



BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA HT 2010

Sektionen för Management

*Samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och kommunikation*

Det myndiga medarbetarskapet ur ett lärandeperspektiv

---

C-uppsats i pedagogik

---

**Författare: Ulrica Thiel**

**Handledare: Heléne Ivarsson**

## Abstract

Upphovet till denna studie är en nyfikenhet i hur medarbetare utvecklas via olika projekt, där de får ta stort ansvar själva för projektets upplägg, budget och resultat. De flesta projekt är till för verksamhetsutveckling, där det handlar om att effektivisera, förbättra och i vissa fall kostnadsreducera processer och/eller verktyg för någon form av produktions- eller tjänsteorganisation. Dessvärre hinns eller prioriteras det sällan med att undersöka, utvärdera eller reflektera över hur ett projekts medlemmar har utvecklats såväl under projektets levnadstid som efter projektavslut.

Syftet med denna studie är att söka kunskap och förståelse om hur ett projekts medlemmar upplever att deras myndiga medarbetarskap, lärande och utveckling har påverkats. Detta sökande efter kunskap och en ny förståelse har skett genom halvstrukturerade intervjuer av medlemmar i ett projekt. Resultatet har sen tolkats med en hermeneutisk ansats i relation till Tengblad och Hällsténs (2006) teori om det myndiga medarbetarskapet samt Illeris (2006) teori om lärande. Resultatet visar att projektmedlemmarna har upplevt att arbetet i projektet har påverkats i riktning mot ett myndigt medarbetarskap, ett ökat lärande och i en utveckling.

**Nyckelord; lärdimensioner, lärande i arbetslivet, medarbetarskap, myndiga medarbetarskapet, myndigt medarbetarskap.**

## Abstract

The origin of this study is a curiosity of how people develop through various projects, in which they have to take big responsibility for the project structure, budget and performance independently. Most projects are for business development, which aims to streamline, improve and in some cases, cost reduce processes or tools used in a production- or service organization. Unfortunately is hardly ever of any priority to evaluate the development that the team members have undergone during and after a project's lifetime.

The purpose of this study is to examine if project members are experiencing whether a project had any effect on their independent coworker ship, learning and development. These quests of knowledge have been searched by doing semi structured interviews with members of a project. The result was interpreted based on a hermeneutic interpretive approach in relation to the theory of Tengblad and Hällstén (2006) independent coworker ship and Illeris (2006) theory of learning.

The result shows that the members have an experience that their independent coworker ship and learning has thrived towards a stronger independent coworkership and towards an increased learning.

**Keywords; dimension of learning, employee ship, independent coworker ship, learning, learning at work.**

## Innehåll

1. Inledning.....	5
1.1 Begrepp .....	5
1.2 Tidigare forskning .....	6
1.3 Problemformulering, syfte och frågeställning.....	7
2. Teoretiska utgångspunkter.....	8
2.1 Det myndiga medarbetarskapet .....	8
2.2 Illeris tre lärdimensioner .....	10
2.3 Reflekerande sammanfattning av teori.....	11
3. Metod .....	12
3.1 Ansats .....	12
3.2 Bakgrund Dagboksprojektet.....	13
3.3 Val av datainsamlingsmetod.....	13
3.4 Val av respondenter.....	14
3.5 Genomförande av intervju.....	14
3.6 Etiska överväganden.....	15
3.7 Databearbetning.....	15
3.8 Validitet och reliabilitet.....	16
4. Resultat och tolkning.....	17
4.1 Projektmedlemmarnas upplevelse av hur Dagboksprojektet har påverkat deras myndiga medarbetarskap.....	17
4.1.1 Förtroende/öppenhet.....	17
4.1.2 Gemenskap/Samarbete .....	19
4.1.3 Engagemang/Meningsfullhet.....	19
4.1.4 Ansvarstagande/Initiativförmåga .....	20
4.2 Projektmedlemmarnas upplevelse av hur Dagboksprojektet har påverkat deras lärande och utveckling .....	21
4.2.1 Innehållsdimensionen .....	21
4.2.2 Drivkraftsdimensionen .....	22
4.2.3. Samspeletsdimensionen .....	23
5. Tolkning .....	24
6. Diskussion .....	26
6.1 Avgränsningar, förslag på fortsatt forskning och slutord.....	27

## 1. Inledning

*Detta avsnitt syftar till att ge en övergripande förklaring och redogörelse för bakomliggande parametrar som är upphov till studien.*

*Begrepp som används och är relevanta för studien beskrivs och förklaras. Vidare presenterar jag min problemformulering, syfte och frågeställning.*

För nästan tre år sedan berättade en vän till mig att de på sin arbetsplats som är en intensivvårdsavdelning på ett sjukhus i Sverige att de skulle starta upp ett projekt med avsikt att låta patienter som hade varit inskrivna på intensivvårdsavdelningen en längre period komma på återbesök. Patientuppföljningssamtal är ett sätt att försöka minska dessa patienters risk till svåra psykiska reaktioner som en reaktion på långvarig och svår sjukdom.

Redan då fanns planer för fler forskningsprojekt med avsikt att utvärdera huruvida dylika projekt påverkar patientens långvariga hälsa och livskvalité, men däremot inga planer på någon vetenskaplig undersökning på hur detta projekt kan tänkas påverka de anställda som är verk samma i projektet.

Min erfarenhet är att vid projektavslut eller för den delen under tiden projekt fortlöper tar organisationen, projektet eller medarbetaren sällan sig tiden att reflektera över eller utvärdera hur projektmedlemmarna utvecklas och vilka förmågor som förstärks.

Min tanke är att studera, undersöka och finna kunskap om hur projektmedlemmarna i ett projekt upplever att deras myndiga medarbetarskap, lärande och utveckling har förändrats under projektet.

### 1.1 Begrepp

Det myndiga medarbetarskapet är ett relativt nytt begrepp som har formats under första åren på 2000-talet.

Främst är det ett företagsekonomiskt begrepp som syftar till att förbättra, förstärka och lyfta fram värdet av att låta medarbetare och chefer utöva ledarskapet i ett samspel.

Den normativa definitionen, det vill säga hur ett väl fungerande medarbetarskap som i denna uppsats kommer definieras som det myndiga medarbetarskapet, baseras på hur medarbetarnas förmåga att hitta en bra balans mellan rättigheter och skyldigheter fungerar. Det är även viktigt för medarbetaren att ha kunskap och förståelse för hur denna beter sig ansvarsfullt i sina relationer till kollegor, chefer och till sitt arbete för att kunna uppnå maximal utveckling i sitt medarbetarskap.

Det myndiga medarbetarskapet är baserat på ett stort värdesättande av goda och förtroendefulla och ansvarstagande relationer mellan chefer och medarbetare (förvaltarteorin), vilket kan skapa en god grund för den väsentliga uppgiften att stärka medarbetarnas förmågor (förmågebaserad etik) att agera som ansvariga subjekt med moralisk integritet

(Kantiansk etik) och att tillsammans med chefer och andra medarbetare utveckla goda vanor och handlingsmönster (dygdeetik) (Tengblad & Hällstén, 2006, s. 14).

Det myndiga medarbetarskapet utgår ifrån fyra delar; Förtroende/Öppenhet, Gemenskap/Samarbete, Ansvar/Initiativförmåga, Engagemang/Meningsfullhet som tillsammans skapar en helhet som det myndiga medarbetarskapet som begrepp bör vila på (Tengblad & Hällstén, 2006).

## 1.2 Tidigare forskning

Det har varit oerhört svårt att hitta tidigare forskning inom ämnet myndig medarbetarskap, det är ett svenskt begrepp som inte har en adekvat engelsk översättning. Jag har dock sökt på employeeship och coworkership på flertalet databaser, ERIC (CSA) gav 1 träff, ELIN ett par träffar, i-[www.swepub.se](http://www.swepub.se) gav 16 träffar, varav 13 stycken var av Stefan Hällstén och Freddy Tengblad. Av dessa var 15 stycken läroböcker eller konferensbidrag.

Det har funnits en stor svårighet i att hitta pedagogisk forskning inom detta område, detta har varit både en fördel men också en nackdel. En fördel i den meningen att jag som författare och student har haft stor frihet i mitt skapande, men en nackdel i att det har varit svårt att hitta bra stöd i tidigare pedagogisk forskning. Det myndiga medarbetarskapet är ett nytt begrepp, de första texterna som går att finna är från 2003 och jag misstänker att det är en bidragande orsak till mina svårigheter att hitta tidigare forskning inom området.

En licentiatavhandling fanns på [www.swepub.se](http://www.swepub.se); *Leadership for co-worker commitment* (Harnesk, 2004) där syftet är att bidra till ett ledarskap som är bättre anpassat till det nya moderna arbetslivet och som ger stöd åt medarbetarnas engagemang och uthålliga hälsa. Problemet som Harnesk (2004) beskriver är att det behövs en studie uppdelat i tre undersökningar där den första utreder hur ledarskapet skall kunna anpassas till det moderna arbetslivet och vilka faktorer som är mest viktiga för att skapa engagerade medarbetare. Det andra innefattar att utvärdera de organisationer som har lyckats och återanvända deras kunskap och identifiera de processer och metoder som har gjort att de har lyckats, den tredje studerar, utvärderar och ifrågasätter ett befintligt management system som kallas TQM – total quality management.

Den första studien resulterade i en modell, som kallas internt partnerskap av forskaren Harnesk, 2004 som innefattar fyra huvudsakliga parametrar, för att uppnå ett ledarskap som skapar engagerade medarbetare. Core values – som innebär att medarbetarna i organisationen respekterar och lever upp till de värderingar och attityder som organisationen vill ha som värdegrund. Personal maturity – som innebär medarbetarnas personliga mognadsgrad, utifrån deras erfarenheter, kunskaper och förmåga att vara en samarbetande team medlem. Personal motives – medarbetarnas personliga drivkraft som innefattar att ta ansvar för, och att få reda på resultaten samt att känna meningsfullhet inför sin egen insats. Trust & Equity – innebär en jämställd och öppen relation mellan medarbetare och ledare. Men dessa parametrar är överk samma utan den övergripande delen enligt Harnesk (2004) som han kallar Communication in dialog och att denna kommunikation är väl fungerande. Han menar att en öppen och rak kommunikation är nyckeln till att lyckas för en ledare i sin intention att skapa engagerade medarbetare.

Den andra studiens huvudsakliga slutsats är att ledarna behöver arbeta på och skapa nära relationer till sina medarbetare och underställda, att ledarna behöver ha fokus på hur viktig kommunikationen är med sina medarbetare och underställda, att ledarna ska vara tydliga med hur viktig varje medarbetare är för att få organisationen att fungera, att förstå som ledare hur viktigt det är för en medarbetare att kännas sig värderad av organisationen och att få denne att känna sig stolt över sin insats. Det mest viktiga är enligt Harnesk (2004) att ledaren måste anstränga sig för att dennes underställda har förtroende för sig själv och för organisationen som helhet.

Den sista studiens resultat menar att det finns motsägelser i TQM som bör belysas och av ledarna beaktas i de fall man arbetar utifrån TQM's principer. De tre huvudsakliga motsatserna är; Individualism kontra kollektivism, standardisering kontra innovativt lärande och manipulation kontra medarbetarskap (Harnesk, 2004).

Kombinationen medarbetarskap och lärande gav 0 träffar oavsett databas och/eller hemsida. Jag har även sökt på [www. uppsatser.se](http://www uppsatser.se) med sökord Det myndiga medarbetarskapet och hittade där två (2) stycken uppsatser, en på magisternivå och en på kandidatnivå. Jag har valt att inte använda tidigare forskning som är på kandidat nivå förutom till inspiration och för att läsa deras referenslistor i vidare sökning av tidigare forskning. Detta val är inte gjort på grundval av en tro att denna forskning inte är gjord med seriositet, utan för att dessa uppsatser kan ha varierande godkändnivå och vara godkända utifrån olika kriterier.

Magisteruppsatsen *En studie om medarbetarskap i två äldreomsorgsverksamheter* (Persson & Juraskovic, 2009) har dock varit till stor inspiration och hjälp. Problemet som de (Persson & Juraskovic, 2009) ser det är dels att medarbetarskapet som begrepp inte är entydigt, dels är det väldigt lite forskat vetenskapligt på området. Syftet är att undersöka medarbetarskapet i två äldreomsorgsenheter för att ge en bild av hur medarbetarskapet fungerar idag men även ge tips och idéer om förbättringar inom medarbetarskapet, detta har framkommit som ett önskemål från kommunen där äldreomsorgsenheterna är verksamma. Resultatet visar att medarbetarna på de två äldreomsorgsenheterna har kommit en god bit på väg i sitt arbete mot ett myndigt medarbetarskap och att det finns en god grund att fortsätta bygga på och att det i första hand inte behöver adderas eller skapas nya förutsättningar för att de ska kunna förbättra sitt medarbetarskap utan snarare ta vara på de förutsättningar som finns (Persson & Juraskovic, 2009).

Jag har även använt [www.google.se](http://www.google.se), [www.ne.se](http://www.ne.se) för uppslag, inspiration och i vissa fall för att förstå innebörden av vissa ord. Jag har haft ett kritiskt förhållningssätt i all min sökning av tidigare forskning och även i mitt sökande av inspiration och kunskapskällor, genom att granska författare och ansvariga för källorna, men även ur ett tidsperspektiv där jag har kontrollerat när sidorna senast uppdaterades.

### *1.3 Problemformulering, syfte och frågeställning*

Det myndiga medarbetarskapet och dess påverkan på medarbetare har tidigare forskats på ur ett företagsekonomiskt perspektiv, utan inslag från pedagogiken om hur lärandet och utvecklingen påverkar individer. Detta är problematiskt då arbetslivet idag kräver högt självinflytande och en hög grad av eget ansvar för sitt lärande och sin utveckling från medarbetarna, det gäller även inom olika sorters projekt som ställer höga krav på medarbetarnas självständighet

och vilja till att själva utvecklas för att klara av sin arbetsuppgift. Syftet med denna studie är att söka kunskap och förståelse för hur ett projekts medlemmar upplever att deras myndiga medarbetarskap samt lärande och utveckling har påverkats genom ett projekt. Denna studie har följande forskningsfrågor;

Hur upplever projektmedlemmar att ett projekt har påverkat deras myndiga medarbetarskap?

Hur upplever projektmedlemmar att ett projekt har påverkat lärande och utveckling?

## 2. Teoretiska utgångspunkter

*I min tolkning kommer jag att utgå ifrån två teorier; Det myndiga medarbetarskapet (Tengblad & Hällstén, 2006) samt Illeris (2006) teori om de tre lärdimensionerna. Det myndiga medarbetarskapet är en företagsekonomisk teori och de tre lärdimensionerna en pedagogisk teori. Det myndiga medarbetarskapet är intressant för denna studie ur perspektivet att det handlar om att ta ansvar för sin egen utveckling, precis som de tre lärdimensionerna gör.*

### 2.1 Det myndiga medarbetarskapet

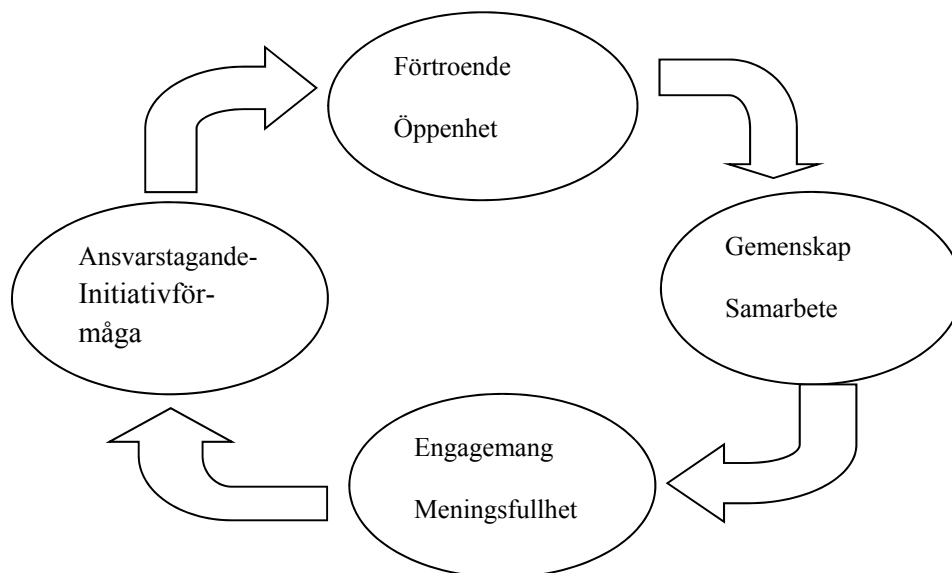
Det myndiga medarbetarskapet som begrepp har teoretisk bakgrund och inspiration från etiken.

1. Förvaltarteorin (Stewardship theory) som lyfter fram värdet i att stärka förtroendet mellan arbetsgivare och arbetstagare i fortsättningen kallad medarbetare, genom att utgå ifrån att medarbetaren vill göra rätt för sig i alla situationer. Förvaltarteorin lyfter fram värdet av att stärka lojalitet och förtroende, bland annat genom att möjliggöra andra styrformer än till exempel direkt övervakning av arbete. Flextider och egen schemaläggning som fungerar i praktiken är ett bra exempel på ett väl fungerande förvaltar-teoriskt medarbetarskap, där alla inblandade parter intresse gynnas (Donaldson & Davis, 1991 och Davis et al, 1997).
2. Den förmågebaserade etiken, har som utgångspunkt att arbetsgivaren har ett etiskt ansvar att se till att medarbetarens förmågor stärks. Med detta avses inte bara att behandla medarbetaren väl, utan att tillsammans med kollegor och chefer upprätthålla ett värdigt arbetsliv och en utveckling som utgår ifrån varje individ (Nussbaum, 2002).
3. Medborgarbegreppet (eller i det här fallet medarbetarbegreppet) grundar sig i Kants maxim; behandla andra så som du själv vill bli behandlad. Att kort och gott agera och ta ansvar som medarbetare utifrån sitt eget förstånd och att därigenom utvecklas till ett moraliskt och ansvarigt subjekt (Johansson, 2001).
4. Dygdeetiken har sin grund i de gamla grekernas etiska filosofi och betonar värdet av att etablera goda handlingsmönster och vanor. (Aristoteles 1967/1988) Idealen och reglerna är inte det viktiga i dygdeetiken utan hur dessa goda handlingsmönster kommer till



uttryck i vardagen och handlar i medarbetarskapet om vem medarbetaren är i den organisation medarbetaren verkar i (Solomon, 1992; Silfverberg, 1996; Hällstén, 2003).

Dessa etiska aspekter har sedan utvecklats av Tengblad och Hällstén (2006) till det myndiga medarbetarskapet och dess parametrar förtroende, engagemang, samarbete och ansvarstagande, mellan arbetstagare och arbetsgivare- (Tengblad & Hällstén, 2006, s. 14).



Figur 1. Det myndiga medarbetarskapets parametrar, fritt efter Medarbetarskap i praktiken (Tengblad & Hällstén, 2006)

Förtroende och öppenhet präglas av att medarbetare och arbetsgivare har ett ömsesidigt förtroende där öppna och ärliga dialoger om förhållande på arbetsplatsen förs och uppmuntras. Meningsskiljaktigheter respekteras och medarbetare och arbetsgivare försöker hitta goda och konstruktiva lösningar på uppkomna problem (Tengblad & Hällstén, 2006).

Gemenskap och samarbete innefattar att medarbetarna tar sin del av arbetsbördan och hjälper varandra i en prestigelös anda och att medarbetarna kan samarbeta väl över yrkesgränser, avdelningsgränser och funktionsgränser. Medarbetarna upplever trivsel och tillhörighet och värdesätter varandras kompetenser. Arbetsgivaren uppmuntrar och genomför aktiviteter som stärker detta (Tengblad & Hällstén, 2006).

Engagemang och meningsfullhet innebär att medarbetarna känner stolthet och meningsfullhet inför sitt arbete och sina arbetsuppgifter och strävar därmed efter att göra ett bra arbete. Arbetsgivaren tar ansvar för att ta reda på vad medarbetaren upplever som engagerande och meningsfullt (Tengblad & Hällstén, 2006).

Ansvarstagande och initiativförmågan handlar om att medarbetaren tar ansvar för sitt eget arbete och resultat, detta innefattar också att medarbetaren har mandatet från arbetsgivaren att ta initiativ som utvecklar verksamheten. Arbetsgivaren ska ha god insikt i vilka av medar-

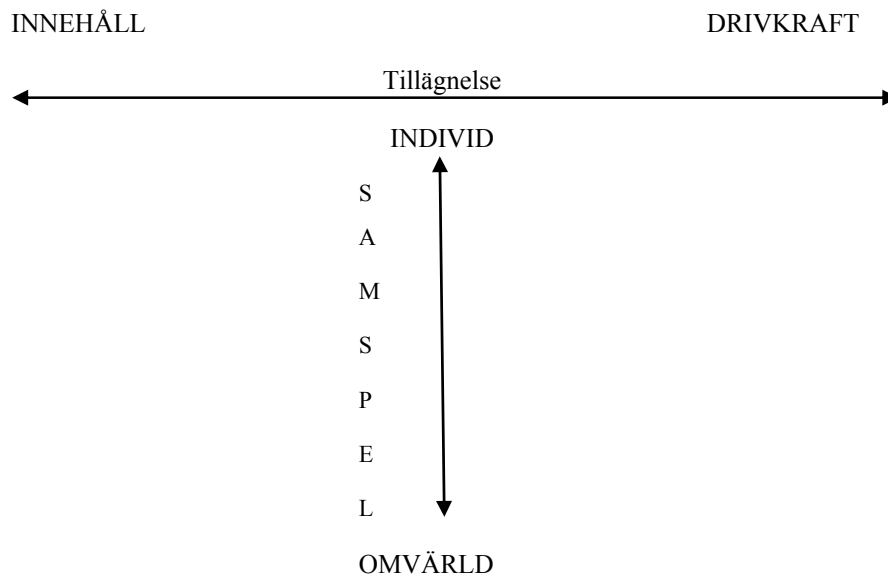
tarna som vill och kan ta ansvar och ser till att befogenheter till detta ges. Medarbetaren tar även ansvar för att bibehålla en balans mellan ansvar, initiativ och fysisk och psykisk välbefinnande över tiden (Tengblad & Hällstén, 2006).

Tidigare forskning menar att genom ett myndigt medarbetarskap, minskas ohälsan hos arbetstagaren och arbetstagaren/den myndiga medarbetaren får ökad motivation till lärande, utveckling och ökat professionellt förhållningssätt till sin yrkesroll (Tengblad & Hällstén, 2006).

## 2.2 Illeris tre lärddimensioner

Kompetens är det begrepp som innefattar en helhet som gör att en individ kan klara av en situation eller agera rätt i ett visst sammanhang (Illeris, 2006). Det innebär att individen inte bara har ren faktakunskap inom området, utan även vet hur denne ska hantera en unik situation utifrån de förutsättningar som ges.

Illeris (2007) beskriver lärandet genom tre dimensioner; innehåll (kunskap, förståelse och färdigheter), drivkraft (motivation, känslor och vilja) och samspel (handling, kommunikation och samarbete) och menar att allt lärande involverar dessa tre dimensioner. Vid varje analys eller för att uppnå en förståelse av en lärosituation eller ett läroförlopp behöver samtliga tre dimensioner tas hänsyn till samt att dessa tre i samverkan skapar ett lärande.



Figur 2. Illeris tre lärddimensioner.

Lärandet består alltid av ett subjekt (någon) och ett objekt (något). Det vill säga någon som lär något. För att detta något ska kunna uppstå i någon, måste tillägnelseprocessen äga rum. Det innebär att både de rent kognitiva förmågorna i innehållsdimensionen som skapar en ny eller förbättrad kunskap inom något område, i kombination med en drivkraft som är rent känslomässigt styrd av vilja och motivation skapar tillägnelseprocessen (Illeris, 2006).

Innehållsdimensionen handlar om att skapa mening och bemästra tillvaron genom att ha kunskap, förståelse och färdigheter som gör att vi kan fungera adekvat i den omgivning vi befinner oss i (Illeris, 2006).

Drivkraftsdimensionen handlar om att bevara en mental och kroppslig balans samtidigt som vi utvecklar vår sensitivitet och känslighet genom motivation, vilja och känslor (Illeris, 2006).

Samspelsdimensionen handlar om att uppnå en social och samhällelig integration genom handling, kommunikation och samarbete på en nivå som vi uppfattar som acceptabel samtidigt som vi ökar vår socialitet (Illeris, 2006).

Omvärlden och individens samspel med denna omvärld skapar förutsättningar för och behov av lärande, på grund av att samhället och omvärlden har historiskt utvecklade strukturer, kulturer och vanor som inte individen har instinktivt medfödd kunskap om (Illeris, 2006). Varje ny situation i en individs liv skapar förutsättningar för och behov av ett lärande som Illeris (2006) väljer att kalla situerat lärande som i stora drag handlar om att lärosituationen inte bara påverkar lärandet utan är en del av lärandet.

Lärandet skapas mellan samspelets olika former och kräver olika grader av medveten aktivitet hos individen. Perception i dess enklaste form handlar om de sinnesintryck som individen påverkas av och registrerar utan att vara aktiv, till exempel en doft. Vid förmedling är någon intresserad av att förmedla ett budskap och individen kan vara mer eller mindre intresserad av detta budskap och aktiviteten och mottagandet hos individen påverkas av intresse hos individen för budskapet. Upplevelse i samband med samspelsdimensionen förutsätter en medveten aktivitet hos individen, det vill säga, individen är inte bara mottagare utan själv agerar för att samspelet ska bli meningsfullt. Imitation är en form av samspel där individen försöker efterfölja och härma en lärare, instruktör, en mer erfaren kollega eller som i mindre barns fall, föräldrar eller förskolepersonal. De två former av samspel som har högst medveten aktivitet hos individen är verksamhet och deltagande. Verksamhet är den formen av samspel där individen själv och medvetet uppsöker sådan påverkan som denne kan ha användning av i ett visst sammanhang. Samspelsformens deltagande karaktäriseras av att individen deltar i en målinriktad aktivitet tillsammans med andra och där individen i denna grupp har medinflytande och en erkänd position (Illeris, 2006).

Illeris (2006) menar att ju högre grad av aktivitet och engagemang individen uppbringar, desto större är chansen att individen lär sig något som blir bestående och som går att tillämpa i relevanta sammanhang.

### *2.3 Reflekterande sammanfattning av teori*

Jag menar att genom att sammanföra dessa två teorier till en teori som står för att lärandet påverkas av det myndiga medarbetarskapet och det myndiga medarbetarskapet påverkas av lärandet i ett ömsesidigt förhållande.

När Gemenskap och samarbete (Tengblad & Hällstén, 2006) samt lärandets samspelsdimension (Illeris, 2006) ömsesidigt samspelar är det en del av möjligheten till ett lärande, myndigt medarbetarskap där medarbetaren är öppen och förtrogen med den kompetens de har förvärvat. Denna kunskap förmedlas och delas gärna med såväl den direkta projektgruppen såväl som till andra medarbetare utanför projektgruppen eller i organisationen oavsett gruppstillhörighet.

Illeris (2006) menar att med en högre grad av aktivitet och engagemang påverkas individens lärande i positiv riktning i den meningen att lärandet blir mer bestående och tillämpbart i relevanta situationer. Hällstén och Tengblad (2006) skriver om ett ansvarstagande och en initia-

tivförmåga i sin teori om det myndiga medarbetarskapet, där medarbetaren själv förväntas ta ansvar för sitt resultat och sin aktivitet för att nå detta resultat. Kombinationen av initiativförmåga, ansvarstagande och engagemang inför att nå resultat i sitt arbete gör att medarbetaren behöver lära sig nya saker och öka sin kompetens och då inte bara innehållsmässigt utan även samspelemässigt för att uppnå sina mål och kunna hantera situationer när de uppstår.

Med en hög grad av engagemang och meningsfullhet (Tengblad & Hällstén, 2006) ökar medarbetarens drivkraft, och med en ökad drivkraft ökar även sannolikheten för att medarbetaren tar till sig nya färdigheter och kunskaper, även det på lång sikt (Illeris, 2006).

Som jag ser det skapas en ny dimension av lärande i arbetslivet om vi sammanför och tolkar de två teorierna i en ömsesidig relation, där samtliga dimensioner och parametrar tar hänsyn till varandra och samspekar. Den myndiga medarbetaren är en lärande myndig medarbetare som tar ansvar för sitt eget lärande och själv har drivkraften och engagemanget att se vad denne behöver lära för att nå sina resultat och där den lärande myndiga medarbetaren förstår att denna är en del av en större helhet där kontexten och samspelet med sina kollegor och i det här fallet patienterna skapar ett högre och djupare lärande. Detta högre och djupare lärande kan omöjligen uppstå utan sin kontext och är helt och hållet situerat.

### 3. Metod

*Jag inleder detta avsnitt med att förklara och redogöra för vald ansats i min studie, bakgrunden till det projekt jag har valt att lägga min studie vid, vidare beskrivs tillvägagångssätt vid datainsamling och databearbetning, samt resultatet.*

#### 3.1 Ansats

Jag har i denna uppsats valt en hermeneutisk ansats av den anledningen att världen är föränderlig och varje individ (i denna uppsats refererande till som medarbetare eller projektmedlem) tolkar och uppfattar den på olika sätt. Så gör även författaren av denna uppsats. Jag kommer att tolka mina data utifrån den hermeneutiska spiralen, där de kraftiga svängningarna mellan delar och helhet ömsesidigt stödjer varandra till en ny kunskap och förståelse om ett fenomen (Ödman, 2007). De delar som förhoppningsvis tillsammans skapar en bättre förståelse innebär, tolkning, förståelse, förförståelse och förklaring. En hermeneutisk tolkande ansats avser att komma fram till en giltig och gemensam förståelse av en text (Kvale & Brinkmann, 2009).

Tolkning innebär att jag som författare presenterar min nya förståelse av ett fenomen. En hermeneutisk förståelse innefattar den form av djupare förståelse som förändrar en individs livsstil, där vi får en känsla av en helhet, vi kan kalla det insikt. För att kunna förstå, behöver vi ha en förförståelse som aldrig kan vara neutral, därför att den är personligt förvärvat genom alla tidigare erfarenheter och kunskapsinhämtande. Förförståelsen kan vara både ett hinder och en möjlighet när vi försöker förstå och förklara en individs lärande och utveckling (Ödman, 2007). Förklaringen är denna uppsats som den presenteras, genom mina ord av min tolkning och min nya förståelse för hur projektets medlemmar upplever hur deras myndiga medarbetarskap, lärande och utveckling har påverkats genom att delta i projektet. Det projekt jag har fått tagit del av och därmed träffat och intervjuat dess projektmedlemmar heter Dagboksprojektet och som kommer beskrivas nedan.

### *3.2 Bakgrund Dagboksprojektet*

Dagboksprojektet startade för cirka ett år sedan på en intensivvårdsavdelning i södra Sverige. Det syftar till att minska patientens risk för att få posttraumatisk stress och andra svåra psykiska åkommor som annars kan drabba en patient som har varit nedsövd, medvetslös och hospitaliserad under en längre period. (Storli & Lind, 2008). På intensivvårdsavdelningen vårdas patienter som har gått igenom stora och komplicerade operationer och allvarligt sjuka patienter. Samtliga medarbetare på avdelningen har som uppgift att föra en unik och individuell dagbok under patientens vistelse på intensivvårdsavdelningen, samt att fotografera patienterna under tiden patienten är inskriven. Vissa av dessa patienter är inlagda en kortare tid och för dessa förs inga dagböcker. Medarbetarna själva uttrycker det som att det är ”långliggarna” som det förs dagbok på. Många av dessa patienter är medvetslösa eller nersövda under långa perioder och minns ofta ganska lite av sin period på intensivvårdsavdelningen.

Dagboken innehåller medicinska framsteg och lite allmänt om patientens tillstånd. Fotografier sätts inte in i dagböckerna, dessa får patienterna se under återbesöken och själv välja om de ska vara med eller inte. Under dessa återbesök som sker på intensivvårdsavdelningen, får patienten och dess anhörig/anhöriga gå igenom vistelsen tillsammans med två personal från avdelningen. Patienten uppmanas ta med den dagbok som samtlig personal på avdelningen har som uppgift att föra under patientens vistelse, samt fylla i en enkät (SF 36), som har frågor som rör livskvalité. Det uppföljande samtalet baseras på Dagboken, därav projektnamnet. Projektgruppen består av två stycken sjuksköterskor med specialistkompetens inom intensivvård, två stycken undersköterskor med lång erfarenhet av intensivvård samt den kurator som är kopplad till avdelningen. Dessa projektmedlemmar arbetar deltid med Dagboksprojektet, men har sina huvudsakliga arbetsuppgifter fortfarande ute på avdelningen.

### *3.3 Val av datainsamlingsmetod.*

Syftet med denna studie är att söka kunskap och förståelse för hur ett projekts medlemmar upplever att projektet påverkar deras myndiga medarbetarskap samt deras lärande och utveckling. För att försöka uppnå detta syfte har två frågor försökt besvarats:

Hur upplever projektmedlemmar att ett projekt har påverkat deras myndiga medarbetarskap?

Hur upplever projektmedlemmar att ett projekt har påverkat lärande och utveckling?

Det mest relevanta som jag ser det är att söka kunskap och förståelse i dessa frågor genom att se Dagboksprojektet ur projektmedlemmarnas synvinkel, därför valde jag att göra intervjuer för att försöka förstå deras erfarenheter och för att få en insyn i deras värld (Kvale & Brinkmann, 2009). Att välja en datainsamlingsmetod i form av intervjuer sågs i början av detta uppsatsarbete som mest användbart och hanterbart då studien handlar om hur projektmedlemmarna har upplevt sin utveckling under Dagboksprojektet. Dessutom hade jag som författare dålig eller åtminstone liten förförståelse om intensivsjukvård eller för den delen patientvård och sjukhusarbete över huvudtaget, vilket gjorde att möjligheten för mig fanns att få besöka arbetsplatsen.

Att välja halvstrukturerade intervjuer öppnade upp möjligheten för mig som intervjuare att öka min förståelse och inblick i både patienternas återberättade situation och medarbetarnas upplevelser av Dagboksprojektet, så att min tolkning blir så rättvisande som möjligt (Kvale & Brinkmann, 2009). Även möjligheten att vara flexibel och kunna ställa följdfrågor eller fördjupningsfrågor var en bidragande orsak till att jag valde ett halvstrukturerat sätt att genomföra intervjuerna. Med halvstrukturerad intervju avses att försöka förstå undersökningsspersonens eget perspektiv, där intervjun inte är ett vardagssamtal, men inte heller har formen av ett slutet frågeformulär. Den utförs till exempel genom ett antal frågor som fokuserar på det tema som forskaren önskar ha svar på, där frågorna snarare är ett förslag och inte nödvändigtvis måste följas (Kvale & Brinkmann, 2009).

### *3.4 Val av respondenter*

Jag valde att intervju samtliga fem projektmedlemmar, en i taget i Dagboksprojektet för att få en så stor inblick som möjligt och för att få höra samtliga medlemmars syn på hur Dagboksprojektet har påverkat deras myndiga medarbetarskap, lärande och utveckling. Dagboksprojektets medlemmar består av två sjuksköterskor med specialistkompetens inom intensivvård, två undersköterskor med lång erfarenhet av intensivvård samt den kurator som är kopplad till avdelningen. Samtliga respondenter är kvinnor, vilket speglar den könsfördelning som är normativ inom sjukvården, åtminstone när det gäller yrkeskategorierna som är aktuella för denna uppsats.

### *3.5 Genomförande av intervju*

Jag bokade tid samma vecka, men under två olika dagar med projektmedlemmarna. Projektmedlemmarna arbetar i skift, så det var i princip omöjligt att utföra samtliga intervjuer under en dag. Intervjuerna utfördes bara en gång per respondent, av samma anledning som det blev två olika dagar – projektmedlemmarna arbetar skift och inte nödvändigtvis dagtid. Jag ansåg att göra samma intervju två gånger tog alltför mycket tid både av mig och respondenterna i relation till syftet av denna studie. Intervjuerna utfördes på projektmedlemmarnas arbetsplats, för att jag skulle få en känsla av arbetsplatsen och dess kultur, jargong och etisk-politiska bakgrund (Kvale & Brinkmann, 2009). Samtliga intervjuer spelades in för att i ett senare skede transkriberas, analyseras och tolkas.

Åtta (8) frågor utarbetades, dessa åtta frågor baserar sig på Hällstén och Tengblads (2006) teori om det myndiga medarbetarskapet samt Illeris (2006) tre lärdimensioner. Intervjuerna tog mellan 25-45 minuter, lite beroende på hur mycket jag som intervjuare lyckades hålla fokus på ämnet. Jag styrde inte samtalet mer än att jag ville ha så uttömmande svar som möjligt på de åtta frågor som jag innan hade planerat, men i vissa fall hände det att jag utvecklade frågorna för att få ett lite mer djupgående svar.

1. Vad tycker du att Dagboksprojektet har gett dig i ditt yrkesutövande?
2. Vad har du lärt dig av Dagboksprojektet?
3. Har du utvecklats någonting av att vara med i Dagboksprojektet och hur?
4. Hur tycker du att din chef ställer sig till Dagboksprojektet?
5. Hur fungerar samarbetet i Dagboksprojektet?  
Ev. följdfråga – hur är klimatet bland projektmedlemmarna i Dagboksprojektet?
6. Hur fungerar kommunikationen i Dagboksprojektet?

7. Har ditt engagemang eller känsla av att göra något meningsfullt ändrats genom Dagboksprojektet?
8. Upplever du någon förändring i hur mycket ansvar eller initiativ du tar när du har varit med i Dagboksprojektet?

Samtliga respondenter/projektmedlemmar hade innan intervjuerna fått mailat till sig min uppsatsplan och fått bifogat till sig ett dokument om det myndiga medarbetarskapet (Tengblad, 2007) vilket jag tyckte beskrev det myndiga medarbetarskapet på ett lättöverskådligt sätt. Jag valde dock att inte lämna ut frågorna för att jag inte ville ha ett inövat svar, utan önskade få en dialog runt frågorna och spontana svar.

### *3.6 Etiska överväganden*

Jag tar personligt ansvar för att min forskning är av god kvalitet och är moraliskt acceptabel. Vidare garanterar jag genom denna punkt att ingenting är förfalskat, plagierat eller fabricerat. Min förhoppning är också att denna uppsats skall komma till nytta, både för intensivvårdsavdelningen som jag har fått förmånen att besöka, men även för andra sjukvårdsavdelningar som kan komma i kontakt med denna uppsats (Vetenskapsrådet, 2010).

Samtligt data material kommer enbart att läsas och hanteras av mig och eventuellt av handledare och kommer att behandlas konfidentiellt. Då inte heller några patienter kommer att intervjuas eller på något sätt behandlas eller beröras fysiskt eller psykiskt anser jag att ingen etisk prövning behöver göras vid etisk nämnd (Vetenskapsrådet, 2010). Dock bör samtliga berörda respondenter (projektmedlemmarna) vara medvetna om att det är ett litet urval av respondenter som kanske kan komma att igenkännas, av de som tidigare känner respondenterna. Jag kommer dock att verka för att inte detta ska kunna ske, genom att ändra namnen slumpvis och att inte avslöja yrkeskategorier eller vilken arbetsplats intervjuerna har tagit plats vid. Detta innebär till exempel också att jag i vissa av citaten från intervjuerna har bytt Ortsnamn mot närområde (Kvale & Brinkmann, 2009).

### *3.7 Databearbetning*

Efter intervjuerna lyssnades samtliga intervjuer igenom för att kontrollera ljudkvalité så att det på inspelningen hördes vad respondenterna/projektmedlemmarna sa och så att det inte fanns några störande bakgrundsljud (Kvale & Brinkmann, 2009). Transkribering påbörjades direkt efter att alla intervjuer hade lyssnats igenom för att få en vidare förståelse och en mer faktisk och riktig upplevelse av vad projektmedlemmarna egentligen uttrycker i ord. Jag har fått mycket hjälp av en kurskollega med transkribering av intervjuerna, vederbörande är informerad om konfidentialiteten och vederbörande är ombedd att förstöra materialet efter att det är färdigutskrivet och skickat till mig.

När samtliga intervjuer var transkriberade lästes samtliga intervjuer igenom och analys påbörjades mot de teorier som ligger som grund i denna uppsats. Jag har under uppsatsskrivningen återgått till texterna men även till de inspelade intervjuerna, för att få med det talade språkets skiftningar, då det är svårt i det skrivna ordet att tydliggöra till exempel ironi, men mest i det här fallet det engagemang som projektmedlemmarna tydligt beskriver i sina muntliga svar (Kvale & Brinkmann, 2009).

Jag har under tiden databearbetningen pågått strukturerat och markerat och/eller gjort anteckningar utifrån uppsatsens syfte och problemställning. Syftet med databearbetningen har varit

att sortera bort irrelevant data för uppsatsens resultat och framför allt för att få fram eventuella gemensamma påverkansfaktorer och mönster för projektmedlemmarnas medarbetarskap, utveckling och lärande i syfte att få fram ett resultat.

Då jag har valt att tolka och bearbeta datat utifrån en hermenutiskt tolkande ansats har svängningarna mellan delarna och helheten ömsesidigt stöttat varandra till en ökad kunskap och en ökad förståelse om hur Dagboksprojektet har påverkat medarbetarnas medarbetarskap, utveckling och lärande. Gradvis har mitt perspektiv och min förförståelse ändrats, till en ny och förhoppningsvis bättre förståelse (Ödman, 2007). Jag hoppas genom kommande kapitel kunna förklara det på ett sätt så att läsaren kan ta del av denna nya förståelse.

### *3.8 Validitet och reliabilitet*

I en kvalitativ studie, som denna, behöver den forskande verifiera att data har samlats in och bearbetats på ett hederligt och systematiskt sätt (Malterud, 1998). Skillnaden är stor när det gäller att testa validitet och reliabilitet i kvalitativ data jämfört med kvantitativ data. I en kvalitativ ansats beskrivs vägen fram till resultatet och tolkningen, författaren definierar ingen generaliserbarhet. Om någon ska generalisera så är det upp till läsaren att avgöra om det ens är möjligt. I en kvantitativ ansats är det ofta forskaren/författaren som beskriver generaliserbarheten genom statistiska resultat och slutsatser (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2002; Malterud, 1998).

Jag har försökt i detta metodkapitel att påvisa och beskriva hur studien har gått till, genom att beskriva ansats, bakgrund till Dagboksprojektet, val av datainsamlingsmetod, val av respondenter, genomförandet av intervjuerna, de etiska övervägandena samt hur databearbetningen har gått till. Validiteten och reliabiliteten tål dock alltid att ifrågasättas. Med validitet avses att man mäter det man har för avsikt att mäta i en undersökning, vid hög validitet har forskaren verkligen undersökt det som forskningen avsåg att undersöka (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2002). Mitt syfte och min problemställning handlar om att undersöka hur projektmedlemmar i ett projekt upplever att deras myndiga medarbetarskap, lärande och utveckling har påverkats. Min validitet ser jag som hög – då jag har hållit mig till vad som skulle undersökas. Intervjuerna har frågor som helt och hållet utgår ifrån teorierna det myndiga medarbetarskapet (Tengblad & Hällstén, 2006) samt Illeris (2006) teori om lärande. Jag har verifierat resultatet med citat från intervjuerna. Utifrån svaren under intervjuerna har jag sen fått ett resultat som i sin tur har tolkats i relation till teorierna.

Samtliga projektmedlemmar var glada för chansen att få vara en del av Dagboksprojektet och detta kan speglas i deras svar vad det gäller deras medarbetarskap, lärande och utveckling såväl omedvetet som medvetet. Detta kan botten sig i rädsla att projektet läggs ner eller att projektmedlemmarna kan komma att bytas ut. Detta i sig kan göra att projektmedlemmarna har svarat i så positiva ordalag som möjligt, vilket kan påverka resultatet i en alltför hög positiv riktning. Med det menar jag att projektmedlemmarna har förstärkt hur mycket deras myndiga medarbetarskap, lärande och utveckling har påverkats.

Vilken grad av reliabilitet en undersökning har är beroende av hur något har mätts eller undersökts. Detta innebär att en låg grad av reliabilitet har data inte behandlats på ett korrekt eller aktsamt sätt. Mitt resultat är reliabelt genom att jag som författare har försökt bibehålla en objektivitet under tolkningsarbetet. Jag har strävat efter att bearbeta den data jag har samlat in på ett systematiskt och hederligt sätt. Dock har min förförståelse och mina intressen påverkat analysen och den empiriska redovisningen. Min tolkning av svaren, men även upplägget av



studien färgas av min förförståelse inom ämnena. Min förförståelse inom pedagogik grundar sig på mina tre terminers studier. Inom sjukvårdsarbete har i princip obefintlig erfarenhet och förförståelse av förutom som patient. Jag som författare kan ha ställt frågorna så att det tolkas på ett sätt av mina respondenter och därmed svarats på utifrån denna tolkning. Även ordningen på frågorna kan färga svaren hos respondenterna (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2002).

Denna upplevelse av påverkan av Dagboksprojektet hos projektmedlemmarna är kontextuell och subjektiv. Då vi lever i en ständigt föränderlig värld så antar jag att de personer som har medverkat kan ha ändrat åsikter eller kan ha förändrats på andra sätt under tidens gång, vilket gör att denna studies resultat rimligtvis inte kommer att kunna återupprepas med liknande resultat. Däremot har jag lagt upp studien och dess redovisning så att en annan författare skulle kunna återupprepa och förstå min metod, min ansats och min problemställning.

## 4. Resultat och tolkning

*I detta avsnitt kommer resultatet av intervjuernas utfall att redovisas i relation till uppsatsen två huvudsakliga frågeställningar, som i sin tur är formulerade utifrån de två teorierna det myndiga medarbetarskapet och Illeris tre lärddimensioner. För att förenkla och få ett lättläst kapitel, har jag valt att dela in resultatet i det myndiga medarbetarskapets fyra parametrar (Tengblad & Hällstén, 2006) och Illeris (2006) tre lärddimensioner. Efter varje del kommer jag göra en sammanfattande tolkning.*

Undersökningens frågeställningar är;

Hur upplever projektmedlemmar att ett projekt har påverkat deras myndiga medarbetarskap?

Hur upplever projektmedlemmar att ett projekt har påverkat lärande och utveckling?

### *4.1 Projektmedlemmarnas upplevelse av hur Dagboksprojektet har påverkat deras myndiga medarbetarskap*

#### 4.1.1 Förtroende/öppenhet

Det finns ett förtroende och en öppenhet från chefer och överställda till projektmedlemmarnas arbete i Dagboksprojektet, detta ytrar sig genom att projektmedlemmarna har fått fullt mandat i att styra och arbeteta i projektet som de själva vill. När projektet startade fick projektledaren fria händer att forma projektet som de ville.

Jag blev tillfrågad att bli projektledare för Dagboksprojektet och fick till mitt förfogande ett antal kollegor med vilka jag började arbeta utifrån vad som var praktiskt möjligt och tog fram olika blanketter, informera alla kollegor och så vidare. Nu när vi har arbetat ett tag arbetar vi med förbättringar som riktar sig till andra former av patienter (Hanna).

Projektmedlemmarna har i relation till andra intensivvårdsavdelningar mycket tid avsatt till att utföra patientuppföljningen, men även genom att de får tid avsatt under personalmöten att

redovisa hur Dagboksprojektet framskrider och vilka erfarenheter de har fått. Dagboksprojektet har varit och är ett prioriterat projekt från ledningens sida.

Än så länge så har ju avdelningschefen på intensivvårdsavdelningen fortsatt att prioriterat detta trots att det har varit nerskärningar och minskningar av arbetspass och så har sjuksköterskor och undersköterskor fått lov att fortsätta träffas och få tid till detta och uppföljningssamtalen har också fått prioriteras. Jag tror att hon helt enkelt ser att det här är en utveckling som helt enkelt kommer verksamheten till godo (Cecilia).

De ger oss bra med tid, vi kan ju vara två stycken här åt gången när vi intervjuar patienterna så det känns verkligen som att dom tror på det (Lotta).

De har även fått mandatet att be sina kollegor som inte deltar i projektet att utföra vissa uppgifter som till exempel att fotografera patienterna under deras vistelse, vilket i vissa fall kan ta mycket tid i anspråk från kollegornas dagliga arbete.

Våra kollegor ute på avdelningen har verkligen blivit jätteduktiga på att skriva i dagböckerna och den här nya fotoutrustningen som vi har skaffat har ju blivit en extragrej för dem i deras dagliga arbete att mitt i allt det andra arbetet så ska man gå och hämta kameran och ta kort och lära sig att koppla ihop kameran med skrivare och skriva ut. Sen ska korten läggas i ett låst skåp. Det tar verkligen extra tid, men folk gör det mycket mer än vad jag trodde (Karin).

De närmsta cheferna visar intresse för Dagboksprojektet och frågar utan att detaljstyra, vilket stärker det myndiga medarbetarskapets parameter förtroende och öppenhet.

Det märks att cheferna prioriterar projektet utan att lägga sig i. Dom frågar av nyfikenhet när de frågar, inte för att lägga sig i (Hanna).

Cheferna ser att projektmedlemmarna gör ett bra jobb och att de utvecklas i en positiv riktning. Detta uppmuntras genom att de får gå utbildningar och åka på konferenser gällande patientuppföljning. Projektmedlemmarna får själva prioritera vilka utbildningar och konferens-tillfällen som kan ge Dagboksprojektet mest tillbaka i form av ökad kunskap.

Vi får åka på saker som vi själva lägger fram som viktiga för vårt fortsatta arbete (Karin).

Jag tycker hon är jätte positiv, vår chef och vår så kallade extra chef. Hon som är chef och planerings chef för tillfället, jag tycker de är positiva till det. Dom uppmuntrar arbetet i Dagboksprojektet (Lotta).

### *Tolkning*

Förtroendet och öppenheten som ledningen visar projektmedlemmarna uppmuntrar till att projektmedlemmarna styr sitt eget arbete. Cheferna visar intresse utan att detaljstyra och ger projektmedlemmarna förutsättningar för samt visar respekt för det arbete projektmedlemmarna utför. Det betyder att det myndiga medarbetarskapet stärks. Det framgår i förvaltarteorin (Donaldson & Davis, 1991; Davis et al, 1997) att förstärkning av förtroendet mellan arbetsgivare och arbetstagare bland annat sker genom att arbetstagarna själva får möjlighet att till exempel styra sina egna arbetsinsatser.

#### 4.1.2 Gemenskap/Samarbete

Gemenskapen och samarbetet är av positiv karaktär inom gruppen. Det är högt i tak, samtligas åsikter respekteras oavsett yrkeskategori eller antal år inom yrket. Projektmedlemmarna talar väldigt gott om varandra och värderar och respekterar varandras kompetenser och idéer högt.

Det fungerar, man säger det man tycker. Om man får lite nya idéer och är det ingen som säger nej till det (Lotta).

Projektmedlemmarna sätter även värde på hur mycket mer kontakt de har fått även utanför Dagboksprojektet, där kollegor på avdelningarna frågar mycket om Dagboksprojektet och projektmedlemmarna tar ansvar för att dela med sig av sina erfarenheter.

Det känns som att det smittar av sig överlag, fler och fler är intresserad av att skriva dagböcker. Vi kan ibland berätta på avdelningsmöte att nu hade vi den och den patienten, och hon mår så bra och då kommer vi ihåg den extra mycket (Lotta).

Samarbetet och nätverkandet med andra intensivvårdsavdelningar har ökat och det ger projektmedlemmarna mycket lärdomar, insikter och inspiration till Dagboksprojektet att se hur andra avdelningar arbetar med sin patientuppföljning. Den ökade insynen hos de andra avdelningarna har gjort att projektmedlemmarna får nya insikter och en ökad förståelse för helheten, men även nya infallsvinklar både på det dagliga arbetet samt i Dagboksprojektet.

Vi träffas ett par gånger om året med andra intensivvårdsavdelningar i södra Sverige, där vi sitter och pratar och får höra hur andra intensivvårdsavdelningar gör med sina patientuppföljningar och vi tipsar varandra om kurser och utbildningar. Det har verkligen vidgat ens vyer utanför vår lilla avdelning (Sara).

Det här är ett sätt att få ny input, att få grepp om saker på ett annat sätt. Man ser saker på ett annat sätt och gör saker på andra sätt. Man kan också få tips från andra, hur dom gör och så vidare (Hanna).

#### *Tolkning*

Gemenskapen och samarbetet stärks även genom att projektmedlemmarna aktivt arbetar för att ge sina kollegor utanför projektet information om vad som sker i Dagboksprojektet. På så sätt får kollegorna en känsla av delaktighet även om de inte är med vid patientuppföljningarna. Detta visar att projektmedlemmarna känner hög moralitet och ansvarskänsla mot sina kollegor även utanför projektet vilket genererar ökad gemenskap och ökat samarbete på arbetsplatsen som helhet. Detta i sin tur påverkar det myndiga medarbetarskapets medborgarbegrepp (Johansson, 2001) som grundar sig att du tar ansvar och agerar utifrån hur du själv vill bli bemött och behandlad.

#### 4.1.3 Engagemang/Meningsfullhet

Engagemanget har fördjupats och förstärkts via Dagboksprojektet. Projektmedlemmarna kan se en helhet som ger en ökad meningsfullhet.

Jag kan se en helhet som jag inte hade innan, att patienten är en person som jag vill ska ha ett så bra liv som möjligt även efter vår vård (Hanna).

Att se patienter som har varit så svårt sjuka vara vid god vigör igen, stärker deras känsla av att utföra något viktigt och meningsfullt, de har redan innan Dagboksprojektet varit engagerade, men de uttrycker det som att de inte bara räddar liv, utan även är del av ett liv som ska fortsätta och vara meningsfullt och så rikt som möjligt efter en svår sjukdomstid.

Det är nog bland annat att man har mer engagemang, man tänker mer på patienter. Att man försöker se patienter framåt (Lotta).

Engagemanget hos projektmedlemmarna har fördjupats genom att få träffa patienterna igen och att få feedback eller rent av bara se patienten igen.

Jag har faktiskt fått tårar i ögonen någon gång när man ser den här mannen som var så svårt sjuk när han lämnade oss får hemvårdssjukhuset gå in och se glad ut och stå och gå in utan stöd (Cecilia).

Patienterna säger till och med till oss att det här är viktigt för oss och att patienten tycker det är fantastiskt att få två timmar avsatta bara för sig själv (Sara).

Det är inte rent uttalat att projektmedlemmarna känner stolthet inför att få vara deltagare i Dagboksprojektet, men många uttalanden och inlägg både under intervjutillfällena men även före och efter intervjutillfällena tolkar jag det som om det finns en stor glädje och stolthet att få ta del av Dagboksprojektet.

Jag tycker att efter dessa alla år på avdelningen att det är roligt att gå till jobbet! (Hanna)

Cheferna säger att det lyser om er och att det märks att ni gillar det ni gör (Sara).

### *Tolkning*

Utifrån den feedback som projektmedlemmarna får från sina patienter vid återbesöken utvecklas deras förståelse för patienterna och ger en ökad meningsfullhet och ett ökat engagemang. Detta gör att deras handlingsmönster ändras, vilket i sin tur leder till att de ökar sitt myndiga medarbetarskap. Dygdeetiken är en av grundpelarna till det myndiga medarbetarskapet och denna stärks genom att projektmedlemmarna etablerar goda handlingsmönster (Aristoteles, 1967/1988) men även att detta handlingsmönster kommer till uttryck i projektmedlemmarnas dagliga arbete (Solomon, 1992; Silfverberg, 1996; Hällstén, 2003).

#### 4.1.4 Ansvarstagande/Initiativförmåga

Ansvarskänslan och initiativförmågan har genom Dagboksprojektet ökat genom att arbetsgivarna har gett projektmedlemmarna möjligheter att förbättra sitt eget arbete och att göra en bra arbetsinsats utifrån deras egna individuella nivå.

På något sätt tar man mer initiativ i hela sitt arbete. Man tycker att man gör något som är viktigt. Då utvecklas man lite också som person tror jag, runt omkring också, egentligen. Och man lär sig lite olika vägar att gå, som jag inte visste innan (Karin).

Projektmedlemmarna tar också större ansvar för att stötta sina kollegor i deras skrivande av dagböcker för de inlagda patienterna. De tar även ansvar för att sprida och sammanfatta patientuppföljningarna så att deras kollegor får ta del av hur patienten mådde vid patientuppföljningen och i de fall någon kollega har arbetstid under patientuppföljningen verkar projektmedlemmarna för att sammanföra den som har vårdat och den som har vårdats.

Vi har en pärm där vi skriver korta sammanfattningar om våra uppföljningar, som de andra på avdelningen kan läsa. Även alla våra protokoll från våra möten läggs ut på vår internwebb (Hanna).

Vi försöker ju också att låta den personal som inte är med i dagboksprojektet att få möta de patienter som de har vårdat i många veckor. Om det går rent praktiskt vill säga. Det lyfter dem också, alltså dom känner att dom har gjort ett bra jobb (Cecilia).

### *Tolkning*

Genom att arbetsgivarna ger projektmedlemmarna mandat att själva utveckla sitt ansvarstagande och sin initiativförmåga, som projektmedlemmar men även som kollegor utanför Dagboksprojektet så stärks deras myndiga medarbetarskap.

Nussbaums (2002) förmågebaserade etik har som utgångspunkt att arbetsgivaren har ett etiskt ansvar att stärka medarbetarnas förmågor utifrån den nivå där medarbetaren befinner sig utvecklingsmässigt.

## *4.2 Projektmedlemmarnas upplevelse av hur Dagboksprojektet har påverkat deras lärande och utveckling*

### *4.2.1 Innehållsdimensionen*

Projektmedlemmar har lärt sig olika saker av Dagboksprojektet, det som är speciellt signifikant och framträdande är att de upplever en mer holistisk syn på patienterna.

Jag har fått en helhetsyn på patienten som jag inte hade innan, patienten har blivit mycket mer en individ och det har blivit mer funderingar på hur patienten har det efter sin vistelse hos oss (Hanna).

Man har lärt sig mycket, jag har nog tänkt mest på hur patienterna mår i efterhand och så (Lotta).

De har olika ”intresseområden” som de har fått upp ögonen för, eller åtminstone uttrycker under tiden Dagboksprojektet har pågått, men samtliga projektmedlemmar har fått upp ögonen för utveckling i flertalet patientfrämjande och vårdfrämjande insatser utifrån vad patienten uttrycker vid uppföljningstillfället.

Till exempel att göra skillnad på dag och natt för patienten som kan minska risken för posttraumatisk stress, genom att försöka göra fler moment på samma gång för att slippa väcka patienten så ofta på natten (Karin).

Ja jag kan tycka ibland så säger dom att dom kommer ihåg drömmar och syner, att dom ser någonting och så försöker man luska ut vad det är för någonting. Det tycker jag är intressant (Lotta).

En del utav dom grejerna tillexempel, man ska se nära patienten mer eller hur man ska utrycka det. Ibland tänker man personen förstår och vi kan prata på, men det kanske dom inte alls gör ändå. Dom blundar kanske bara, det är sådant man hade i tankarna innan också (Sara).

En stor del av det som framkom under intervjuerna var de förbättringar och den förståelse för patienterna som hade uppkommit under Dagboksprojektets levnadstid.

Sen har jag lärt mig, inte något nytt och fantastiskt, men det jag har lärt mig är det jag har tänkt innan att det här är viktigt och det har blivit bekräftat att detta är värdefullt. Och det här som jag har sagt också att vi människor störs av att inte ha tillvaron på plats och om det har tagits ifrån en några dar eller några veckor när man har varit medvetslös eller nersövd det är otroligt värdefullt att få så mycket på plats av det som hände under tiden (Cecilia).

Det jag vill ha ut av det här, är att göra förbättringar i vården (Sara).

Projektmedlemmarnas kunskap har ökats och fördjupats om hur patienterna och dess anhöriga upplever vistelsen på intensivvårdsavdelningen.

Vi kan ju tänka oss in i hur patienter och anhöriga upplever det innan vi träffar dem igen, men sen när man får det svart på vitt hur jobbigt det egentligen är att till exempel sitta ute i anhörigrummet i en timme och vänta, då tror man ju den anhöriga att något allvarligt har hänt (Karin).

### *Tolkning*

Kunskap om värdet och viktigheten av en helhetssyn på patienten har förvärvats. Det kan handla om att till exempel att patienten behöver uppleva skillnad på natt och dag, att patienterna drömmer och har syner, att patienten kanske inte alltid sover för att de har ögonen stängda, men främst att patienten har ett liv framför sig som ska bli så bra och friskt som möjligt. Det handlar om att se alla delar som har betydelse för patientens välbefinnande och fortsatt tillfriskning.

Innehållsdimensionens (Illeris, 2006) främsta delar, att öka sin kunskap, att öka sin förståelse och att få fler färdigheter har därmed stärkts för projektmedlemmarna genom Dagboksprojektet.

#### 4.2.2 Drivkraftsdimensionen

Projektmedlemmar har fått en ökad motivation och vilja såväl till Dagboksprojektet som till sitt dagliga arbete ute på avdelningen. Även motivationen till att söka ny kunskap har ökat, genom att projektmedlemmarna menar att de själva och med stöttning av varandra vågar och vill söka ny information, på nya sätt, som de tidigare har trott varit för svårt eller för komplicerat.

Jag har gått ur min egen bekvämlighets zon och vågar till exempel söka vetenskapliga artiklar och mycket för att jag har fått hjälp av de andra hur jag ska läsa dem (Sara).

Man känner att man gör något viktigt och då utvecklas man som person och man lär sig lite olika nya vägar att gå som jag inte visste så mycket om innan (Hanna).

Jag är mycket mer inne och söker artiklar, jag kollar själv efter olika utbildningar (Karin).

Det måste jag säga, det måste jag lägga till nu när vi pratat om det här med lärande. Att ta ansvar, det känner jag att det har jag utvecklat sen vi började med detta. Att man kan inte bara förvänta sig att folk bara ska lägga upp vad vi ska kunna och vad vi ska lära oss, utan man måste själv ta reda på nyheter. Precis som vi pratat om, som klyschan i böckerna säger; att man ska ta ansvar för sitt eget lärande (Karin).

### *Tolkning*

Projektmedlemmarna har förvärvat en känsla och viljekraft till utveckling och lärande samt hur de kan påverka och driva egen kunskapsutveckling, vilket Illeris (2006) menar är essensen av drivkraftsdimensionen.

#### 4.2.3. Samspelsdimensionen

I Dagboksprojektet är det högt i tak och projektmedlemmarna är aktiva, uppsökande och engagerade i sitt samspel både i och utanför Dagboksprojektet i det dagliga arbetet på avdelningen.

Jag tror att vi hela tiden ger och tar till varandra av det vi kan (Cecilia).

Projektmedlemmar får många frågor av sina kollegor på intensivvårdsavdelningen om de patienter som projektmedlemmarna har haft uppföljningssamtal med.

Vi privat klädda då när vi träffar patienter här på besök, och har bara vita rockar över då frågar dom mycket; -Vem är det ni har nu? Vad minns dom? (Lotta).

Projektmedlemmarna verkar för att få sina kollegor som inte är operativt delaktiga i Dagboksprojektet intresserade för att skriva dagböcker och att för att få dem att inse att deras insats i form av att skriva och ta ansvar dagböckerna är oerhört viktigt för patienterna och att detta inte behöver vara svårt och krångligt.

Vi försöker få alla andra att känna sig delaktiga, att skriva och att det inte behöver vara så pretentiöst (Hanna).

Jag får ofta frågan vad man kan skriva och vad man inte får skriva, då brukar jag säga att dom får skriva vad dom vill, bara dom skriver något (Sara).

### *Tolkning*

Dagboksprojektet har ökat projektmedlemmarnas förmåga till samspel genom att deras kontaktyta har ökat, såväl inom avdelningen såväl som utanför avdelningen. Även utanför sjukhuset har deras nätverksträffar utökat deras socialitet. Samspelsdimensionen (Illeris, 2006)

handlar om hur projektmedlemmarna ökar sin vilja och sitt engagemang till att samspela och interagera med sin omgivning, vilket i sin tur ökar lärandet i en positiv riktning.

## 5. Tolkning

*I detta avsnitt kommer jag att tolka resultatet för att nå kunskap och förståelse för hur ett projekts medlemmar upplever att deras myndiga medarbetarskap samt lärande och utveckling har påverkats genom ett projekt.*

De frågeställningarna är;

Hur upplever projektmedlemmar att ett projekt har påverkat deras myndiga medarbetarskap?

Hur upplever projektmedlemmar att ett projekt har påverkat lärande och utveckling?

Projektmedlemmarna upplever att deras chefer är stöttande och uppmuntrande utan att detaljstyra samt att de låter projektmedlemmarna planera sin arbetstid och sitt eget arbetssätt vilket stämmer överens med en av de teorier som ingår i Tengblad och Hällsténs teori (2006) om det myndiga medarbetarskapet, nämligen förvaltarteori (Donaldson & Davis, 1991 och Davis et al, 1997). Denna påvisar värdet av att låta medarbetarna få gott om tid och få rätt förutsättningar för att kunna planera och utföra sitt arbete i ett projekt på ett självständigt sätt. Cheferna har visat att projektet är prioriterat och att medarbetarna har fullt mandat att styra ett projekt i den riktning de önskar.

Utöver detta har projektmedlemmarna fått fullt förtroende från de kollegor som inte ingår i projektet, genom att kollegorna utför de extra arbetsuppgifter som projektet behöver att de utför för att projektet ska lyckas och fortskrida. Genom detta stärks förtroende och öppenheten samt gemenskapen och samarbetet inte bara inom projektet, utan även till de kollegor som inte är deltagare i projektet (Tengblad & Hällstén, 2006)

Förtroendet och öppenheten (Tengblad & Hällstén, 2006) mellan medarbetarna och cheferna stärks genom att cheferna ger projektmedlemmarna möjligheten och ansvaret att själva komma med förslag om vilka utbildningar och konferenser projektmedlemmarna behöver gå för att fortsätta att utvecklas i sin roll som projektmedlem i projektet men även som medarbetare som helhet. Cheferna har därmed visat god förmågebaserad etik i att låta medarbetarnas förmågor stärkas utifrån varje individs utveckling (Nussbaum, 2002).

Resultatet påvisar också att gemenskapen och samarbetet, i såväl projektgruppen som i det ordinarie arbetet har stärkts. Det visar att allas åsikter värderas och respekteras och att medarbetarna talar väl om varandra och har stor respekt för varandras kompetenser, oavsett yrkeskategori eller utbildning (Tengblad & Hällstén, 2006).



Även samarbetet på avdelningen, men även utanför avdelningen och sjukhuset har ökat markant och har gett projektmedlemmarna en förståelse för hur andra avdelningar och sjukhus arbetar. Det gör att medarbetarna stärker sina förmågor att uppleva och förstå värdet av gemenskap och samarbete, i enlighet med Tengblad och Hällsténs (2006) teori om det myndiga medarbetarskapet. De nätverksträffar och konferenser projektmedlemmarna deltar i där de interagerar, utbyter tankar och idéer och erfarenheter med andra sjukhus gör att projektet har gett projektmedlemmarna en utveckling mot ett myndigare medarbetarskap. Att våga berätta om sina tankar och idéer gör inte bara att medarbetarna delar med sig av sina erfarenheter utan gör också att de lär sig att lyssna på andras tankar och idéer, vilket skapar goda möjligheter för medarbetarna att ändra sina handlingsmönster och göra dem ur dygdeetikens idé till en bättre och myndig medarbetare (Solomon, 1992; Silfverberg, 1996; Hällstén, 2003).

Projektmedlemmarna upplever att de har fått en mer holistisk syn på sitt arbete genom projektet och de känner en stor glädje och stolthet att få vara en del av projektet. Detta skapar goda förutsättningarna för att medarbetarna ska få en känsla och en förståelse för hur just deras insats påverkar organisationen i det stora hela. Det betyder att engagemanget och meningsfullheten (Tengblad & Hällstén, 2006) har stärkts.

Patienterna som är/har varit en del av Dagboksprojektet har påverkat projektmedlemmarnas utveckling då projektmedlemmarna har fått en ökad förståelse i hur deras agerande och bemötande påverkar patienterna och deras anhöriga. Med detta menar jag att medarbetarnas ökade förståelse för patienterna och deras anhöriga gör att de agerar som de själva skulle vilja bli bemötta i en liknande situation (Johansson, 2001).

Upplevelsen hos projektmedlemmarna är att ansvarskänslan och initiativförmågan har ökat då deras chefer har gett dem, utifrån deras unika och individuella nivå möjligheten att påverka sin egen arbetsinsats. Även detta stärker möjligheten till medarbetarna att bli myndiga medarbetare. Nussbaums (2002) förmågebaserade etik stärks genom att projektmedlemmarna inte bara tar ansvar för sin utveckling inom projektet utan även visar att denna utveckling kommer till godo på ordinarie arbete på avdelningen.

Det holistiska synsätt på patienterna som projektmedlemmarna uppger har uppstått efter dagboksprojektet visar att Illeris (2006) innehållsdimension har ökat och utvecklats. Projektmedlemmarna uppger att de har fått upp ögonen för hur patienterna upplever vården och har därmed förbättrat sina vårdande insatser när de tar hand om andra patienter ute på avdelningen. Även förståelsen för hur de anhöriga upplever vårdtiden har ökat, vilket stärker innehållsdimensionen på så sätt att en ny kunskap och nya färdigheter inom sin yrkesroll har förvärvats.

Projektmedlemmarnas ökade vilja och motivation till såväl Dagboksprojektet som sitt dagliga arbete visar att Illeris (2006) drivkraftsdimension har ökat och stärkts. Dessutom upplever projektmedlemmarna att de i projektgruppen har stöttat varandra att våga söka information och lärande på andra sätt än de innan dagboksprojektet har gjort. Det innebär att medarbetarna har förvärvat en viljekraft och en förståelse för hur de själva kan påverka och utveckla sin kunskapsinhämtning.

Projektmedlemmarna har ökat sin samspelsförmåga med såväl olika yrkesroller, såväl som på deras avdelning, men även till andra avdelningar och till och med andra sjukhus. Deras socialitet och förmåga till samspel har ökat i både vilja och förmåga till att interagera med sin omgivning vilket har stärkt Illeris (2006) samspelsdimension.

Om jag skulle drista mig till att rangordna de begrepp som samspelar för att få en medarbetare till att bli en myndig medarbetare som kontinuerligt utvecklas och lär sig menar jag att det är ansvars- och initiativförmåga samt drivkraftsdimensionen som är de som först måste tillgodoses och ges förutsättningar till. För att överhuvudtaget kunna bli en myndig medarbetare måste drivkraft, ansvar och initiativförmåga för sitt eget lärande och sin egen utveckling finnas (Tengblad & Hällstén, 2006; Illeris, 2006).

Syftet med denna studie är att söka kunskap och förståelse för hur ett projekts medlemmar upplever att deras myndiga medarbetarskap samt lärande och utveckling har påverkats genom ett projekt. Projektmedlemmarnas upplevelse av hur projektet har påverkat deras myndiga medarbetarskap, lärande och utveckling är i en positiv riktning. Med det menar jag att deras myndiga medarbetarskap, lärande och utveckling har upplevts förstärkta i enlighet med de teorier som ligger som grund för denna studie.

Med alla dessa delar som en helhet menar jag att den myndiga medarbetaren är en lärande myndig medarbetare. Denna tar ansvar för sitt eget lärande och själv har drivkraften att se vad denna behöver lära för att nå sina resultat. Den lärande myndiga medarbetaren förstår att denna är en del av en större helhet där kontexten och samspelet med sina kollegor skapar ett högre och djupare lärande, som är helt och hållet situerat och kontextuellt.

## 6. Diskussion

Jag menar att inom arbetslivet är alltid ekonomin styrande, inget företag eller organisation vill kasta sina pengar i sjön. De projekt och utvecklingsinsatser som planeras och budgeteras för har oftast som syfte att förbättra för kunder så att leveransen blir bättre och billigare, för patienten så att patienten inte blir sjuk igen och för medarbetarna så att de kan prestera bättre.

Dagboksprojektet har som syfte att verka för att undvika att patienten inte får mentala problem efter en svår och ofta lång tids sjukdom. Det bakomliggande syftet bakom detta är förstås att undvika mer lidanden för patienten, men även att undvika rehabilitering, läkarvård och i vissa fall fortsatt sjukskrivning, vilket i sin tur är kostsamt ekonomiskt för samhället. Det är inte bara sjukvården och sjukskrivning som kostar för samhället, utan även uteblivna skatteintäkter på grund av arbetsoförmåga hos den drabbade patienten.

Jag vill genom denna uppsats påvisa värdet i att organisationen och projektmedlemmarna reflekterar över om och hur projektmedlemmarnas lärande, utveckling och myndiga medarbetarskap påverkas. Detta för att det är dessa projektmedlemmar som kan påverka patientens

tillfrisknande genom sitt agerande på den vårdande enheten. Den myndiga medarbetaren delar med sig till sina kollegor av de lärdomar och den utveckling den myndiga medarbetaren har förvärvat. Genom detta ökar möjligheten för resterande anställda på vårdenheten att i sin tur utveckla sitt myndiga medarbetarskap. Även förmågan att se sitt eget ansvar för vad som behöver inhämtas kunskapsmässigt kommer enligt mig ”spilla över” på hela enheten. Den värld vi lever i är i konstant förändring. Denna förändring kräver medarbetare som tar ansvar för sitt eget lärande och sin egen utveckling. Denna konstanta förändring kräver dessutom ledare och chefer som förstår detta och ger rätt förutsättningar för medarbetaren att kunna ta ansvaret för sitt eget lärande och sin egen utveckling. Genom att verka för att få myndiga medarbetare underlättar vi för hela arbetsplatsen, genom att låta medarbetaren själv ta ansvar för sin utveckling och sitt lärande genom att låta medarbetaren vara myndig och självständig.

Genom Dagboksprojektet är det även tydligt att projektmedlemmarna upplever en utveckling som har sin huvudsakliga anställning som vårdande av dessa patienter under deras sjukdomstid i sitt vardagliga arbete. Samtliga projektmedlemmar uppger att deras förståelse för patienternas upplevelse under deras tid på intensivvårdsavdelningen har ökat markant och för projektmedlemmarna har dessa patienter blivit personifierade. Även detta tror jag kan påverka patientens fortsatta tillfrisknande, då de får den bästa möjliga vården som gör att de kan känna sig trygga med att de var i bra händer under deras tid på intensivvårdsavdelningen, samt att de har fått chansen att efteråt få ett samtal med personal från avdelningen.

Efter att ha studerat arbetslivspedagogik i ett par år, förundras jag fortfarande över hur självklart det egentligen är med arbetslivspedagogik, men hur svårt det är att få till i praktiken. Projekt brukar utvärderas, men då handlar det oftast om att utvärdera helheten, att kontrollera om budgeten höll och till vilken nytta det kom organisationen. Alltför sällan, enligt mina erfarenheter prioriteras det att utvärdera och reflektera över hur projektmedlemmarna har utvecklats under projektets livstid. Eftersom personalen och dennes kunskap och kompetens är en av de viktigaste resurserna som finns på ett företag eller i en organisation så borde det även ligga fokus på hur denna kompetens utvecklas och förbättras och genom utvärderingar lär ett företag eller en organisation sig hur de ska lägga upp nästa projekt. Att ha en myndig, lärande och utvecklande anställd borde få varje arbetsgivare att inse att det är ekonomiskt försvarbart att tillåta, prioritera och uppmuntra till utvärderingar av projektmedlemmarnas utveckling i projekten för att åskådliggöra denna utveckling, men även i fortsatt bedömning av vilka projekt som ska prioriteras.

#### 6.1 Avgränsningar, förslag på fortsatt forskning och slutord.

Det är enbart projektmedlemmarna i Dagboksprojektet som har intervjuats, det hade i fortsatta studier varit intressant att höra hur medarbetare utanför gruppen har uppfattat projektmedlemmarnas utveckling och även hur arbetsgivaren har uppfattat projektmedlemmarnas utveckling.

Jag har inte heller haft som avsikt att undersöka huruvida projektmedlemmarnas patientbemötande förändras, även om det fler gånger under intervjuerna framkommit att projektmedlemmarna upplever att de har fått en ökad förståelse för patienterna genom deras berättelser och feedback vid uppföljningstillfällena.

Det vore även intressant att göra denna studie ur ett psykologiskt perspektiv, då många av parametrarna både inom Illeris (2006) lärdimensioner och Tengblad och Hällsténs (2006) myndiga medarbetarskap är motivationsvariabler och därmed hamnar inom psykologin.

Slutligen har jag ofta reagerat på hur och varför det så sällan forskas ur ett tvärdisciplinärt perspektiv, speciellt när det kommer till management frågor som faktiskt innefattar väldigt många ämnen såsom ekonomi, organisationspsykologi och arbetslivspedagogik. Den frågan har aktualiserats ännu mer genom den här uppsatsen där jag verkligen anser att en forskningsfokus med fler ämnen hade gett det myndiga medarbetarskapet en större genomslagskraft.

## **Referenser**

- Aristoteles (1967/1988). *Den nikomachiska etiken*. Översättning: M. Ringbom, Göteborg: Daidalos
- Bjereld, U., Demker, M. & Hinnfors, J. (2002) *Varför vetenskap*. Lund: Studentlitteratur
- Davis, J. H., F. D. Schoorman and L. Donaldson (1997) Toward a stewardship theory of management. *The Academy of Management Review*, 22(1): 20-47.
- Donaldson, L. and J. H. Davis (1991) Agency theory or stewardship theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16: 49-64
- Harnesk, R. (2004) *Leadership for co-worker commitment*. Licentiatavhandling, Luleå tekniska universitet, Institutionen för industriell ekonomi och samhälle
- Hällstén, F. (2003) *Det dygdiga personalansvaret*. Göteborg: Bokförlaget BAS
- Illeris, K. (2007) *Lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, Owe L. (2001) *Organisationens rationalitet*. Lund: Academia Adacta
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Nussbaum, M C. (2002) *Kvinnors liv och social rättvisa*. Göteborg: Daidalos
- Malterud, K. (1998) *Validitet. Kvalitativa metoder i medicinsk forskning*. Lund: Studentlitteratur
- Persson, S. & Juraskovic, G. (2009) *En studie om medarbetarskap i två äldreomsorgsverksamheter*. Magisteruppsats, Göteborgs Universitet, Företagsekonomiska institutionen.
- Silfverberg, G. (1996) *Att vara god eller att göra rätt*. Nora: Bokförlaget Nya Doxa
- Solomon, R C. (1992) *Ethics and Excellence*. New York: Oxford University Press.
- Storli, SL. & Lind, R. (2008) *The meaning of follow-up in intensive care: patients' perspective*. Scandinavian Journal of Caring Sciences (SCAND J CARING SCI), 2009 Mar; 23(1): 45-56
- Tengblad, S. (2003) *Den myndige medarbetaren*. Lund: Liber ekonomi
- Tengblad, S. (2007) *Medarbetarskap i det moderna arbetslivet, Programbeskrivning, februari 2007*.  
[http://www.hgu.gu.se/files/gothenburg\\_research\\_institute/mima/programbesk0702.pdf](http://www.hgu.gu.se/files/gothenburg_research_institute/mima/programbesk0702.pdf) hämtat den 2010-11-05 klockan 10.21
- Tengblad, S. & Hällstén, F. (2006) *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Vetenskapsrådet. (2010) *Forskarens etik*. <http://www.codex.vr.se/forskarensetik.shtml>, hämtat 2010-12-27, klockan 11.03

Vetenskapsrådet. (2010) *Forskningsetisk prövning*. <http://www.codex.vr.se/manniska5.shtml>, hämtat 2010-12-27, klockan 11.12

Ödman, P-J. (2007) *Tolkning, förståelse, vetande. Hermeneutik i teori och praktik*. Finland: WS Bookwell.