmåga:** Medarbetarna har förmåga att ta ansvar för sitt eget arbete och resultat. Medarbetarna har initiativförmåga och tar initiativ som utvecklar verksamheten. Medarbetarna har förmåga att balansera ansvar och initiativ med fysiskt och psykiskt välbefinnande. Arbetsgivare och chefer är medvetna om i vilken omfattning enskilda medarbetare vill och kan ta ansvar och ser till att tillräckligt med befogenheter ges.

Tengblad (2003a, s.160) menar att både chefer och medarbetare påverkar hur medarbetarskapet utvecklas. Ett myndigt medarbetarskap främjas när chefsrollen tonas ner och medarbetarnas betydelse förs fram. Det betyder att också medarbetarnas ansvar för sina misstag och brister i arbetet måste synliggöras. Ett myndigt medarbetarskap kan främjas genom att man uppmärksammar medarbetarnas brister på samma sätt som också

chefens ledarskapsbrister uppmärksammas. På detta sätt kan man få till stånd ett bättre ledarskap och medarbetarskap.

Tengblad (2003a, s.161-163) har i sin forskning identifierat vanligt förekommande medarbetarskapsbrister. Bristerna kan vara t.ex. känsla av hjälplöshet och martyrskap. Det är vanligt att en medarbetare uppfattar sig själv som maktlös, och det kan leda till en känsla av uppgivenhet. Bristande öppenhet kan leda till att man ibland sopar missförstånd eller problem under mattan. Det leder lätt till "skitprat" och arbetsgruppen kan då sluta sig och det byggs upp en vi och dom attityd. Oförmåga att ge och ta emot återkoppling (feedback) är relaterat till brist på öppenhet. Det är viktigt att medarbetarna själva också ger varandra feedback, att det inte alltid blir på ledarens ansvar. Bristande förmåga att visa uppskattning och erkänsla är vanligt. På många arbetsplatser är det ganska vanligt att medarbetare inte ger varandra bekräftelse när någon gjort ett bra jobb. Man kan ganska ofta ha svårt att säga till ledaren vad man egentligen tycker. Man håller med fast man egentligen tycker helt tvärtom. Det leder till dålig kommunikation och illa genomtänkta beslut. Till sist lyfter Tengblad ännu upp bristande respekt för olikheter. Man värdesätter inte olikheter som t.ex. olika utbildning, kön, sexualitet, nationalitet osv. Detta leder till dålig kommunikation, ensidig rekrytering, mobbning och utstötning.

4.4.2 Tio vägar till ett myndigt medarbetarskap

Hällsten och Tengblad (2006, s.243-245) beskriver tio vägar till ett myndigt medarbetarskap.

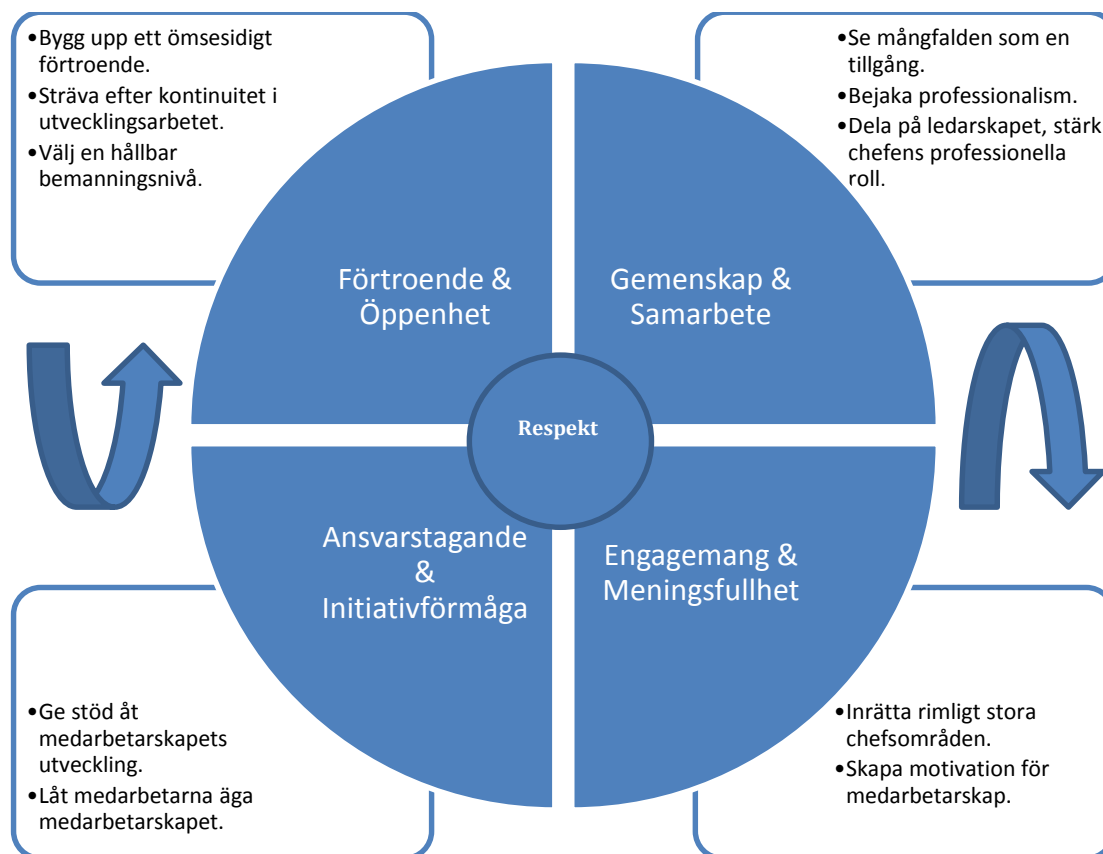
1. Det första steget är att bygga upp ett ömsesidigt förtroende mellan ledningen och medarbetarna. Betydelsen av tillit och förtroende lyfts fram med tanke på välfungerande samhällen och organisationer. Det är mycket viktigt att det finns en öppen och ärlig kommunikation mellan ledningen och medarbetarna.
2. Enligt Hällsten och Tengblad (2006, s.248) är det andra steget att sträva efter kontinuitet i utvecklingsarbetet. Om det finns kontinuitet hjälper det medarbetarna att utveckla förmågan att ta ansvar samt att engagera sig i utvecklingsarbetet.
3. Som tredje steg lyfter Hällsten och Tengblad (2006, s.251-253) upp bemanningsnivån. Det är viktigt att ha en hållbar bemanningsnivå så att medarbetarna orkar ta ansvar för sitt arbete. Cheferna och medarbetarna arbetar tillsammans för att utveckla effektiva arbetsmetoder och för att förbättra samarbete

och kommunikation inom organisationen. Vad som är en hållbar bemanningsnivå är i slutändan ledningens uppgift att avgöra.

4. Fjärde steget innebär enligt Hällsten och Tengblad (2006, s.254-255) att se mångfalden som en tillgång. När medarbetarskapet är väl utvecklat har medarbetarna förmåga att bemöta varandra som unika individer med de speciella egenskaper, färdigheter och förutsättningar som var och en har. Det är viktigt att man kan samarbeta och kommunicera med olika människor oberoende av personkemin.
5. Steg fem menar Hällsten och Tengblad (2006, s.256-258) att är att bejaka professionalism. Det myndiga medarbetarskapet ska baseras på god kunskap och beprövad erfarenhet. Det är viktigt att man strävar efter professionalism. Det syns i arbetet genom att man vill lära sig bättre arbetsmetoder, utveckla en förståelse för framgångsfaktorer samt att delta i gemensamma diskussioner om hur arbetet kan utvecklas.
6. Att dela på ledarskapet och stärka chefens professionella roll är steg sex enligt Hällsten och Tengblad (2006, s.258-263). I ett myndigt medarbetarskap ska ledarskapet vara delat mellan chefen och medarbetarna. Chefskapet och medarbetarskapet ska stöda varandra och tillsammans skapa ett medledarskap som består av professionellt chefskap och professionellt medarbetarskap.
7. Som steg sju lyfter Hällsten och Tengblad (2006, s.263-266) fram att inrätta rimligt stora chefsområden. Chefer som har för många medarbetare hinner inte ge så mycket stöd som behövs för de självstyrande gruppernas utveckling. En chef ska känna till sina medarbetare och veta dess styrkor och svagheter. Det blir en omöjlighet om chefsområdet är för stort.
8. I Hällstens och Tengblads (2006, s.266-270) teori är steg åtta att skapa motivation för medarbetarskap. Ett myndigt medarbetarskap blir inte till genom ekonomisk belöning utan genom att övertyga medarbetare om det etiskt rätta i ett myndigt och ansvarsfullt agerande.
9. Hällsten och Tengblad (2006, s.270-275) skriver om steg nio som är att ge stöd åt medarbetarskapets utveckling. Som exempel lyfter de fram grupputvecklingssamtal, medarbetarenkäter, bemanningsplanering och att etablera stödjande rutiner och regler osv.

10. Steg tio, och det sista steget i Hällsten och Tengblads (2006, s.275-281) teori är att låta medarbetarna äga medarbetarskapet. De lyfter fram tre begrepp: Medarbetarstrategier, ansvarsbalans och medledarskap. Medarbetarskap är baserat på ömsesidigt förtroende, engagemang, samarbete och ansvarstagande.

Avsikten med modellen nedanför är att göra en sammanställning av Tengblads myndiga medarbetarskap samt tio vägar till ett myndigt medarbetarskap. Tanken är att punkterna bakom cirkeln är de saker som leder till det myndiga medarbetarskapet. Cirkelns delar består sedan av myndiga medarbetarskapets delar. På detta sätt är det lättare att förstå hela processen. I mitten finns också respekten placerad. Respekten finns med för att påvisa att den är kärnan i ett gott medarbetarskap. När det myndiga medarbetarskapet uppfylls snurrar cirkeln kring kärnan, dvs. respekt.



Figur 4. Sammanställning av Hällstens och Tengblads (2006, s.243-245) myndiga medarbetarskap.

4.5 Ledarskapets betydelse för medarbetarskapet

I flera källor lyfts det fram ledarskapets betydelse för medarbetarskapet. Detta kapitel fokuserar på ledarskapet och dess betydelse för en fungerande arbetsgrupp och ett utvecklat medarbetarskap. Situationsanpassat ledarskap beskrivs mera ingående och kopplas ihop som en viktig ledarskapsstil med tanke på ett fungerande medarbetarskap.

Møller (1994, s.4) menar att ledningen bara är en del av helheten, och därför också bara en del av ansvaret. För att försäkra att organisationen överlever och utvecklas räcker det inte med att ägarna och ledarna är engagerade, utan det behövs ett helhjärtat engagemang av alla anställda. Møller är helt övertygad om att en organisationsframgång beror på både ledarna och medarbetarna samt interaktionen dem emellan.

Hällsten och Tengblad (2006, s.12) menar att alla personer på en arbetsplats kan betraktas som medarbetare som behöver utveckla ett gott medarbetarskap i förhållande till sin arbetsgivare. En chef ses som en medarbetare som behöver ha färdigheter inom medarbetarskap. En bra chef behöver vara skicklig på både ledarskap och medarbetarskap.

Hällsten och Tengblad (2006, s.19) menar att medarbetarskap utgör ett centralt område för det svenska arbetslivets utveckling samt att vår syn på medarbetarskap bygger på en samarbetsfilosofi där arbetsgivare och medarbetare besitter rättigheter och efterlever skyldigheter i en förtroendefull relation. Det innebär att ledarskap och medarbetskap inte ska förstås i något motsatsförhållande till varandra. Tvärtom är de något av varandras förutsättningar. En chef kan inte nå goda resultat om de anställdas medarbetarskap är dåligt och medarbetare ges små möjligheter att utvecklas i sitt medarbetskap ifall chefen inte klarar av sin ledaruppgift. Hällsten och Tengblad pratar för ett ledarskap och medarbetarskap som utspelas i samspel och i vad som kan benämnas ett medledarskap där medarbetarna är delaktiga i ledarskapet och där en av ledarens viktigaste uppgifter är att stärka de anställdas medarbetarskap. Det bästa sättet att stärka både medarbetarskap och ledarskap är att stärka relationen mellan chefer och medarbetare.

Karlsson och Lovén (2006) i Hällsten och Tengblad (2006, s.134-135) har i sin undersökning kommit fram till att chefen har en nyckelroll i medarbetarskapet. I hög grad beror det på chefen hur medarbetarens ansvarstagande, aktiva deltagande i processer och möjligheter till ledning över sig själv kommer att gestalta sig. Chefen sätter gränser för omfattningen av medarbetarnas ansvarstagande, aktiva deltagande och grad av självstyre. Karlsson och Lovén menar att genom att cheferna förstår vikten av att inte detaljstyra utan

låta medarbetarna arbeta självständigt, blir medarbetarna trygga i sitt ansvarstagande och beslutsfattande.

Lundin och Sandström (2010, s.59) menar också att man som chef har ett ansvar att skapa goda arbetsplatser. Chefen ska eftersträva att skapa en bra arbetsmiljö genom att identifiera etiska riktlinjer, en gemensam värdegrund och hållbara värderingar. När alla i organisationen arbetar utefter en förankrad värdegrund skapas förutsättningar för att medarbetarna ska kunna fatta egna beslut. Ledaren måste ha auktoritet och medarbetarna måste kunna lita på sin ledare. Utifrån dennes kunskaper i kombination med omdöme, balans och klokskap. Verksamhet och kultur ska vara identifierade och ge svar på de grundläggande frågorna: Vad är vår vision? Vad är vårt uppdrag? Vad har vi för värden och kvaliteter i vår verksamhet? Vad står allt detta för?

Svedberg (2012, s.295-296) lyfter fram det situationsanpassade ledarskapet. I ett situationsanpassat ledarskap formas och utövas ledarskapet i gränssnittet mellan en relationsdimension och en uppgiftsdimension. Den mest ändamålsenliga stilen beror på situationen. För att kunna bedöma en situation rätt är det viktigt att ledaren är lyhörd och kan avläsa medarbetarnas förmågor, och anpassar ledarstilen efter det. Svedberg menar ändå att varje person trots detta har en oreflekterad grundorientering och därmed en stil. Detta påverkar såklart hur man är som ledare, och det viktiga är att man som ledare är medveten om detta.

Hersey och Blanchard i Svedberg (2012, s.296) menar att ett situationsanpassat ledarskap kan beskrivas utgående från en utvecklingskurva med fyra faser. Utvecklingskurvan karaktäriserar gruppens uppgiftsmognad för en specifik uppgift. Uppgiftsmognaden består av vad personen kan och vill, dvs. kompetens och engagemang. Målet med ledarens arbete är att medarbetarna ska bli självständiga. Man måste som ledare frigöra kunskaper, erfarenheter och motivationskrafter som medarbetarna har. När uppgiftsmognaden ändras måste också ledarstilen förändras.

Fas 1 kallas inledning och överblick. Här har medarbetarna just börjat med nya uppgifter, och det är ganska sannolikt att kompetensen är låg. Då behövs en instruerande ledarstil. Det innebär att ledaren ger klara instruktioner, visar hur arbetet ska göras och ger feedback. Fas 2 heter förändring och tvivel. Efter en tid blir gruppen mer realitetsanpassad. Uppgifterna var kanske svårare och inte vad man hade förväntat sig. Medarbetarna är inte så engagerade trots att kompetensen har växt. Nu behövs en coachande ledarstil. Det innebär att ledaren ger mycket instruktioner och samtidigt mycket stöd. Ledaren

uppmuntror, lyssnar, hjälper till med problemlösning samt ger andra alternativ. Fas 3 är genomförande och utveckling. Kompetensen och uppgiftsmognaden har ökat och behovet av instruktion och coaching minskar. Men medarbetarna tvivlar ännu på sin förmåga att agera självständigt, och därför behövs en handledande ledarstil. Det innebär att ledaren börjar delegera mer ansvar åt medarbetarna och försöker hålla sig tillbaka. Fas 4 innebär uppnådd empowerment. Nu har medarbetarna nästan blivit helt och hållet självständiga. Medarbetarna är engagerade och kompetenta samt litar på sin förmåga. Ledaren håller låg profil men visar tillit och är tillgänglig vid behov. (Svedberg 2012, s.296-298)

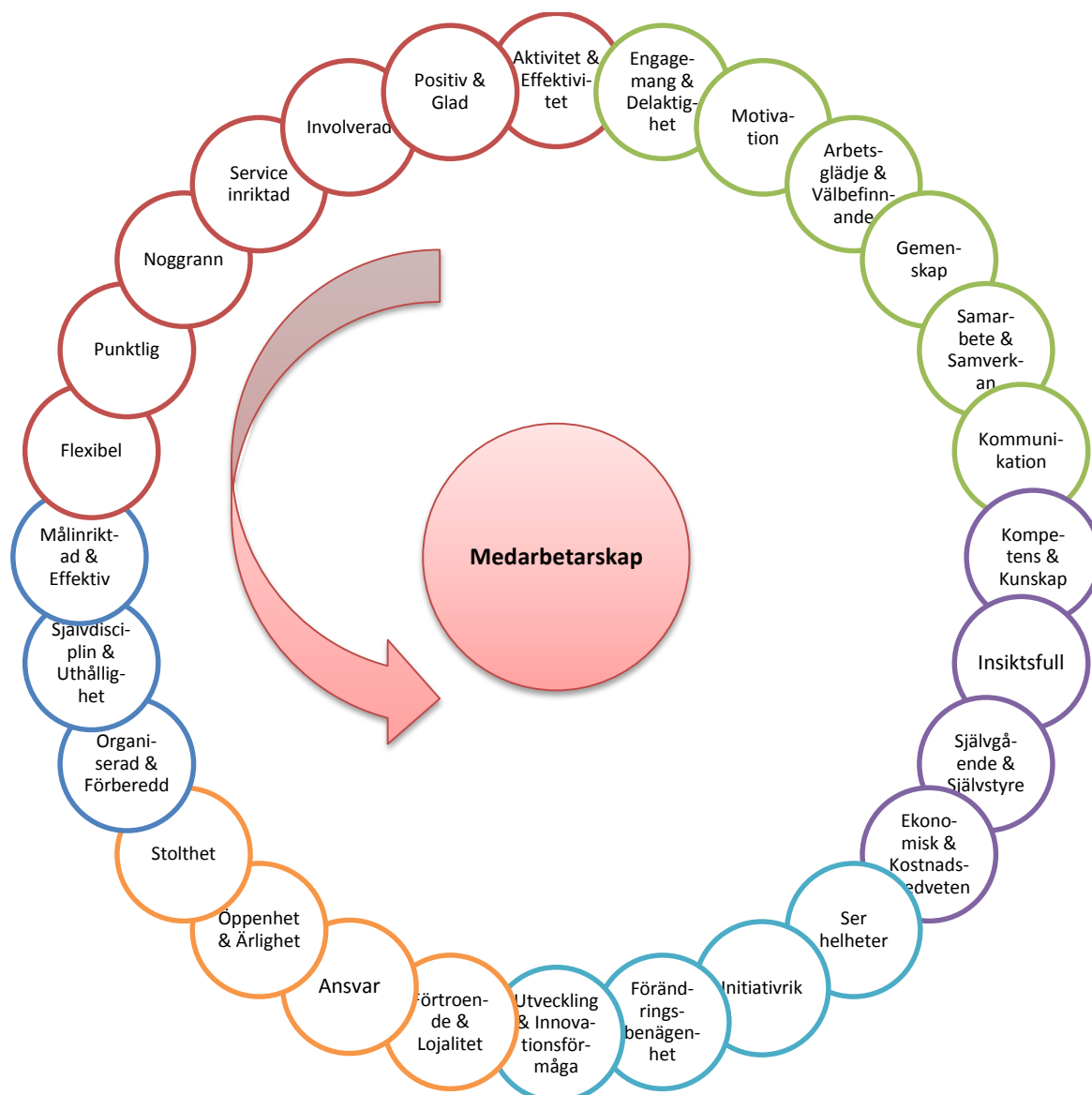
Tengblad (2003b, s.11-12) menar att ett mera aktivt medarbetarskap kan ses som en förutsättning för att den nya chefsrollen med stora chefsområden och liten involvering i direkt arbetsledning ska fungera. Man intervjuade medarbetare och kom fram till att medarbetarna värdesatte möjligheten att få ta ansvar och arbeta självständigt, men samtidigt ville de också att chefen var väl insatt i deras arbete. Medarbetarna ville ha en synlig chef. Tengblad menar att medarbetare behöver stöd och vägledning om hur de kan förbättra sitt eget medarbetarskap.

För att ett gott medarbetarskap ska utvecklas behöver ledaren vara flexibel, och kunna ändra stil efter behov. På detta vis utvecklas medarbetaren på bästa möjliga sätt. Medarbetarna i en arbetsgrupp har olika erfarenhet och kompetens. Det är viktigt att ledaren kan se detta, och kan stöda och leda medarbetarna efter vad behovet är. En arbetsgrupp med utvecklat medarbetarskap och en ledare med en situationsanpassad ledarstil är positivt för en arbetsgrupp. Detta ställer höga krav på ledaren, men med rätt kunskap och övning kan ledaren utveckla sig och vänja sig i rollen som flexibel och anpassningsbar.

4.6 Resultat: Medarbetarskapsringen

I detta kapitel presenteras resultatet av litteraturstudien, dvs. en modell om medarbetarskap. I modellen finns sammanfattat i olika delar de saker som lyfts fram av de olika forskarna och författarna om medarbetarskap. Orden är grupperade och satta i olika kategorier med hjälp av olika färger. Medarbetarskapet ses som en process, som ständigt är i gång. Varje gång en ny medarbetare kommer till en grupp sker det någon slags förändring i medarbetarskapet. Gruppen utvecklas och medarbetarskapsringen rullar sakta runt i takt med medarbetarnas utveckling. Tengblad (2009, s.25) pratar om medarbetarskapshjulet

som sätts i rullning när alla medarbetare tar sitt ansvar för gruppen. På liknande sätt rullar medarbetarskapsringen på.



Figur 5. Medarbetarskapsringen.

5 Respekt

Begreppsanalysen görs på begreppet respekt. De forskningar och artiklar som används i detta arbete lyfter fram respekt ur olika synvinklar. I flera artiklar lyfts ändå upp samma saker om respekt. Avsikten med begreppsanalysen blir därför att verkligen reda ut vad respekt betyder inom social- och hälsovården. Begreppsanalysen ska hjälpa till att utreda hur respekt upplevs och syns samt vilka handlingar som upplevs som respektfyllda.

Respekt är väldigt aktuellt och speciellt med tanke på projektet Attraktiv organisation, inom vilket detta arbete görs. I de flesta arbetsgrupper inom social- och hälsovård pratar eller funderar man kring respekt regelbundet. Ändå är begreppet oklart och man har inte en riktigt klar bild av vad respekt egentligen innebär. Därför hoppas jag att denna metod ska vara till hjälp för att utveckla respektfyllda och attraktiva arbetsgrupper inom social- och hälsovården.

5.1 Respekt i olika områden och användningsätt

Utgående från artiklarna och forskningarna har respekt delats in i olika områden. Respekt syns, upplevs, och visas på olika sätt. Tanken har varit att dela in respekt i olika områden som logiskt förklarar vad allt respekt kan handla om.

Första området är respekt genom handlingar. Hur vi som ledare eller medarbetare handlar ger en bild åt andra om vi respekterar dem eller inte. I flera artiklar och forskningar kom det fram om olika respektfulla handlingar. Det är inte fråga om några invecklade saker, utan det räcker med att t.ex. visa att man vill samarbeta och att man kan ge feedback/återkoppling till sina medarbetare.

Andra området är respekt i bemötande. Här handlar det också om ganska små saker som ändå upplevs och uppfattas som viktiga. Om vi bemöter varandra på ett öppet och vänligt sätt och är ärliga och artiga så uppfattar nog den andra det som ett respektfullt bemötande. Genom att någon bemöter en på ett sådant sätt känner man sig också respekterad av den andra och som en del av arbetsgruppen.

Tredje området är respekt genom kroppsspråket. Vårt kroppsspråk säger mera än vi skulle tro. Man märker bra t.ex. på en människa om han eller hon är irriterad på något sätt. Fast man inte annars visar det på något sätt så avslöjar ofta kroppens signaler det. Exempel på kroppsspråk kan t.ex. vara att hålla ögonkontakt med den man pratar med. Om man pratar med någon som inte har ögonkontakt med en är det svårt att uppfatta vad människan menar, och det kan kännas respektlöst.

Fjärde området är respekt genom attityder. Våra attityder syns i mycket som vi gör och säger. Fast man försöker dölja en attityd som man har så kan den ändå vara lätt genomskinlig. Exempel på en attityd kan t.ex. vara viljan att lära av varandra. Om man färdigt har en attityd att ingen kan lära mig någonting så blir samarbetet säkerligen svårt.

Femte området är respekt genom upplevelser. Våra uppfattningar och upplevelser är våra egna känslor som vi har rätt att känna. Exempel på upplevelser som gör att vi känner oss respekterade kan vara att vi känner oss betydelsefulla och att vi blir sedda.

Sjätte området är respekt och arbetsmiljö. Vår arbetsmiljö spelar en större roll för respekten än vad man skulle kunna tro. Det är viktigt att det finns en kollegial arbetsmiljö där vi får ta del av information gällande organisationen och olika uppgifter.

Respekt upplevs och syns inom social- och hälsovården på flera olika sätt och nivåer. Man kan se respekten i arbetsgrupperna och på de olika enheterna de professionella emellan. Respekt kan också ses ur ett patient eller klient perspektiv. Hur uppfattar patienterna på sjukhusen och klienterna inom socialvården att de blir respekterade? Fokus i detta arbete är ändå respekt i arbetsgrupperna.

5.2 Respektens attribut

När det finns respekt i en arbetsgrupp, fungerar det som en process som ständigt är i rörelse. Det blir tydligare att förstå om man tänker det som ett hjul som snurrar. Processen är ständigt igång. Den blir aldrig färdig och börjar stå stilla, utan den är ständigt igång.

En stor del av respekten är empatin. Utan empati är det svårt att uppfylla många av de attribut som definierades. Vi behöver ha empati och bry oss om andra människor. Om medarbetarna är självcentrerade och inte bryr sig om andra så blir det nog omöjligt att utveckla en arbetsgrupp där det finns respekt. Meland (2005) lyfte fram betydelsen av ömsesidighet, och förmedlade en viktig sak genom följande påstående: I varje möte med en annan människa har du en del av den andras liv i dina händer.

Förståelse och acceptans är andra viktiga delar av respekten. Medarbetarna måste ha förståelse för varandra, och kunna se de andra medarbetarna för vad de är. Catalano m.fl., (2008) pratade om hur viktigt det är med förståelse och en vilja att lära av varandra. När medarbetarna kan ha en förståelse för varandra upptäcker man också olikheten hos medarbetarna och hur mycket man kan lära av varandra.

Öppenhet & Ärlighet är viktiga egenskaper när man pratar om respekt. Medarbetarna måste vara öppna och ärliga med varandra. På så vis utvecklas ett förtroende i gruppen. Biggio och Cortese (2013), Stievano m.fl. (2012) och Henrikson (2008) lyfter alla upp ärligheten som en viktig aspekt gällande respekt.

Artighet borde finnas på alla arbetsplatser. Bland annat Koskenniemi m.fl., (2012) lyfte fram betydelsen av vänligt bemötande. Respekten har mycket att göra med upplevelser, och då är det viktigt att man är artig och vänlig mot varandra.

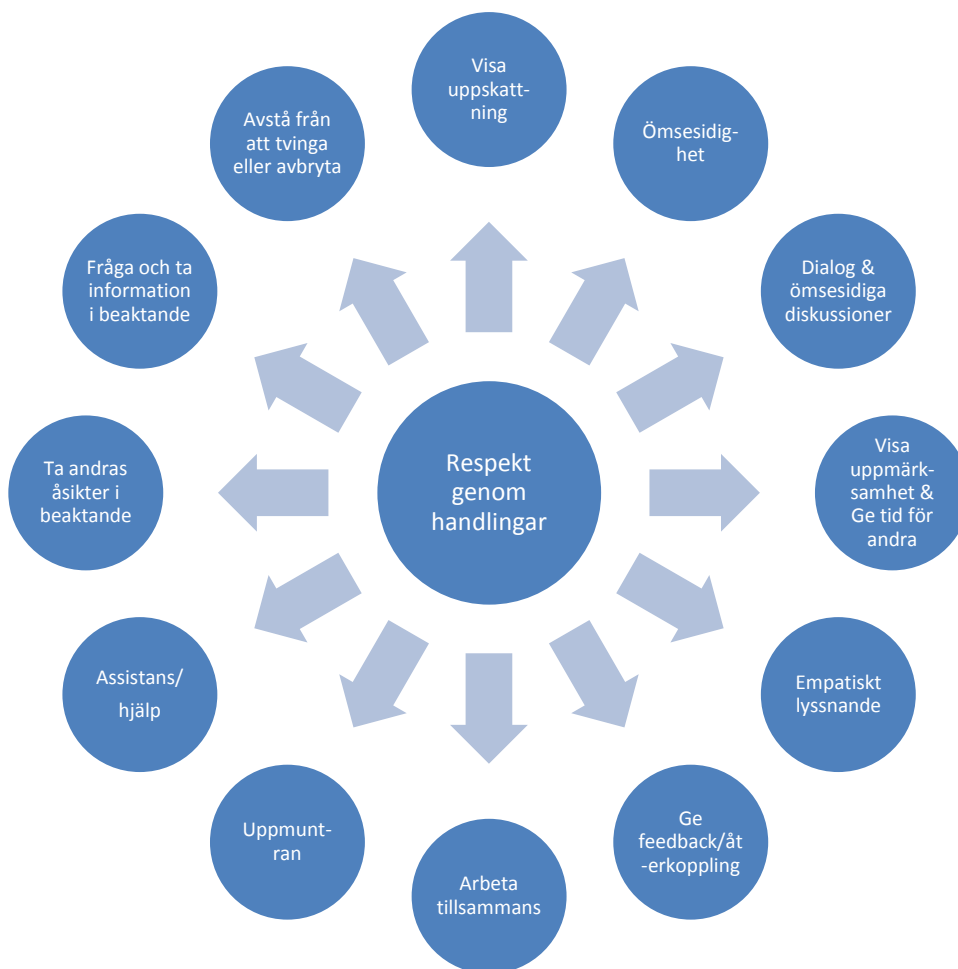
Jämställdhet lyfts också ofta fram som en viktig sak. Om man inte blir behandlad på ett jämlikt sätt känner man sig inte respekterad. Thylefors (2011) skriver i sin artikel om hierarki skillnader som hinder för respekt. I en arbetsgrupp är det viktigt att alla är jämställda och lika mycket värda. Man kan ha olika utbildning och kan olika saker, men det är helt en annan sak.

Johnstone (2009) tar i sin artikel upp om moralisk bekräftelse och värdighet som människa. Kaplan m.fl., (2010) skriver om gester som reflekterar värdighet. Medarbetare som visar värdighet för andra kommer också själva att känna värdighet.

Sammanfattningsvis kan konstateras att respekt är något som man ger och får. Man kan inte förvänta sig att någon annan ska visa respekt för en om man inte respekterar den andra. För att en arbetsgrupp ska må bra behövs respekt. Därför är det på varje medarbetares ansvar att jobba med sig själv och sin egen attityd gentemot andra. Det stämmer alltså som Johnstone (2009) säger: Respect is everybody's business!

5.3 Respektens empiriska referenter

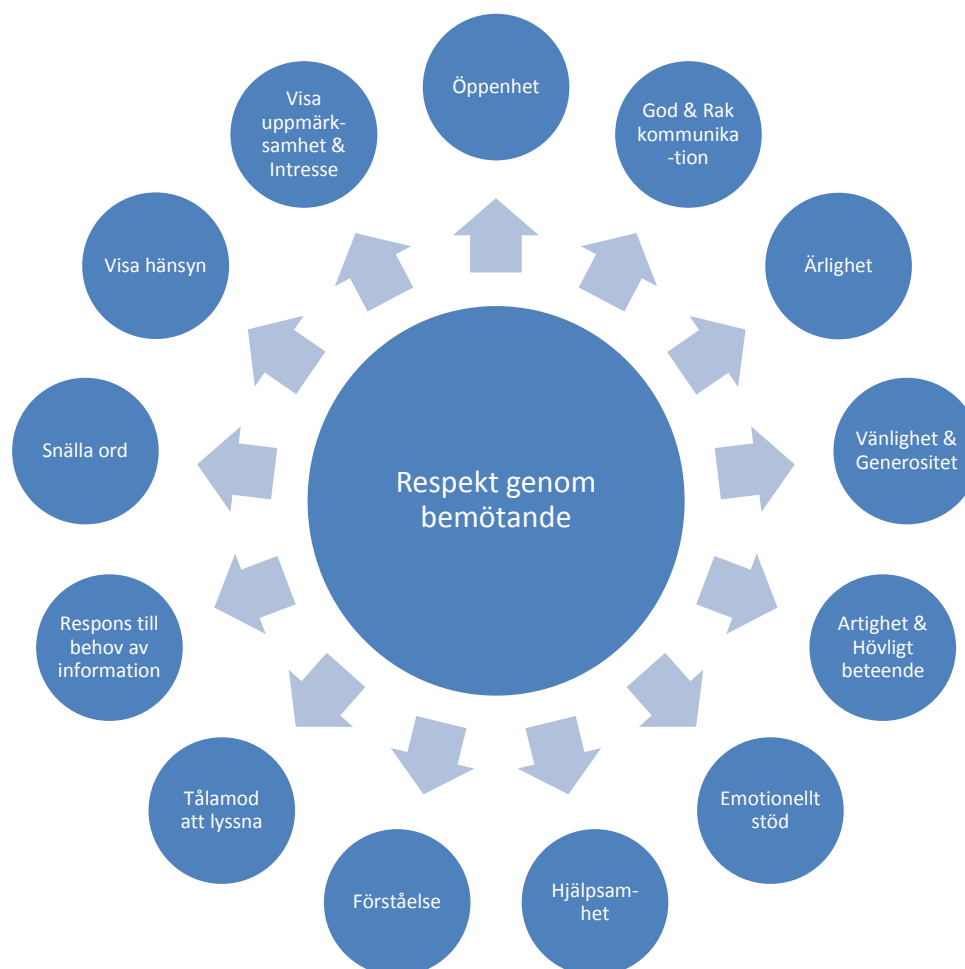
I detta kapitel presenteras respektens empiriska referenter, dvs. hur respekten framkommer i den konkreta världen. De empiriska referenterna är indelade i olika figurer efter gruppering, för att göra det så tydligt som möjligt.



Figur 6. Respekt genom handlingar.

Dessa handlingar har ett stort samband med respekt. Många av dessa handlar om att göra små saker för varandra. Det är inte så mycket som vi behöver göra för att någon annan ska bli glad och känna sig viktig och respekterad. Ge dina medarbetare lite uppmärksamhet och lyssna på dem. Om alla medarbetare skulle följa detta, så skulle arbetsgruppen må mycket bättre och trivas tillsammans. Alla skulle känna sig behövda. Alla blir hörda och deltar i arbetet. Varje medarbetare har en del att fylla i arbetsgruppen. Om alla skulle se till sina egna handlingar och följa dessa uppmaningar så skulle arbetsgruppen må mycket bättre och medarbetarna skulle känna att de är till någon nytta.

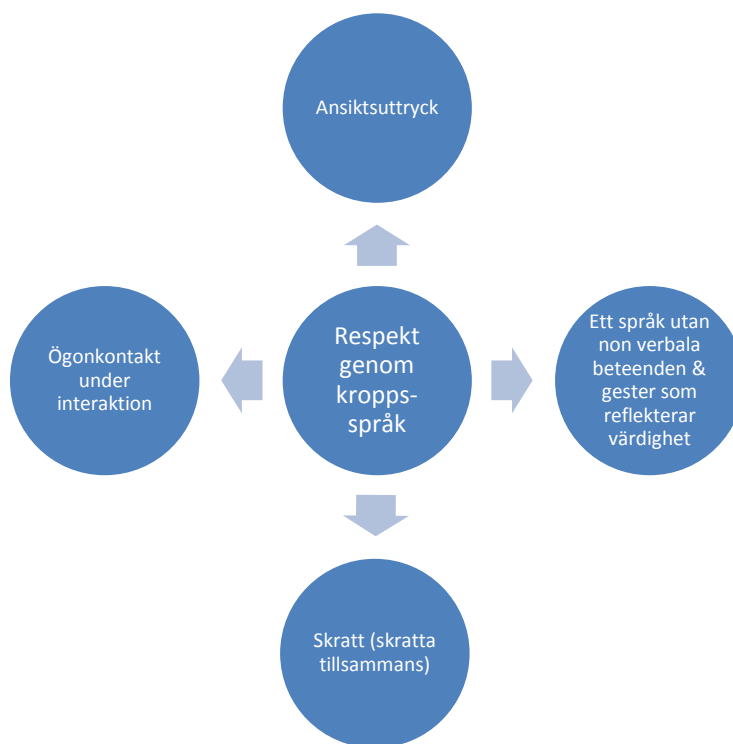
Varje medarbetare har ett ansvar över hur han/hon handlar. Man kan inte förvänta sig att någon annan ska lyssna på en och ta ens åsikter i beaktande om man inte själv handlar på det viset. I detta fall passar den gyllene regeln utmärkt. Det som du vill att andra ska göra för dig, det ska du också göra för dem.



Figur 7. Respekt genom bemötande.

Det är väldigt viktigt att fundera på hur vi bemöter varandra på arbetsplatsen. Här igen är det inte fråga om så stora saker. Om vi ger oss tid att lyssna på varandra och tar andras åsikt i beaktande känner sig alla viktiga och delaktiga i arbetsgruppen. Genom att vara öppna mot varandra och ha en rak kommunikation, undviker man missförstånd och alla känner sig respekterade.

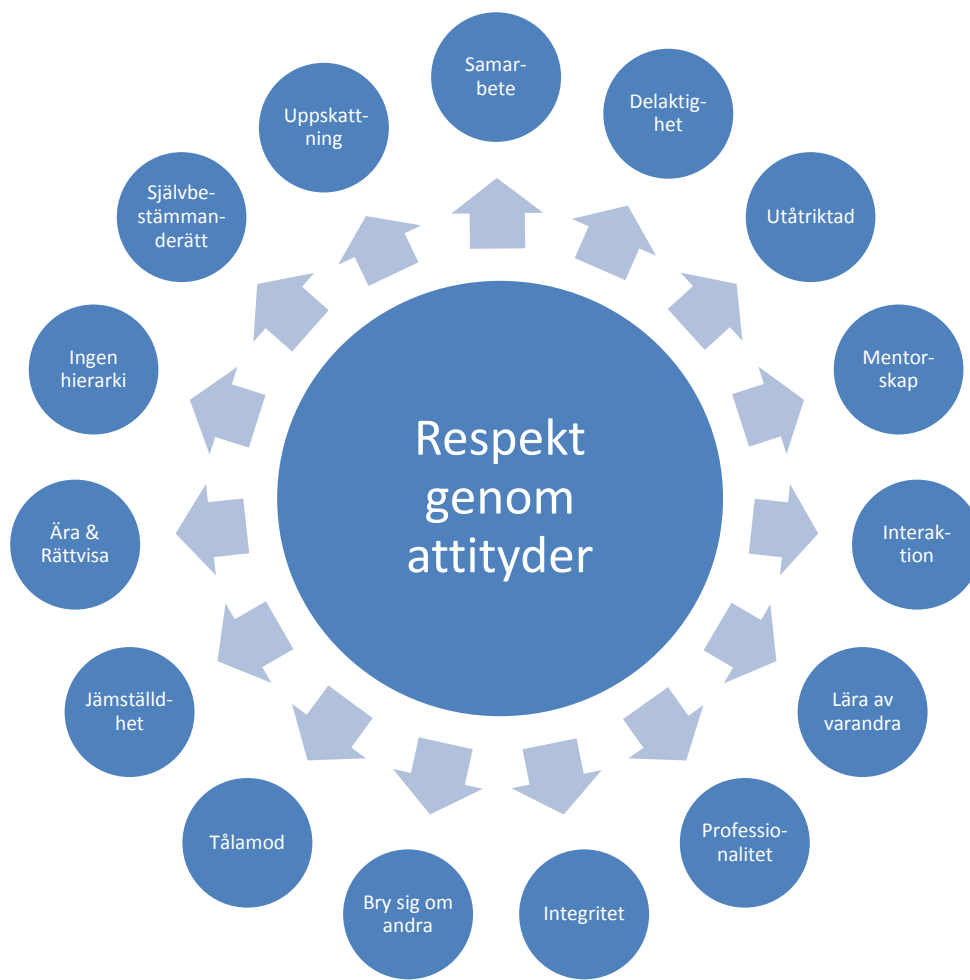
Det är viktigt att medarbetarna funderar hur de själva vill bli bemötta. Små saker kan sårbara än vad man tror. Genom att bemöta varandra på ett vänligt sätt, gör medarbetarna arbetsplatsen och själva arbetet lättare och mer roligt för alla.



Figur 8. Respekt genom kroppsspråk.

Kroppsspråket är kanske viktigare än vad vi tror. Med ansiktsuttryck kan vi förmedla mycket. Om man står och grimaserar eller gör miner som t.ex. himlar med ögonen när någon annan pratar så visar vi ganska tydligt att vi inte respekterar den som står och pratar eller att vi tycker att han eller hon har konstiga funderingar. Genom att man har ögonkontakt med den man pratar med, visar man intresse för varandra. För att man ska kunna kommunicera på ett vettigt sätt behöver man sätta ner lite tid på att se på varandra och ge varandra tid och förståelse. När medarbetare umgås och skrattar tillsammans ökar samhörigheten, och medarbetare känner sig accepterade och som en del av arbetsgruppen.

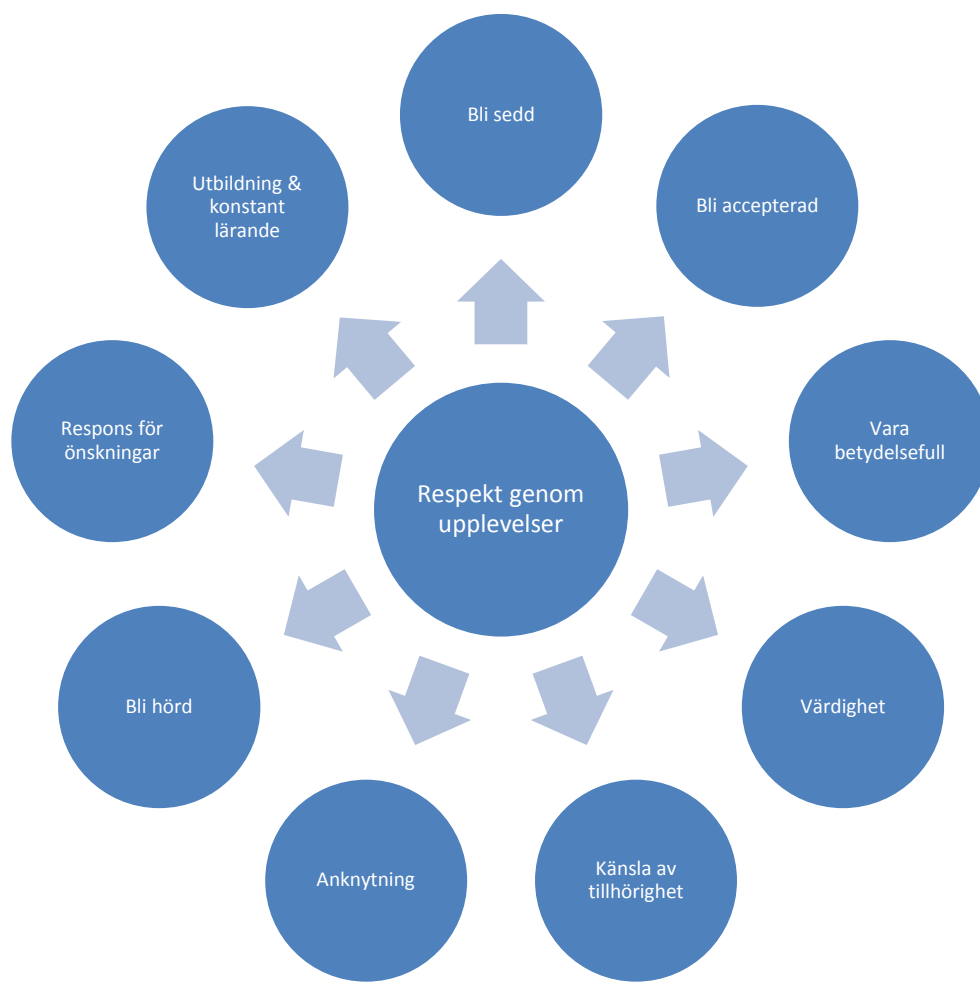
Vissa saker som vi förmedlar med vårt kroppsspråk gör vi omedvetet. Man kanske inte är medveten om att man visar tydliga miner när den andra pratar eller man sitter med armarna i kors och ser bestämd ut fast man inte menar det. För att man ska kunna börja jobba med sitt kroppsspråk behöver man först bli medveten om det. När man är medveten om hur ens kroppsspråk kan tolkas kan man öva på hur man ”pratar” med kroppen för att undvika missförstånd.



Figur 9. Respekt genom attityder.

Attityderna och åsikterna speglar hur vi ser på en annan medarbetare. Om vi inte på riktigt anser att alla är lika värda och att det inte är något slags hierarki tänk på arbetsplatsen så syns det nog också utåt. Därför behöver vi verkligen på riktigt lära oss att acceptera varandra och ha tålmod med att vi är olika. Respekten går djupare än det att vi bara säger något. Vi behöver också mena det.

Att jobba med sina attityder är något som kräver tid. Vi kan inte ändra åsikt om någonting bara sådär. Ofta handlar det om inlärd mönster som vi lärt oss under en längre tid. För att få bort vissa fördomar eller attityder krävs det tid och självreflektion. Varför har man en viss attityd eller åsikt, och hur kan man ändra på den? Om vi inte är beredda att satsa på samarbete eller vill att alla ska ha en chans att vara delaktiga i arbetsgruppen så kommer det att synas. Här kommer igen varje individs ansvar för sig själv och för en fungerande arbetsgrupp där man respekterar varandra.



Figur 10. Respekt genom upplevelser.

Våra upplevelser är ganska avgörande för om vi känner oss respekterade eller inte. Genom dessa punkter får vi en känsla av att vi hör till arbetsgruppen och vår åsikt räknas. Positiva upplevelser leder till att vi känner oss respekterade. Också möjligheten till utbildning eller ett konstant lärande leder till positiva upplevelser och vi känner att vi utvecklas hela tiden.

Det finns ingenting som är rätt eller fel med våra upplevelser. Det är svårt att ändra på någon annans upplevelser. Det som vi kan förändra är vårt eget beteende gentemot andra. På så vis kan vi påverka någon annans upplevelser. Det är viktigt att komma ihåg sin egen roll i allting.



Figur 11. Respekt genom arbetsmiljön.

Arbetsmiljön har också en viss betydelse för respekten. Om vi arbetar på en arbetsplats där det finns rätt bemanning och en fungerande tidshantering är det lättare att arbeta och man kanske känner att ledningen tagit en viss respekt för ens yrke och arbetsuppgifter. Vår anknytning till organisationen och tillgången till information är också viktiga. Om vi inte får tillräcklig information om vad som händer i organisationen eller i arbetsgruppen känns det säkert inte respektfullt.

5.4 Modelfall, gränsfall och motbegrepp för respekt

I detta kapitel beskrivs ett modelfall i en arbetsgrupp inom social- och hälsovården, ett gränsfall samt ett motbegrepp för att klargöra begreppets betydelse. Attributen som finns i texten är satta med fet stil efter styckena för att synas bättre.

Modelfall:

En socialarbetare börjar i en ny arbetsgrupp inom barnskyddet i en kommun. I arbetsteamet finns en ledande socialarbetare, socialarbetare, socionomer och en kanslist. Alla har lite olika arbetsuppgifter, men jobbar för samma sak. Teamet arbetar tillsammans och satsar på pararbete

och grupparbete. Ett motto i arbetsgruppen är att allas insats är lika viktig oberoende utbildning eller arbetsuppgift. (**Samarbete, arbeta tillsammans, grupparbete, inget hierarki tänk, jämställdhet, rättvisa**)

Första dagen på arbetsplatsen blir den nya socialarbetaren väl emottagen. Alla hälsar henne välkommen och berättar vem de själva är. Man visar intresserat att man är glad att den nya socialarbetaren har börjat, ler mot henne och ser på henne när man pratar. Man skojar och har roligt tillsammans. En av socialarbetarna har tagit på sig ansvaret att introducera den nya arbetaren. Till introduktionen hör information om organisationen och enheten. Enheten har utarbetat en introduktionsmapp som den nya socialarbetaren får ta del av. Utrymmena går igenom och socialarbetaren får installera sig i sitt nya arbetsrum. Nya socialarbetaren uppmuntras att fråga om minsta lilla sak som känns osäker. (**Uppskattning, uppmärksamhet och tid för andra, ansiktsuttryck, ett språk utan non verbala beteenden och gester, ögonkontakt under interaktion, öppenhet, vänlighet, artighet, hjälpsamhet, snälla ord, visa uppmärksamhet och intresse, uppmuntran, skratta tillsammans, professionalitet**)

Senare under dagen har arbetsgruppen team möte där alla är samlade. Nya socialarbetaren får möjlighet att berätta om sig själv och ledande socialarbetaren berättar om hur arbetet ser ut inom enheten. Man informerar också om möjligheten att gå på utbildningar och kurser via arbetet. Arbetsgruppen frågar efter den nya socialarbetarens tankar och åsikter och berättar att de gärna vill ha feedback av henne, speciellt nu när hon är ny och ser saker med andra ögon. (**Dialog och ömsesidiga diskussioner, tillgång till information, utbildning och konstant lärande, interaktion, lära av varandra, feedback/återkoppling, ta andras åsikter i beaktande**)

Nya socialarbetaren får sedan installera sig på sitt rum. En kollega kommer in och pratar med henne. Kollegan är intresserad att höra om socialarbetarens tidigare erfarenheter och arbete. Kollegan erbjuder sin hjälp om det är någonting som nya socialarbetaren undrar på. Kollegan berättar om enheten och säger att de planerar sitt arbete grundligt och för tillfället har de tillräckligt med personal för att hinna med sitt arbete. (**Empatiskt lyssnande, emotionellt stöd, förståelse, hänsyn, assistans/hjälp, fråga och ta information i beaktande, god och rak kommunikation, ömsesidighet, avstå från att tvinga eller avbryta, ärlighet, tålmod att lyssna, delaktighet, utåtriktad, mentorskap, bry sig om andra, tidshantering, rätt bemanning**)

Efter att första dagen är slut sammanfattar den nya socialarbetaren dagens händelser. Hon känner sig väl emottagen. Hon upplever att hon blivit sedd och hörd av hela gruppen. Hon hade genast känt en tillhörighet till gruppen och tyckte att hon var betydelsefull. Man hade lyssnat på henne och velat höra hennes åsikter. Förmannen hade också visat sitt stöd och frågat mycket av henne. Nya socialarbetare hade redan efter första dagen känt att hon kände till en del om arbetsgruppen och organisationen. Fast man varit nyfiken på henne som person så upplever hon att hon att personalen haft tålmod och låtit henne själv berätta det som hon velat. (**Bli sedd, bli hörd, känsla**)

av tillhörighet, vara betydelsefull, bli accepterad, anknytning, stödande förman och effektivt ledarskap, anknytning till organisationen, kollegial arbetsmiljö, positiv och social omgivning, respons för önsknings, värdighet, tålmod, självbestämmanderätt, integritet, respons till behov av information)

Gränsfall och närliggande begrepp:

*En ny socialarbetare är första dagen på sin nya arbetsplats. Kanslisten tar emot henne och visar henne till sitt rum. I rummet finns lite material som hon får bekanta sig med och en introduktionsmapp för personalen. Efter en stund kommer en socialarbetare och välkomnar henne till teamet. Socialarbetaren berättar om enheten och arbetet som de gör. (**Uppmärksamhet och tid för andra, vänlighet, artighet, hjälpsamhet, visa uppmärksamhet och intresse**)*

*Längs med dagen får den nya socialarbetaren delta i olika möten och träffa de övriga kollegerna samt förmannen. Man förklarar och berättar om arbetsmetoder och olika system som används på arbetsplatsen. (**Dialog, tillgång till information**)*

*När arbetsdagen börjar lida mot sitt slut konstaterar den nya socialarbetaren att hon fått en bra inblick i arbetet, och vet någorlunda vad enheten och organisationen står för. (**Respons till behov av information**)*

Motbegrepp:

Den nya socialarbetaren är första dagen på sin nya arbetsplats. Hon blir emottagen av en kanslist som för henne till hennes nya arbetsrum. Kanslisten ber henne vänta på att en annan socialarbetare kommer och tar emot henne. Den nya socialarbetaren plockar upp sina saker i rummet och väntar på socialarbetaren.

Efter en stund kommer socialarbetaren och välkomnar den nya socialarbetaren. Socialarbetaren berättar om enheten och arbetet som de gör där. Den nya socialarbetaren får som information att alla samlas i mötesrummet om en stund och team mötet börjar.

5.5 Förutsättningar och följder av respekt

För att det ska finnas respekt i arbetsgrupperna inom social- och hälsovård krävs det engagemang och aktivitet av var och en i arbetsgruppen. Alla behöver vara medvetna om förutsättningarna för respekt för att kunna uppfylla kraven. Följande förutsättningar har hittats: Engagemang, öppenhet, ansvar, initiativ, förtroende, empati samt etiskt förhållningssätt.

Efter att grundligt ha gått igenom alla attribut och läst artiklarna flera gånger kan det konstateras att ovanstående egenskaper är förutsättningar för respekt. Det behöver finnas engagemang och intresse hos varje medarbetare för att respekt ska kunna finnas och upplevas. Varje medarbetare måste ta sitt ansvar och göra sin andel för arbetsgruppen. Ibland behöver man vara den medarbetaren som tar initiativet. Medarbetarna behöver vara öppna och visa förtroende för varandra. Medarbetarna måste kunna lita på varandra och vara ärliga. Det kanske allra viktigaste är empatin och ett etiskt förhållningssätt. Det räcker inte med att man gör vissa saker och är på ett visst sätt om man inte menar det. Som medarbetare behöver man också på riktigt vilja en annan väl och ta hänsyn till andras åsikter och tankar. Om man innerst inne inte bryr sig om vad andra tänker och tycker så syns det också på något vis. Därför är det så viktigt att man har empati och ett etiskt förhållningssätt.

Följderna av respekt uppstår när attributen uppfylls. När det finns respekt i arbetsgruppen är det lätt att göra sitt jobb och samarbeta med andra. Gruppen utvecklas och man tar itu med saker. Om alla attribut uppfylls uppstår det en välfungerande arbetsgrupp där medarbetarna mår bra och kan utvecklas. Ingen blir lämnad utanför och alla får dela sina tankar och åsikter. Så en följd av respekt är ett fungerande medarbetarskap som ständigt utvecklas. Man kan koppla ihop det med Tengblads (2009, s.25) teori om medarbetarskap och där han pratar om medarbetarskapshjulet och att det sätts i rullning när vissa saker uppfylls.

5.6 Respektens empiriska mening

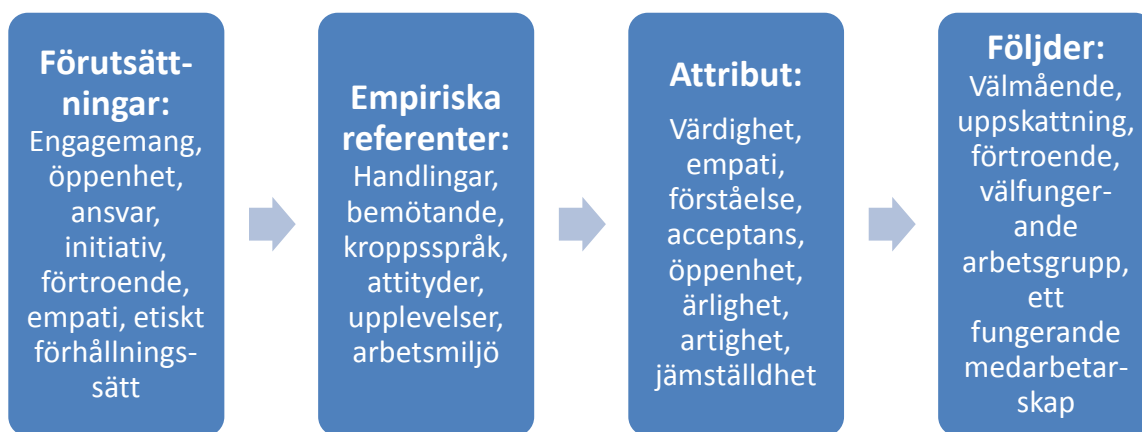
Efter att grundligt ha gått igenom artiklarna och granskat attributen, förutsättningarna och följderna av respekt konstateras de empiriska kännetecknen att vara ganska lika som de definierade attributen. Respekt syns i det verkliga livet just genom handlingar, bemötande, upplevelser, kroppsspråk, attityder och arbetsmiljön. Genom våra handlingar gentemot andra och hur vi bemöter varandra syns respekten.

Inom social- och hälsovården har respekten en stor betydelse för arbetsgrupperna. När man riktigt börjar fundera och sätta ord på vad respekt är så märker man snabbt att respekten syns dagligen i arbetsgrupperna. Medarbetarnas samverkan, hur man arbetar i grupp eller par? Genom interaktionen sinsemellan kan man se och uppleva respekt. Hur lyssnar man till varandra? Ger man alla en chans att vara delaktiga, och lyssnar man till allas tankar och idéer? Detta är frågor som är bra att ställa till sig själv. Genom att man börjar se sitt eget

beteende och agerande i olika situationer, kommer man också att kunna börja se hur andra samverkar med arbetsgruppen.

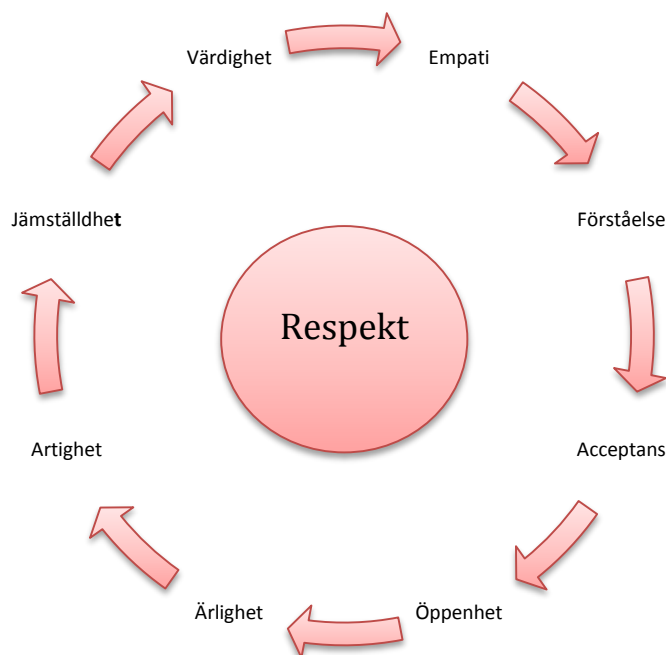
5.7 Resultat

Här presenteras resultatet av begreppsanalysen, d.v.s. en definition för respekt. Resultatet presenteras i två olika modeller. Första figuren beskriver begreppets förutsättningar, empiriska referenterna, attributen samt följderna av respekt. Andra modellen är en sammanfattning av de viktigaste egenskaperna gällande respekt och de viktigaste orden som beskriver respekt finns samlade i modellen.



Figur 12. Begreppsanalysens resultat.

Förutsättningarna för respekt stämmer ganska långt överens med vad Tengblad (2003a) lyft fram som viktiga egenskaper för ett myndigt medarbetarskap. Förutsättningarna måste finnas och medarbetarna kan inte låtsas att de är engagerade och visar förtroende. Förutsättningarna måste komma från hjärtat och medarbetarna måste på riktigt ha dessa egenskaper och ett etiskt förhållningssätt. Följderna av respekt beskriver en arbetsgrupp som mår bra och arbetar bra. I en arbetsgrupp med respekt kan alla medarbetare utvecklas och på så vis utvecklas också själva arbetet. Ledaren kan ge mycket ansvar till medarbetarna och finns mera som ett stöd vid sidan om än en ledare som styr och tar alla beslut.



Figur 13. Modell för respekt.

Attributen är också indelade enligt samma system som i föregående kapitel, dvs. respekt genom handlingar, bemötande, kroppsspråk, attityder, upplevelser och arbetsmiljön. För att lättare kunna se indelningen och de olika attributen sammanställs de i olika figurer. Många attribut hittades i artiklarna och de finns sammanställda i figurerna i detta kapitel. Det finns ett schema över alla attribut och från vilka artiklar och forskningar attributen har hittats som bilaga i slutet på arbetet.

Med hjälp av dessa attribut ska det vara lättare att förstå vad respekt är. Tanken är att dessa attribut ska ge en så heltäckande bild av respekt som möjligt. Attributen är som sagt plockade ur artiklarna och forskningarna, så möjligheten finns att det kan hittas ännu flera attribut om artikelvärdmängden skulle ökas. Anser ändå att den mängden artiklar och forskningarna som används i denna begreppsanalys är tillräcklig.

6 Resultat och tolkning

I detta kapitel presenteras resultatet. Resultatet i detta arbete är en modell där resultaten från litteraturstudien om medarbetarskap i kapitel 4.6 och resultaten från begreppsanalysen om respekt i kapitel 5.6 kopplas ihop. Under arbetets gång har det konstaterats att det finns många samband mellan respekt och ett gott medarbetarskap.

Medarbetarskap är ett begrepp som lyfts fram av många författare och forskare. Speciellt Tengblad har forskat och skrivit om medarbetarskap. Tengblad (2003b, s.3) lyfter fram medarbetaren som aktiv och skapande. Man förväntar sig att en god medarbetare är kreativ och kan tänka själv. En medarbetare behöver ha egna åsikter och idéer, och utvecklar på det viset både sig själv och arbetet. Møller (1994, s.5) skrev om tre framgångsområden: produktivitet, relationer och kvalitet. Han menade att när en individ helhjärtat arbetar för att stärka dessa tre områden så pratar man om medarbetarskap. Møller (1994, s.9) skriver också om ansvar. Han menar att individen har ansvar för egen utveckling, avdelningens utveckling och organisationens utveckling. En god medarbetare ska vara bra på många olika saker och verkligen satsa på arbetet, arbetsgruppen och organisationen. Det räcker inte att man kommer till sitt jobb och utför de sysslor som ska skötas för dagen. Det krävs någonting mera, och det börjar med att bli medveten om vad medarbetarskap är och vad det innebär. Varje medarbetare har ett ansvar gentemot organisationen, att göra sitt bästa och att ständigt utveckla sig själv och arbetet.

Kinlaw (1995, s.17-18) skrev om en medarbetarskapsprocess. Han lyfte fram att processen innebär att man ständigt ska förbättra organisationens prestation genom att man utvecklar de anställdas kompetens. När man jämför äldre och nyare källor om medarbetarskap, och när man jämför vad och hur man skriver om medarbetarskap ser man en viss skillnad. Både Kinlaw (1995) och Møller (1994) lyfter fram organisationens utveckling och effektiviteten av arbetet. Hällsten och Tengblad (2006), Blomquist och Röding (2010) och Tengblad (2003a) skriver mera om medarbetarskap och relationer på arbetsplatsen. Speciellt Bertlett m.fl. (2012, s.429-430) lyfter fram arbetsrelationerna och hur man klarar av sociala interaktioner. I de nyare källorna fokuserar man mera på relationerna och hur medarbetarna beter sig gentemot varandra. Bertlett m.fl. (2012, s.431) skriver också om samband mellan organisationsklimat och medarbetarskap. Hur påverkar klimatet eller kulturen i en organisation medarbetarskapet? Det är mera än bara medarbetarnas attityder och tankar som påverkar medarbetarskapet. En enhet och framför allt en organisation har ett särskilt klimat eller man kan kanske också kalla det för kultur. Organisationens kultur påverkar hela tiden arbetsgruppen och hur medarbetarskapet kan utvecklas.

Hällsten och Tengblad (2006, s.97-100) skriver att egenskaperna som krävs för att medarbetarskapet ska kunna utvecklas inte kan tvingas fram av ledaren. Det betyder att alla medarbetare bör ha ett eget ansvar och engagemang för arbetsgruppen. Självstyre lyfts också upp som en viktig egenskap hos medarbetarna. Hällsten och Tengblad (2006, s.117-119) menar att självstyre handlar om medarbetarnas ledning över sig själv och hur man

finner mening både i och utanför organisationen. Som medarbetare är det viktigt att man känner sig själv bra och vet vad man vill.

Tengblad (2009, s.8-9) skriver också om medarbetarskap som en filosofi. Han menar att filosofin representerar en vision om ett arbetsliv som förenar effektivitet och goda resultat med socialt ansvarstagande, arbetsglädje och välbefinnande. För att arbetsgruppen ska kunna se medarbetarskapet som en filosofi måste först alla medarbetare bli medvetna om själva idén med medarbetarskap. Om medarbetarna inte vet vad ett medarbetarskap går ut på så är det svårt eller omöjligt att få ett fungerande medarbetarskap och en arbetsgrupp där man skulle prata om en medarbetarskaps filosofi. Som Hällsten och Tengblad (2006, s.77-78) skriver så handlar medarbetarskapet också om ansvaret inte bara för sig själv utan också för andra. Medarbetarna ska också hjälpa andra medarbetare när behovet finns.

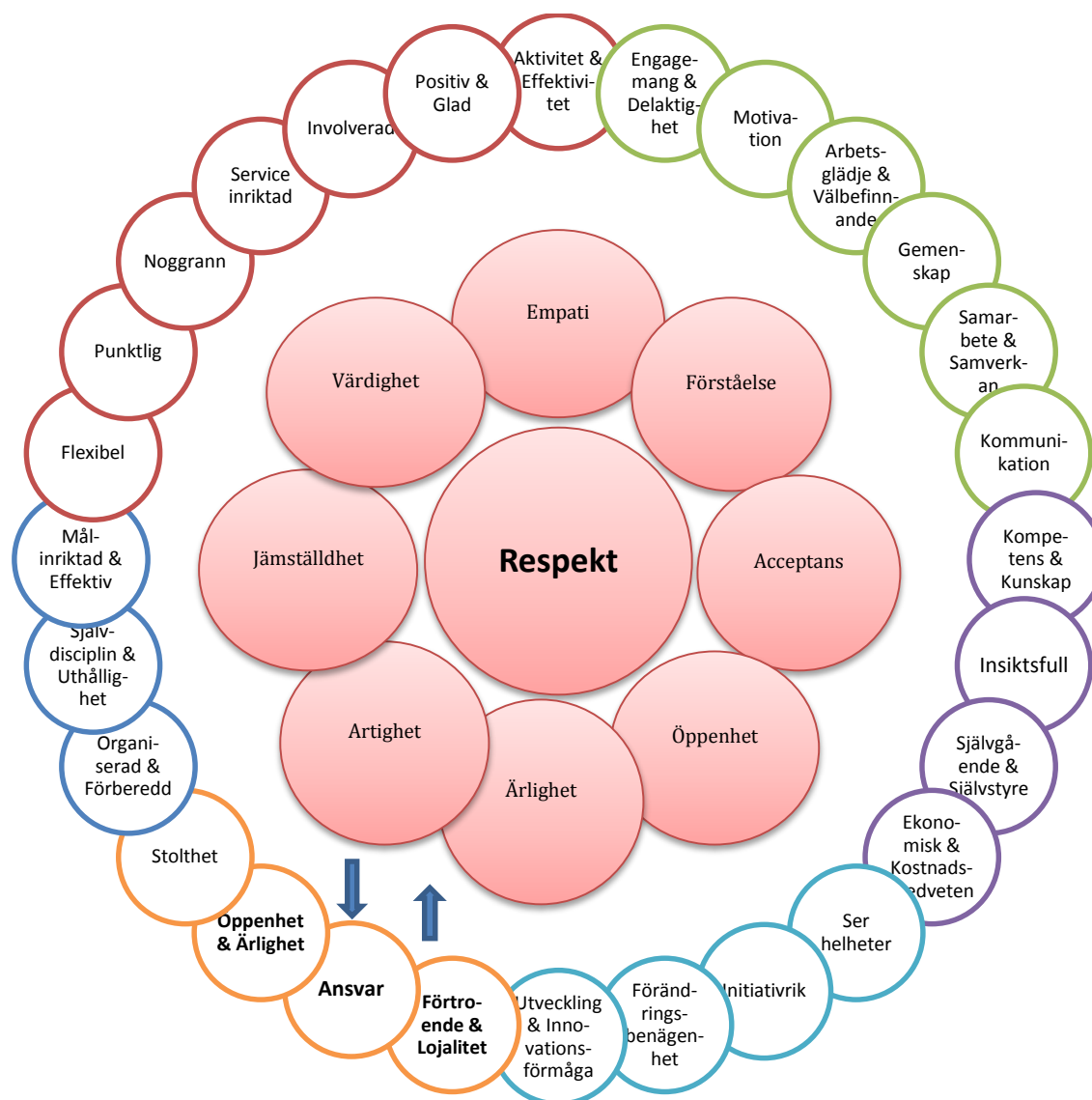
Hällsten och Tengblad (2006, s.159-170) skriver att engagemang, kompetens, involvering och samverkan är medarbetarskapets komponenter. Blomquist och Röding (2010, s.276-277) lyfter fram förändringsbenägenhet som en viktig del av medarbetarskapet. Råty (2009, s.18-19) lyfter fram hjälpsamhet, attityd och aktivitet när han beskriver medarbetarskap. En god medarbetare behöver ha många olika egenskaper och vara medveten om många olika saker. För att man ska kunna utöva ett gott medarbetarskap så måste man också trivas på sitt arbete och verkligen tycka om det man gör. Det är säkert ganska svårt att vara engagerad och aktiv om man inte är så förtjust i arbetsplatsen. Jobbet ska inte bara handla om en plats dit man går för att få lön. Det handlar om mycket större saker än så.

Møller (1994, s.4) lyfte fram att ledningen bara är en del av helheten. Ledaren kan inte själv få arbetsgruppen att fungera. Ansvaret ligger på varje individ som finns i arbetsgruppen. Hällsten och Tengblad (2006, s.12) lyfte fram att chefen också ses som en medarbetare. Det betyder att alla är jämställda och har lika mycket ansvar för medarbetarskapet. På många arbetsplatser sätter man mycket ansvar på chefen och tänker att det är chefens uppgift att få saker att fungera i arbetsgruppen. Men chefen kan inte ensam få arbetsgruppen att fungera och ensam utveckla ett gott medarbetarskap. Innan alla medarbetare förstår detta så kan inte ett gott medarbetarskap utvecklas, och inte heller respekten.

Jämställdheten har under arbetets gång lyfts fram som en viktig aspekt. Det är viktigt att alla blir jämlikt bemötta och att alla är värda lika mycket. Jag är dock fundersam över hur man kommer bort från skillnader t.ex. mellan olika utbildningar. Thylefors (2011) lyfte

fram att skillnader i status och hierarki är hinder för samarbete. Hur kommer man bort från statuskillnader på grund av utbildning? Både inom social- och hälsovården finns ett hierarkitänk som kommer från gamla tider. För att man ska kunna komma bort från detta hierarkitänk behövs en del arbete göras. Det gäller att ändra på folks attityder. Att ändra på hur man ser på saker. Inom social- och hälsovården finns många olika utbildningar och kompetenser. Alla dessa olikheter är till fördel. Med de olika utbildningarna och kunskaperna kompletterar man varandra och kan på det viset erbjuda en så bred kunskap och kunnig personal som möjligt. På detta vis kommer personalen inom social- och hälsovården att klara av alla utmaningar i framtiden och kunna erbjuda tjänster enligt vad behovet är.

6.1 Modell: Ett respektfullt medarbetarskap



Figur 14. Ett respektfullt medarbetarskap.

Resultatet av litteraturstudien om medarbetarskap och begreppsanalysen om respekt är modellen: Ett respektfullt medarbetarskap. I modellen kopplas resultatet från litteraturstudien om medarbetarskap (kapitel 4.6) och begreppsanalysen om respekt (kapitel 5.6) ihop i en gemensam modell. Både i litteraturstudien och begreppsanalysen har det framkommit att det finns flera samband mellan ett gott medarbetarskap och respekt. Samband mellan ett gott medarbetarskap och respekt:

- **Ansvar:** Både medarbetarskap och respekt handlar mycket om vart och ens ansvar. Bland annat Hällsten och Tengblad (2006, s.97-100) lyfter fram ansvarets betydelse för medarbetarskapet. Allting börjar med att varje enskild medarbetare måste ta ansvar för sig själv och för hela arbetsgruppen. Om det inte finns ansvar kan heller inte ett gott medarbetarskap eller respekt utvecklas.
- **Jämställdhet:** I begreppsanalysen kom det fram att känslan eller upplevelsen av att vara lika viktig och lika mycket värd som alla andra kopplas ihop med respekt. Hällsten och Tengblad (2006, s.237-241) lyfter fram att alla i grunden är medarbetare. Man skiljer inte på utbildning eller uppgift när det gäller medarbetarskapet. Då ses alla som medarbetare som ska delta i utvecklingen av det goda medarbetarskapet.
- **Förtroende & Lojalitet:** I begreppsanalysen har ärlighet lyfts fram som en viktig del när det gäller respekt. Biggio och Cortese (2013), Stievano m.fl., (2012) och Henrikson (2008) lyfte alla fram i sina forskningar/artiklar om ärligheten som en viktig aspekt gällande respekt. På samma sätt är förtroende och lojalitet viktiga för ett gott medarbetarskap. Hällsten och Tengblad (2006, s.15-17) skriver om betydelsen av förtroende.

I Figur 14 är sambanden mellan medarbetarskap och respekt märkta med fet stil och pilar för att visa sambandet. Modellen är ännu inte testad i verkligheten. Här kommer ett exempel på hur man kan bygga upp träffar med en arbetsgrupp kring denna modell. I detta exempel används hela utvecklingsarbetet som grund för träffarna.

Exempel: Hur använda modellen i arbetsgrupper i verkligheten.**- Träff 1: Informationstillfälle**

Genomgång av vad medarbetarskap betyder och vad ett gott medarbetarskap innebär. Resultatet från litteraturstudien, medarbetarskapsringen används som grund för diskussionen.

Information och diskussion om respekt. Begreppsanalysen används som grund för informationen. Resultatet från begreppsanalysen presenteras.

- Träff 2: Workshop med temat medarbetarskap

Arbetsgruppen arbetar tillsammans kring temat ett gott medarbetarskap. Vad innebär ett gott medarbetarskap i deras arbetsgrupp? Vad är arbetsgruppen starka sidor, och vad behöver de jobba med?

- Träff 3: Workshop med temat respekt

Arbetsgruppen arbetar tillsammans kring temat respekt. Vad betyder respekt i deras arbetsgrupp? Hur syns och upplevs respekten? Vad är arbetsgruppen bra på, och vad behöver de utveckla?

- Träff 4: Sammanfattning

En sammanfattning och genomgång av vad arbetsgruppen har jobbat fram om medarbetarskap och respekt under workshoparna. Modellen ett respektfullt medarbetarskap används i denna diskussion.

- Utvärdering

Utvärderingsträffar är alltid bra att ha. Utvärderingsträffarna behöver inte ta så lång tid. Men tanken är att arbetsgruppen ska hinna utvärdera perioden som gått. Vad har arbetsgruppen lyckats med? Vad borde man ännu jobba med? Har det uppkommit nya saker som man borde tänka på?

6.2 Myndigt medarbetarskap som förutsättning för respekt

Under arbetets gång har man kunnat konstatera att det myndiga medarbetarskapet och respekt har mycket gemensamt. Ett myndigt medarbetarskap kan ses som en förutsättning för respekt. Om medarbetarskapet fungerar i en arbetsgrupp, så kommer också respekten med tiden.

Tengblad (2003a, s.176) skriver om det myndiga medarbetarskapet. Han menar med myndighet förmågan att utöva ledarskap i arbetet. Det är inte bara ledaren som behöver kunna utöva ledarskap. Det är lika viktigt att medarbetarna kan utöva ledarskap i sitt arbete. Det är viktigt att medarbetarna kan vara självständiga och utveckla sig själv. Om man som medarbetare inte klarar av att leda sitt eget arbete så är det säkert svårt att kunna utveckla sig själv och arbetsgruppen. I detta fall behövs en ledare som kan vägleda och ge stöd åt medarbetaren.

Det myndiga medarbetarskapet består enligt Hällsten och Tengblad (2006, s.15-17) av förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga. När man uppnår detta inom arbetsgruppen utvecklas också respekten. När vi har förtroende för varandra och det råder en öppenhet i arbetsgruppen så kan medarbetarna börja lita på varandra. I begreppsanalysen konstaterades att förutsättningarna för respekt är engagemang, öppenhet, ansvar, initiativ, förtroende, empati samt ett etiskt förhållningssätt. Det betyder ju det att förutsättningarna för respekt inom arbetsgruppen är medarbetarskap, och mer specifikt just ett myndigt medarbetarskap.

Hällsten och Tengblad (2006) skrev också om tio vägar till ett myndigt medarbetarskap. I dessa steg lyfts det fram viktiga aspekter som ömsesidigt förtroende och att kunna se mångfalden som en tillgång. Precis som i respekten är förtroendet viktigt och acceptans. Medarbetarna måste kunna acceptera olikheter. Då kan vi också lära oss av varandra och utnyttja varandras kompetenser. Som steg åtta har Hällsten och Tengblad (2006, s.266-270) att skapa motivation för medarbetarskap. Och precis som de skriver så handlar det inte om att skapa motivation med pengar. Medarbetarna måste motiveras på något annat sätt. Samtidigt är det ju också på allas ansvar att vara engagerade och intresserade av arbetet som man gör. Ledarens ansvar blir att ge stöd åt medarbetarskapets utveckling. Hällsten och Tengblad (2006, s.270-275) ger som exempel grupputvecklingssamtal, medarbetarenkäter osv. Det sista steget som Hällsten och Tengblad (2006, s.275-281) lyfter fram är att låta medarbetarna äga medarbetarskapet. De lyfte fram följande begrepp:

Medarbetarstrategier, ansvarsbalans och medledarskap. Det som måste ske i arbetsgrupperna inom social- och hälsovården idag är en satsning på medarbetarskapet. Genom ett gott medarbetarskap mår man bättre på arbetsplatserna, känner sig respekterad och gör ett mera effektivt arbete.

Det pratas ständigt om hur man ska kunna spara in pengar men ändå erbjuda social- och hälsovårdstjänster i samma omfattning som förut. Hur kan man minska på personalresurser samtidigt som kvaliteten på tjänsterna ständigt ska utvecklas? Det finns inga entydiga svar på denna fråga. Men en sak är säker och det är att det krävs massor av både medarbetarna och cheferna inom social- och hälsovården. Det gäller som ledare att få arbetsgruppen motiverad för sitt arbete. Medarbetarna måste vara motiverade och villiga att ständigt utveckla sig själv och organisationen. Omändringar sker hela tiden, och för att orka med behöver medarbetarna stöd av varandra. I en arbetsgrupp där medarbetarskapet är välutvecklat jobbar man bättre tillsammans och kompletterar varandra. Man känner till varandras styrkor och svagheter och accepterar varandra och utnyttjar allas resurser på ett vettigt sätt.

Hällsten och Tengblad (2006) lyfter fram många viktiga saker i det myndiga medarbetarskapet. Förtroende och öppenhet är viktigt i arbetsgrupperna. När man kan lita på varandra blir det en slags öppenhet i gruppen och ärlighet blir ett faktum. Man vet var man har varandra. För att orka i arbetet behöver man känna en slags gemenskap inom arbetsgruppen. När man kan samarbeta med varandra uppstår en gemenskap och man känner sig som en del av gruppen och arbetet känns meningsfullt. Man känner acceptans och värdighet. Ansvarstagande och initiativförmåga är också viktigt. Alla i arbetsgruppen måste ta sitt ansvar. Alla är lika delaktiga i arbetsgruppens- och organisationens utveckling. För att man ska kunna nå resultat måste alla ta initiativ och vara engagerade i sitt arbete.

7 Kritisk granskning

I detta kapitel granskas utvecklingsarbetet. Nyberg och Tidström (2012, s.153) tar upp att det är viktigt att man kritiskt reflekterar kring metoder, datainsamling, resultat och hur man lyckats besvara frågeställningarna.

Metoderna som har använts i detta arbete har varit relevanta. En litteraturstudie gjordes som grund för att reda ut vad ett gott medarbetarskap är och sedan en begreppsanalys på

respekt. I och med att både medarbetarskapet och respekten har granskats och analyserats först skilt har det sedan varit lättare att se vad de har gemensamt. Frågeställningarna besvaras på ett tydligt sätt. I arbetet framkommer det både vad respekt och ett gott medarbetarskap är.

Utvecklingsarbetets syfte var att utveckla en modell för ett respektfullt medarbetarskap inom social- och hälsovården. Syftet med arbetet är tydligt och uppfylls i arbetet. Det skulle ha varit lättare att utvärdera modellen om den hade använts i praktiken ute på fältet. Modellen består av ett gott medarbetarskap och respekt, och tanken är att man i olika arbetsgrupper inom social- och hälsovården skulle kunna ha nytta av den när man funderar kring samarbete och samhörighet i arbetsgruppen.

Datainsamlingen har skett på ett tillförlitligt sätt. Yrkeshögskolan Novias databaser har använts för artikelsökning. Olika databaser användes för att få en bredare sökning. Sökorden har varierats och artiklar, forskningar och övrig litteratur har varit både på svenska, finska och engelska. Materialet som använts i båda metoderna är varierande och det finns både äldre och nyare källor. Tanken var att också kunna jämföra t.ex. hur man skrev om medarbetarskap på 90-talet och 2000-talet. Källor som används i arbetet presenteras på ett strukturerat sätt i olika tabeller så att det ska vara lättare att få en bild av materialet som använts. Som bilaga finns också bearbetning av artiklar från begreppsanalysen.

Resultat och tolkning av examensarbetet presenteras i en modell där medarbetarskapet och respekten kopplas ihop. I resultat och tolkning kapitlet kopplas olika saker ihop och skribenten reflekterar kring olika teman och delar ur arbetet som varit viktiga. Resultatet beskrivs på ett tydligt sätt, och modellen beskrivs på ett utförligt sätt. Som jag tidigare skrev är det svårt att utvärdera modellen utan att ha använt den i praktiken. Ett annat resultat i detta utvecklingsarbete är kapitel 6.2 Myndiga medarbetarskapet som förutsättning för respekt. Efter att ha läst om medarbetarskap och utrett vad respekt är, konstaterade skribenten att det myndiga medarbetarskapet egentligen kan ses som en förutsättning för respekt.

7.1 Validitet och reliabilitet

I detta kapitel granskas utvecklingsarbetets validitet och reliabilitet.

Nyberg och Tidström (2012, s.49) skriver att man har ett etiskt och juridiskt ansvar för att den forskning som man bedriver eller beskriver håller en god kvalitet och följer en god vetenskaplig praxis. De menar att det är viktigt att man ger en så korrekt bild som möjligt av det man undersöker. Vidare skriver Nyberg och Tidström (2012, s.50) att det är viktigt att bidra till riktighet och noggrannhet i vetenskaplig kunskap samt att man tar hänsyn till upphovsrätten. Med upphovsrätten menar Nyberg och Tidström (2012, s.52) att man kommer ihåg regeln om fusk och plagiat. En av de viktigaste uppgifterna handlar om att systematiskt söka efter kunskap och sanning.

Olsson och Sörensen (2011, s.107) lyfter fram att validiteten är ett kriterium i alla forskningstraditioner. De menar att om det finns överensstämmelser mellan verklighet och tolkning, så finns det validitet. Bryman (2002, s.43) menar att validiteten går ut på att bedöma om slutsatserna i undersökningen hänger ihop eller inte. Jag har genom arbetets gång tydligt skrivit ut olika val och jag anser att utvecklingsarbetet har en röd tråd genom hela arbetet och resultaten presenteras och tolkas på ett tydligt sätt.

Jacobsen (2007, s.13) skriver att man med reliabilitet menar att undersökningen går att lita på. Han menar att undersökningen då är pålitlig och trovärdig. Bryman (2002, s.43) skriver att reliabiliteten dvs. tillförlitligheten handlar om huruvida resultaten från undersökningen blir samma om man skulle göra undersökningen på nytt, eller om resultaten påverkas av slumpmässiga eller tillfälliga betingelser.

Utvecklingsarbetets tillförlitlighet handlar om huruvida resultaten i utvecklingsarbetet skulle bli desamma om det gjordes på nytt. Både i litteraturstudien och i begreppsanalysen användes en hel del olika källor. I begreppsanalysen gick jag grundligt igenom artiklarna och sammanfattade vad de hade att säga om respekt. På samma sätt gick litteraturen och forskningarna om medarbetarskap igenom. Tror inte att resultatet hade varit något annat om utvecklingsarbetet gjordes på nytt. Det som man kanske kunde göra ännu bättre är att ha ännu mera material både om respekt och medarbetarskap. På det viset skulle resultaten bli det samma men vara grundat på flera källor. Anser ändå att jag hade tillräckligt med material både i litteraturstudien och begreppsanalysen.

Utvecklingsarbetets tillförlitlighet kan ha påverkats av att jag ständigt jämfört resultaten av litteraturstudien om medarbetarskap och begreppsanalysen på respekt med den egna

arbetsgruppen. Jag har ständigt dragit paralleller med egna arbetsgruppen och tänkt utgående från den egna arbetsplatsen. Samtidigt anser jag att det har varit en fördel att ha en arbetsgrupp att relatera till. Min tanke är också att testa och använda modellen ett respektfullt medarbetarskap med den egna arbetsgruppen.

7.2 Forskningsetiska aspekter

Forskningsetiska delegationen (2012) har sammanställt en god vetenskaplig praxis som innehåller de etiska överväganden som är nödvändiga i forskningsarbeten. Detta arbete granskas utifrån en god vetenskaplig praxis.

Vetenskaplig forskning är etiskt godtagbar endast om den följer en god vetenskaplig praxis. I en god vetenskaplig praxis ska skribenten iaktta hederlighet, allmän omsorgsfullhet och noggrannhet i hela processen. (Forskningsetiska delegationen 2012, s.18). Under hela processens gång med utvecklingsarbetet har tanken om noggrannhet funnits i bakhuvudet. Meningen har varit att noggrant söka material och analysera artiklarna. Eftersom det i utvecklingsarbetet också används engelskspråkiga forskningar och artiklar, så har skribenten noggrant gått igenom artiklarna flera gånger för att se till att det inte blivit något missförstånd på grund av språket. Jag har också under arbetets gång försökt vara tydlig och skriva på ett klart och redigt sätt så att man ska kunna se den röda tråden i arbetet.

En god vetenskaplig praxis lyfter fram betydelsen av att forskaren tar hänsyn till andra forskares resultat, och refererar till dem på ett korrekt sätt. (Forskningsetiska delegationen 2012, s.18) Jag har i utvecklingsarbetet varit så noggrann som möjligt med att läsa och förstå resultat från forskningar samt referera till resultaten på ett tydligt sätt som följer skrivanvisningarna. Forskningsetiska delegationen (2012, s.18) lyfter också fram betydelsen av att forskningen planeras, genomförs och rapporteras på det sätt som krävs. Utvecklingsarbetet har planerats grundligt. Trots det så har det skett vissa förändringar längs med vägen. Skribenten har dock antecknat tankar och funderingar kring processen, som sedan har varit till hjälp vid ett senare skede under arbetets gång. Forskningsetiska delegationen (2012, s.18) tar också upp om viktigheten med att tillämpa dataansaffningsundersöknings- och bedömningsmetoder som är enhetliga med kriterierna för vetenskaplig forskning. Jag har under hela processen följt de regler som finns och också varit öppen när jag presenterat de resultat som jag kommit fram till under arbetets gång.

Utvecklingsarbetets ämne och tema känns aktuellt, och jag tror att många arbetsgrupper skulle ha nytta av att fundera kring medarbetarskap och respekt. Nyberg och Tidström (2012, s.50) tar upp en etisk regel att skydda deltagarnas rättigheter och välbefinnande. Denna regel har inte varit aktuell nu i utvecklingsarbetet, men är en viktig fråga när man praktiskt använder modellen ett respektfullt medarbetarskap i arbetsgrupper. Alla i arbetsgruppen ska ha möjlighet att delta och deras röst måste bli hörd. Samtidigt måste man vara mån om att tänka på allas välbefinnande. Ingen ska behöva känna sig tvingad till något som känns jobbigt, samtidigt som det är viktigt att allas åsikt blir hörd. Det krävs mycket ansvar när man använder modellen ett respektfullt medarbetarskap i verkligheten med en arbetsgrupp. Fast man har informerat deltagarna innan och lyft fram att ingen ska behöva känna sig tvingad till att säga någonting som känns obehagligt eller kränkande så behöver man också ha ett gott öga vid själva workshopen. Man behöver vara bra på att läsa av människor och se till att alla får en chans att delta och uttrycka sig.

8 Avslutande diskussion

Syftet med utvecklingsarbetet var att utveckla en modell för ett respektfullt medarbetarskap. Modellen lyfter fram viktiga aspekter ur medarbetarskapet och respekten. Skribenten har kommit fram till i utvecklingsarbetet att det först krävs en medvetenhet om vad respekt och medarbetarskap är. Efter det an man börja utveckla sig själv. När medarbetarskapet utvecklas och man uppnår ett myndigt medarbetarskap som Hällsten och Tengblad (2006) skriver om, så kan också respekten utvecklas. Respekt och ett gott medarbetarskap går hand i hand.

Ett respektfullt medarbetarskap är någonting som borde utvecklas i arbetsgrupperna inom social- och hälsovården. Hällsten och Tengblads (2006, s.15-17) myndiga medarbetarskap kan ses som en modell för ett gott medarbetarskap. Det behövs förtroende och öppenhet medarbetare emellan samt chef och medarbetare emellan. Gemenskap och samarbete är viktigt för att medarbetare ska känna tillhörighet och trivas med sitt arbete. Arbetsgruppen fungerar också bättre när man hjälper varandra. Engagemang och meningsfullhet är också viktigt i det myndiga medarbetarskapet. Ansvarstagande och initiativförmåga är de sista delarna av det myndiga medarbetarskapet. Det är viktigt att medarbetarna tar ansvar över sitt arbete och tar eget initiativ. När alla dessa delar uppnås har man en arbetsgrupp som arbetar bra och trivs med varandra.

I kapitel 5.6 presenterades resultatet av begreppsanalysen, och det konstaterades att förutsättningarna för respekt är engagemang, öppenhet, ansvar, initiativ, förtroende, empati samt ett etiskt förhållningssätt. Följderna av respekt konstaterades vara välmående, uppskattning, förtroende, välfungerande arbetsgrupp samt ett fungerande medarbetarskap. Det är ju precis detta som behövs inom social- och hälsovården idag. Resurser skärs ner, och nya förändringar sker ständigt. För att medarbetarna ska orka och kunna utveckla sitt arbete behöver vi ha både respekt och ett gott medarbetarskap. Vi behöver ett respektfullt medarbetarskap.

Modellen har tyvärr inte i detta skede ännu använts i praktiken. Tanken är att man skulle ha en träff eller workshop med arbetsgruppen där temat skulle vara medarbetarskap och respekt. Första steget skulle vara att informera arbetsgruppen om vad ett gott medarbetarskap innebär. Sedan skulle arbetsgruppen tillsammans, med hjälp av modellen få fundera kring vad respekt är och hur det syns i deras arbetsgrupp. Modellen ska vara till hjälp och inspiration för arbetsgruppen. Utgående från modellen ska arbetsgruppen fundera på sitt eget medarbetarskap, vad fungerar bra och vilka brister finns det i gruppen? På samma sätt funderar arbetsgruppen på respekt. Hur syns respekten i gruppen och vad kunde man göra för att utveckla respekten. Det kommer att behövas flera träffar gällande detta tema. Första träffen skulle som sagt gå ut på information om medarbetarskap och respekt. Vid andra träffen skulle gruppen få arbeta med att fundera på vad ett gott medarbetarskap i deras arbetsgrupp innebär. Tredje träffen skulle handla om respekt. Hur syns respekten i arbetsgruppen och hur kunde man utveckla respekten? På fjärde träffen skulle man sammanfatta vad gruppen arbetat fram om medarbetarskap och respekt. Sedan skulle man fundera på vilka förändringar arbetsgruppen är villiga att göra för att utveckla medarbetarskapet och respekten. Tanken är också att kunna ha någon utvärderingsträff efter en tid för att se hur arbetsgruppen framskridit. Det är också viktigt att alla i arbetsgruppen har möjlighet att delta i träffarna/workshoparna. Allas tankar och åsikter är lika viktiga.

Tanken vara att fokusera på medarbetarskap inom social- och hälsovården. Litteratur och forskningar som använts är dock mera om medarbetarskap i allmänhet. Litteraturen och artiklarna som användes i utvecklingsarbetet ger en bra bild av medarbetarskapet, och medarbetarskapet i sig går ut på samma sak oberoende inom vilken bransch man arbetar. Mitt fokus har ändå hela tiden varit på social- och hälsovården.

Jag hoppas att någon i framtiden fortsätter forska kring temat medarbetarskap och respekt. Som jag tidigare sagt så blev den praktiska delen inte förverkligad i detta utvecklingsarbete. Så jag hoppas att någon annan fortsätter där jag slutade. Det skulle vara intressant att få se hur t.ex. min idé för träffar med en arbetsgrupp skulle se ut, och hur det skulle påverka arbetsgruppen. Begreppet respekt kan man säkert ännu fördjupa, och det skulle vara intressant att se hur modellen ett respektfullt medarbetarskap kunde påverka och hjälpa en arbetsgrupp att fungera bättre tillsammans.

Källförteckning

- Ackermann, C., 2007. *Chefen och medarbetaren. Tankar om personlig utveckling och samspel på arbetsplatsen*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Angelöw, B., 2013. *Ledarskapshandboken. Att utveckla och stärka ledarskapet*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Bertlett, J., Johansson, C. R., Arvidsson, M. & Jern, S., 2012. A two-way approach of congruent behavior between leaders and staff in the employeeship concept. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.33(5), s. 428-446.
- Biggio, G. & Cortese, C.-G., 2013. Well-being in the workplace through interaction between characteristics and organizational context.
- Blomquist, C. & Röding, P., 2010. *Ledarskap - Personen, reflektionen, samtalet*. Lund: Studentlitteratur.
- Browne, A., 1993. A conceptual clarification of respect. *Journal of Advanced Nursing*, Volym 18, s. 211-217.
- Bryman, A., 2002. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Catalano, T., Kendall, E., Vandenberg, A. & Hunter, B., 2009. The experiences of leaders of self-management courses in Queensland: exploring Health Professional and Peer Leaders' perceptions of working together. *Health and Social Care in the Community*, 17(2), s. 105-115.
- Forsberg, C. & Wengström, Y., 2013. *Att göra systematiska litteraturstudier*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Forskningsetiska delegationen, 2012. *God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den i Finland*, u.o.: u.n.
- Gaudine, A., LeFort, S. M., Lamb, M. & Thorne, L., 2011. Ethical conflicts with hospitals: The perspective of nurses and physicians. *Nursing Ethics*, 18(6), s. 756-766.
- Gilin Oore, D. o.a., 2010. When respect deteriorates: incivility as a moderator of the stressor-strain relationship among hospital workers. *Journal of nursing management*, Volym 18, s. 878-888.
- Henrikson, M., 2008. Respect in the workplace. Tips and tools for creating an environment of respect. *Nursing for womens health*, 12(4), s. 332-336.
- Hällsten, F. & Tengblad, S., 2006. *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I., 2007. *Förståelse, beskrivning och förklaring. Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete*. Danmark: Studentlitteratur.
- Johnstone, M.-J., 2009. Workplace ethics and respect for colleagues. *Australian nursing journal*, 20(2).
- Kaplan, K., Mestel, P. & Feldman, D. L., 2010. Creating a culture of mutual respect. *AORN Journal*, 91(4), s. 495-510.

- Kinlaw, D., 1995. *Medarbetarskap. Att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Koskenniemi, J., Leino-Kilpi, H. & Suhonen, R., 2012. Respect in the care of older patients in acute hospitals. *Nursing Ethics*, 20(1), s. 5-17.
- Larsson, S., Lilja, J. & Mannheimer, K., 2005. *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundin, K. & Sandström, B., 2010. *Ledarskap inom vård & omsorg*. Lund: Studentlitteratur.
- Meland, E., 2005. Gjensidig respekt heller enn omsorgsfull godhet.
- Möller, C., 1994. Employeehip: The necessary prerequisite for empowerment. The success or failure of an organization Is not (only) the manager's responsibility. *Empowerment in Organizations*, Issue Vol. 2, s. 4-13.
- Nyberg, R. & Tidström, A., 2012. *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Olsson, H. & Sörensen, S., 2011. *Forskningsprocessen*. Stockholm: Liber AB.
- Räty, T., 2009. *Työyhteisötaidolla tulosta*. u.o.:Työturvallisuuskeskus TTK.
- Schuldt, M., Lindén, L. & Lindén, Y., 2011. *Medarbetare eller motarbetare. Konsten att vända ett missnöjesklimat*. Höganäs: Komlitt Ab.
- Stievano, A. o.a., 2012. Professional dignity in nursing in clinical and community workplaces. *Nursing Ethics*, 19(3), s. 341-356.
- Suhonen, R., Vaartio-Rajalin, H., Lonkila, K.-M. & Leino-Kilpi, H., 2010. *Käsiteanalyysi. Harjoittelua eettisten ongelmien tarkasteluun*, Turku: Turun Yliopisto.
- Svedberg, L., 2012. *Grupp-psykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Tengblad, S., 2003a. *Den myndige medarbetaren. Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*. Malmö: Liber.
- Tengblad, S., 2003b. *Medarbetarskap i det nya arbetslivet: En kraft för utveckling och förnyelse?*, Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
- Tengblad, S., 2009. *Medarbetarskap på 60 minuter*, Skövde: Högskolan i Skövde.
- Thylefors, I., 2011. All professionals are equal but some professionals are more equal than others? Dominance, status and efficiency in Swedish interprofessional teams. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, s. 505-512.
- Wiklund Gustin, L. & Bergbom, I., 2012. *Vårdvetenskapliga begrepp i teori och praktik*. Poland: Studentlitteratur Ab.
- Vogel, L., 2011. Just a little respect, please.

Figurförteckning

Figur 1. Arbetets disposition.....	3
Figur 2. Sammanställning av Henriksons påståenden.....	12
Figur 3. En god medarbetare enligt Møller och Ackermann.....	16
Figur 4. Sammanställning av Hällsten & Tengblads myndiga medarbetarskap.....	30
Figur 5. Medarbetarskapsringen.....	34
Figur 6. Respekt genom handlingar.....	38
Figur 7. Respekt genom bemötande.....	39
Figur 8. Respekt genom kroppsspråk.....	40
Figur 9. Respekt genom attityder.....	41
Figur 10. Respekt genom upplevelser.....	42
Figur 11. Respekt genom arbetsmiljön.....	43
Figur 12. Begreppsanalysens resultat.....	47
Figur 13. Modell för respekt.....	48
Figur 14. Ett respektfullt medarbetarskap.....	51

Tabellförteckning

Tabell 1. Materialet i litteraturstudien.....	5
Tabell 2. Artikelpresentation för begreppsanalysen.....	9

Bilaga 1

Tabeller för artikelsökning i begreppsanalysen*Sökning i SweMed+*

<i>Databas</i>	<i>Sökord</i>	<i>Träffar</i>	<i>Urval</i>
<i>SweMed+</i>	<i>Respekt</i>	18	1
	<i>Respect</i>	34	
	<i>Social justice</i>	42	

Sökning i EBSCO, Academic Search Elite

<i>Databas</i>	<i>Sökord</i>	<i>Träffar</i>	<i>Urval</i>
<i>Academic search elite</i>	<i>Respect</i>	13917	
<i>AND</i>	<i>Work</i>	1201	
<i>AND</i>	<i>Ethics</i>	71	3
<i>Academic search elite</i>	<i>Respect</i>	13917	
<i>AND</i>	<i>Social care</i>	70	
<i>AND</i>	<i>Workplace</i>	5	1
<i>Academic search elite</i>	<i>Respect</i>	13917	
<i>AND</i>	<i>Health care</i>	915	
<i>AND</i>	<i>Workplace</i>	29	2

<i>Academic search elite</i>	<i>Concept analysis</i>		
<i>AND</i>	<i>Respect</i>	<i>55</i>	<i>1</i>

Sökning i Pubmed

<i>Databas</i>	<i>Sökord</i>	<i>Träffar</i>	<i>Urval</i>
<i>Pubmed</i>	<i>Respect</i>	<i>8524</i>	
<i>AND</i>	<i>Workplace</i>	<i>5735</i>	<i>1</i>
<i>Pubmed</i>	<i>Respect</i>	<i>8524</i>	
<i>AND</i>	<i>Social care</i>	<i>169</i>	
<i>AND</i>	<i>Workplace</i>	<i>5</i>	
<i>Pubmed</i>	<i>Respect</i>	<i>8524</i>	
<i>AND</i>	<i>Health care</i>	<i>1235</i>	
<i>AND</i>	<i>Workplace</i>	<i>15</i>	<i>1</i>

Sökning i Cinahl

<i>Databas</i>	<i>Sökord</i>	<i>Träffar</i>	<i>Urval</i>
<i>Cinahl</i>	<i>Concept analysis</i>		
<i>AND</i>	<i>Respect</i>	<i>19</i>	<i>1</i>
<i>Cinahl</i>	<i>Respect</i>	<i>4988</i>	<i>2</i>

Bilaga 2

Sammanställning av artiklar i begreppsanalysen

Artikel/Författare/ Publiceringsår	Urval	Instrument	Resultat	Artikelvärde
Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context Biggio,G. & Cortese, C 2013	72 arbetstagare	Fokusgrupper och individuella intervjuer	628 påståenden som delades in i: Meningen med välmående på arbetsplatsen, faktorer som påverkar välmåendet och personlighetsdrag som påverkar välmåendet.	1
A conceptual clarification of respect Browne A. 1992		Litteraturöversikt	Begreppet respekt definieras av olika forskare. Respekt genom handlingar, kroppsliga uttryck och respekt som en moralisk princip.	2
The experiences of leaders of self-management courses in Queensland: exploring Health Professional and Peer Leaders` perceptions of working together Cataland T. Kendall, E. Vandenberg, A. 2008	34 ledare	Telefonintervjuer	Betydelsen av att arbeta tillsammans, fördel att få två olika perspektiv på saker. Det finns ett behov av en kultur med ömsesidig respekt.	1
Ethical conflicts with hospitals: The perspective of nurses and physicians Gaudine, A. Lefort, S. Lamb, M. Thorne, L. 2011	34 sjukskötare, 10 sjukskötare i chefsposition, 31 läkare	Intervju där deltagarna fick beskriva etiska konflikter med organisationen.	Sjuksköterna och läkarna upplevde en etisk konflikt med organisationen då de kände att information hölls hemlig, det ledde till att de inte kände sig respekterade.	1

<p>When respect deteriorates: incivility as a moderator of the stressor-strain relationship among hospital workers</p> <p>Gilin Oore, D. Leblanc, D. Day, A.</p>	<p>168 arbetare från vårdbranschen, från 17 olika enheter.</p>	<p>Kvasi-experimentell design. (Intervention-jämförelse)</p>	<p>Kollegial artighet och respekt har en viktig betydelse för att motarbeta stress. Ledaren har en betydande roll för att sprida artighet i arbetsgruppen.</p>	1
<p>Respect in the workplace. Tips and tools for creating an environment of respect.</p> <p>Henrikson, M. 2008</p>		<p>Litteraturöversikt</p>	<p>Definition av respekt, olika sätt att visa respekt på arbetsplatsen och att vara omtänksam samt olika sätt att uppmuntra till ömsesidig respekt.</p>	2
<p>Workplace ethics and respect for colleagues</p> <p>Johnstone, M-J. 2009</p>		<p>Litteraturöversikt</p>	<p>Sjukskötare måste få känna sig respekterade, att deras arbete har betydelse och bli sedda som människor.</p>	2
<p>Creating a culture of mutual respect</p> <p>Kaplan, K. Mestel, P. Feldman, D-L. 2010</p>	<p>Maimonides Medical Center (MMC) Academic hospital in Brooklyn, New York</p>	<p>Information/samma nfattning om den pågående processen att utveckla en kultur av ömsesidig respekt på sjukhuset.</p>	<p>Definition av respektfullt beteende och betydelsen av att bygga upp en kultur av ömsesidig respekt.</p>	2
<p>Respect in the care of older patients in acute hospitals</p> <p>Koskenniemi, J. Leino-Kilpi, H. Suhonen, R. 2012</p>	<p>10 patienter 10 anhöriga</p>	<p>Öppna intervjuer, som bandades in</p>	<p>Begreppet respekt definieras av sjukskötarens handlingar, av de anhöriga och faktorer kopplade till omgivningen.</p>	3

Gjensidig respekt heller enn omsorgsfull godhet Meland, E. 2005		Litteraturoversikt	Grunden för mänsklig respekt är ömsesidighet.	3
Professional dignity in nursing in clinical and community workplaces Stievano, A. Grazia De Marinis, M. Russo, M-T. Rocco, G. Alvaro, R. 2012	72 sjukskötare 11 Fokusgrupper	Design Fokusgrupper	Betydelsen av professionell värdighet. Man var gladare då man arbetade i grupper där det fanns mera respekt bland de olika professionerna.	1
All professionals are equal but some professionals are more equal than others? Dominance, status and efficiency in Swedish interprofessional teams Thylefors, I. 2011	423 personer från 62 arbetsgrupper.	Sample, Enkät med 12 frågor, Observation(360 personer från 54 arbetsgrupper).	Hierarki och skillnader i status är fortfarande ett hinder för grupp- samarbete inom hälsovården. Struktur, beslutstagande, hantering av konflikter gynnar effektiva gruppfunktioner.	2
Just a little respect, please Vogel, L. 2011	71 respondenter	Sammanfattning av åsikter.	Betydelsefullt: En kollegial, respektfull och positiv arbetsmiljö.	3

Sammanställning av attribut ur begreppsanalysen

Källa	Attribut
Biggio, G. & Cortese, C. 2013	Delaktighet (i organisationens uppgift) Positiva upplevelser Känsla av tillhörighet Utåtriktad Öppen Självförtroende Ärlighet
Browne, A. 1992	Uppmärksamhet Visa hänsyn Anse att andra är värda uppskattning Avstå från att tvinga eller avbryta Vara intresserad av andra Moral attityd Människovärde Rättvisa Ära Mänsklig värdighet Mänsklig princip Känna igen och hedra varandras frihet av val och värdighet som människa Värdighet Jämställdhet Självbestämmanderätt Attityd Ansiktsuttryck Uppträdande

	<p>Ögonkontakt under interaktion</p> <p>Kroppsspråk</p>
<p>Cataland, T. Kendall, E. & Vandenberg, A.</p> <p>2008</p>	<p>Arbeta tillsammans</p> <p>Positiv och ömsesidig interaktion</p> <p>Förståelse</p> <p>Rak kommunikation</p> <p>Vilja att lära av varandra</p>
<p>Gaudine, A. Lefort, S. Lamb, M. & Thorne, L.</p> <p>2011</p>	<p>Anknytning till organisationen</p> <p>Behandla och bemöta med respekt</p> <p>Tillgång till information</p>
<p>Gilin Oore, D. Leblanc, D. & Day, A.</p>	<p>Artighet</p> <p>Positiv, social omgivning</p> <p>Emotionellt stöd</p> <p>Hjälpsamhet</p>
<p>Henrikson, M.</p> <p>2008</p>	<p>Hänsyn</p> <p>Ge uppmärksamhet</p> <p>Ta i beaktande och bry sig om andra</p> <p>Ge tid för andra</p> <p>Tålmod</p> <p>Lyssna</p> <p>Skratta tillsammans</p> <p>Ärlighet</p>
<p>Johnstone, M-J.</p> <p>2009</p>	<p>Betydelsefull</p> <p>Bli sedd</p> <p>Attityd</p> <p>Moralisk bekräftelse och värdighet</p> <p>Uppmärksamhet</p> <p>Empatiskt lyssnande</p> <p>Stödjande handlingar</p>
<p>Kaplan, K. Mestel, P. & Feldman, D-L.</p>	<p>Professionalitet</p>

2010	<p>Relationer med positivt samarbete</p> <p>Artighet</p> <p>Att lyssna</p> <p>Integritet</p> <p>Direkt feedback/återkoppling</p> <p>Ett språk utan non verbala beteenden och gester, som reflekterar värdighet</p> <p>Rak kommunikation.</p>
<p>Koskenniemi, J. Leino-Kilpi, H. & Suhonen, R.</p> <p>2012</p>	<p>Hövligt beteende</p> <p>Tålmod att lyssna</p> <p>Uppmuntran</p> <p>Respons för behov av information</p> <p>Assistans/Hjälp med grundbehov</p> <p>Åtgärd för smärtlindring</p> <p>Respons för önskningar</p> <p>Tidshantering</p> <p>Information</p> <p>Vänligt bemötande</p> <p>Snälla ord</p> <p>Ansiktsuttryck</p> <p>Vänliga, ömsesidiga diskussioner</p> <p>Att bli hörd</p> <p>Ta åsikter i beaktande</p>
<p>Meland, E.</p> <p>2005</p>	<p>Bli sedd</p> <p>Bli accepterad</p> <p>Ömsesidighet</p> <p>Dialog</p>
<p>Stievano, A. Grazia De Marinis, M. Russo, M-T. Rocco, G. & Alvaro, R.</p> <p>2012</p>	<p>Professionell värdighet</p> <p>Betydelsefull</p> <p>Samarbete</p> <p>God kommunikation</p>

	<p>Goda relationer</p> <p>Effektiva beslut</p> <p>Rätt bemanning</p> <p>Effektivt ledarskap</p> <p>Utbildning och ett konstant lärande</p> <p>Ärlighet</p> <p>Vänlighet</p> <p>Generositet</p> <p>Mod</p>
<p>Thylefors, I.</p> <p>2011</p>	<p>Betydelsen av grupparbete</p> <p>Fråga efter information</p> <p>Lyssna</p> <p>Ta information i beaktande</p> <p>Hierarkilöst, inga skillnader i status</p>
<p>Vogel, L.</p> <p>2011</p>	<p>Stödjande förman</p> <p>Mentorskap</p> <p>Feedback</p> <p>Kollegial arbetsmiljö (fri från mobbning)</p>