



Landstinget  
Halland

# Att utveckla medarbetarskapet

---

En litteraturstudie

**Maria Lindahl Öberg, leg psykolog**  
**Landstingshälsan**  
**Augusti 2010**

**Handledare: Bengt Andersson, leg psykolog, fil dr.**  
**BUP Halland, Landstinget Halland**

# Att utveckla medarbetarskapet – en litteraturstudie

Maria Lindahl Öberg

*Sammanfattning.* Syftet med denna litteraturstudie var att kartlägga dokumenterade empiriska studier och teoretiska modeller som beskriver förutsättningar och interventioner för att utveckla medarbetarskap och employee empowerment. De empiriska studierna avgränsades till vårdsektorn och offentlig förvaltning. Litteratur söktes i olika databaser på sökorden medarbetarskap respektive employee empowerment. Sju interventionsstudier gick att finna. Olika interventionsmetoder och till viss del olika mått för att mäta effekten av interventionerna har använts vilket försvårar möjligheten att dra slutsatser.

Relativ samstämmighet verkar dock råda om att en intervention genomförd i grupp utifrån ett medarbetarperspektiv, på ett strukturerat sätt och över tid, ger effekt. Nödvändiga förutsättningar är att ledningen visar tilltro, sänder kongruenta budskap och ger organisatoriskt stöd samt att interventionen inte sammanfaller med större organisationsförändringar.

Den offentligt finansierade vården står inför stora utmaningar, så även Landstinget Halland.

”Hälso- och sjukvården kan göra allt mer för allt fler, och befolkningen förväntar sig också ytterligare av vården. Ökade behov, förväntningar och möjligheter samtidigt som resurserna är begränsade, ställer stora krav på utveckling, anpassning och förändring av hälso- och sjukvårdens struktur och samlade system.” (Hälso- och sjukvårdspolitisk inriktning, HSPI, 2011-2015, 2010)

Ledningen för Landstinget Halland anser att det är av stor betydelse hur medarbetarna förhåller sig till sina uppdrag. Det finns en tanke om att detta förhållningssätt påverkar bemötandet av patienterna men även hur arbetskamrater bemöter varandra sinsemellan. ”Helhet - samordning - delaktighet” är ledord för verksamheten och grunden för arbetet är att utgå från patientens fokus. Att göra rätt sak på rätt plats med rätt kompetens och rätt tillgänglighet anses nödvändigt för att resurserna ska räcka. (J. Britzén, personlig kommunikation, 7 juni, 2010). Det finns en önskan att ”förlösa” och ta tillvara den kraft som medarbetarna besitter för att klara landstingets uppdrag (M. Eriksson, personlig kommunikation, 21 oktober, 2009).

För att möta ovanstående krav har Landstinget Halland under de senaste åren, bland andra åtgärder, arbetat med chefs- och ledarskapet, t ex i form av ett gemensamt chefsutvecklingsprogram för landstingets chefer. Man har också arbetat med värdegrunden på alla nivåer inom organisationen och det finns en önskan att ta ytterligare steg för att utveckla medarbetarskapet inom organisationen. Föreliggande studie av medarbetarskap respektive employee empowerment är avsedd att bilda underlag för landstinget Hallands fortsatta arbete med att utveckla medarbetarskapet inom organisationen.

## *Landstinget Halland och medarbetarskapet*

Landstinget Halland uttrycker sin syn på medarbetarskapet inom organisationen i olika dokument såsom Budget, Hälso- och sjukvårdpolitisk inriktning, medarbetarrespektive chefspolicy. Landstingsfullmäktige har beslutat om fem mål för Landstinget Hallands verksamhet: god hälsa, nöjda och engagerade invånare, god vård, stark ekonomi samt stolta och engagerade medarbetare (Budget 2010 och ekonomisk plan 2011-2012, 2009; Budget 2011 utkast). I det sistnämnda målet ligger en önskan att medarbetarna ska känna stolthet, både över det egna arbetet och över att arbeta inom Landstinget Halland samt känna ett engagemang i arbetet, bidra till utvecklingsarbete och att nå uppsatta mål.

”Genom goda arbetsplatser, med rätt kompetens och personalstruktur, får landstinget medarbetare som engagerar sig i sitt arbete, strävar efter att nå målen och bidrar till fortsatt förbättrings- och utvecklingsarbete. Arbetsförhållande, samtalsklimat och ett medvetet sätt att hantera landstingets lönestruktur ska främja detta. Tecken på en god och utvecklande arbetsplats är ständiga förbättringar, låg sjukfrånvaro och en väl utvecklad värdegrund.” (Budget 2011, utkast)

I HSPI 2011-2015, (2010) ges en långsiktig politisk viljeinriktning för hur målen kan uppnås och vad gäller målet Stolta och engagerade medarbetare anges fyra inriktningar:

1. För det första ska medarbetaren se sitt arbete ur patientens fokus, oavsett organisationsgränser. Medarbetaren ska också se sin del i helheten, känna delaktighet och samverka utifrån ett helhetsperspektiv. Det pågående visions- och värdegrundsarbetet ska förstärka och inspirera den målstyrda organisationen.
2. För det andra ska rätt kompetens finnas på rätt plats vid rätt tid genom samordning utifrån ett helhetsperspektiv på verksamheten. Stor vikt läggs också vid kompetensförsörjning och kompetensutveckling för att möta stundande pensionsavgångar och ökade krav på specialiserad kompetens.
3. För det tredje ska goda arbetsplatser ge engagemang genom delaktighet. Delaktighet innebär, enligt Landstinget Halland, att allas arbete är viktigt i organisationen. Att alla har ett gemensamt ansvar och att alla måste vara delaktiga i förbättrings- och utvecklingsarbete. Arbetsmiljöerna ska präglas av delaktighet, trygghet och arbetsglädje och medarbetarnas drivkraft i förbättrings- och utvecklingsarbetet ska stärkas. Generella mål ska omsättas i verksamhetsnära mål som ska följas upp av cheferna i samtal med medarbetarna. Dialogen på arbetsplatsträffar och i medarbetarsamtal betonas.
4. För det fjärde önskas en samordning av personella resurser, vilket kräver att medarbetarna har en öppenhet för att ändra arbetssätt och öka samarbetet, samt produktionsplanering för att ge bättre tillgänglighet för patienten och ett effektivare utnyttjande av resurserna. Man vill skapa en kultur präglad av ständiga förbättringar av processer och rutiner.

I Medarbetarpolicy (2004) beskrivs en tilltro till medarbetarnas kompetens och vilja att bidra till verksamhetens utveckling samt att medarbetaren förväntas ta ett eget ansvar för sin kompetensutveckling. Där betonas också vikten av öppenhet och dialog

på arbetsplatserna samt att ledarskapet sker i samspel med medarbetarna. Även i Chefspolicy (2005) betonas landstingets grundsyn att ha ”tillit till medarbetarnas vilja att ta ansvar och till deras engagemang” samt vikten av en öppen kommunikation. Där påpekas också chefs roll som medarbetare och behovet av utveckling i chefs- och ledarskapet.

### *Bakgrund till begreppen medarbetarskap och employee empowerment\**

I den svenska litteraturen dyker begreppet medarbetarskap upp 1994 hos bl a Gustafsson utifrån hur medarbetaren kan få att engagera sig i företagets utveckling och bidra till förbättrad prestation och konkurrenskraft. Stora delar av den svenska litteraturen är skriven av praktiskt verkande konsulter. Under 2000-talet står Tengblad och/eller Hällstén, eller studenter till dem, för mycket av det skrivna, framförallt rör det deskriptiva studier av begreppet. Ett spår i den svenska forskningen om medarbetarskap ägnas medarbetarskapet ur ett hälso- eller arbetsmiljöperspektiv, ett annat är kvalitetsperspektivet kopplat till Quality Management och Total Quality Management (Göteborgs Stad & Arbets- och miljömedicin Väst, 2005; Bäckström, 2009).

Begreppet employee empowerment började enligt Honold (1997) användas som nyckelord i den engelskspråkiga vetenskapliga litteraturen 1990. Seibert, Silver och Randolph (2004) konstaterar att det empiriska material som finns huvudsakligen rör den individuella psykologiska upplevelsen. Organisations- struktur- och ledningsnivå eller arbetsplats/gruppnivån har inte beforskats i samma omfattning. Menon (2001) saknar konkreta modeller för hur man ska implementera employee empowerment. Forskning som rör utvärdering av metoder och interventioner för att utveckla employee empowerment är sparsam (Chang, Liu & Yen, 2008). Vid läsning av träfflistorna vid datasökning inför denna studie framgår att forskningen om employee empowerment även omfattar t ex begreppets relation till makt, etik, ledarskapsstil (framförallt det transformativa ledarskapet), psykologiska kontrakt mellan chef och medarbetare, stress och hur medarbetare själva definierar begreppet.

*Framväxt av medarbetarskap i Sverige.* Synen på medarbetarna och medarbetarskapet har utvecklats. En utgångspunkt kan ses i synen på den anställde som en person som av naturen är ovillig till arbete och ansvar och i behov av styrning och kontroll, samt försök att anpassa den anställde till produktionsorganisationen (taylorism). Detta synsätt efterträddes av en syn på den anställde som en i första hand social varelse som kunde styras genom normpåverkan, framförallt gruppnormer (Human Relations-rörelsen). Detta föranledde en tillämpning av sociotekniska lösningar som självstyrande grupper med delegerat ansvar under 60-80-talet. Senare utvecklades synsättet att medarbetarskapet mer påverkas av den anställdes individuella inställning till arbetet och den post-moderna synen att styra genom att den anställde internaliserar organisationens normer och värderingar. Kvalitets- och produktivitetsfrågor (t ex Total

---

\* Begreppet empowerment används inom många områden, t ex inom politik, sociologi och psykologi. I Psykologilexikon (Egidius, 2008) finns följande beskrivning av empowerment: ”egenmakt, socialpsykologisk och politisk term för individens förmåga att göra sig själv och sina idéer gällande i samhället”. Verbet empower kan översättas med ”att bemyndiga, befullmäktiga, göra det möjligt för, sätta i stånd” (Stora engelsk-svenska ordboken, 1980). Det förekommer översättningar av begreppet employee empowerment till medarbetarskap (Kinlaw, 1995). För att i möjligaste mån undvika begreppsmässig förvirring kommer det engelska begreppet inte att översättas i denna studie.

Quality Management, TQM och Lean Production) samt förmågan att bemöta förändringar i omvärlden och en ökad internationell konkurrens kom i fokus under 90-talet (Tengblad, 2003a). Under 2000-talet menar Tengblad, Hällstén, Ackerman och Velten (2007) att många organisationer strävar efter en stärkt samverkan mellan chef och medarbetare t ex genom delaktighet, dialog och gemensamt ansvarstagande - en form av medledarskap - och ett ökat samarbete över yrkesgränser. En bakomliggande tanke är att det hos medarbetarna finns en potential av engagemang och ansvarstagande som kan bidra till ett ökat kundfokus och förbättringsarbete.

Den sociotekniska rörelsen i början av 70-talet ses som en förklaring till intresset för medarbetarskap i Sverige. Synen på hur arbete kunde organiseras förändrades, arbetsgrupper skapades där medarbetarna gavs större möjligheter att ta eget ansvar för arbetet (Tengblad, 2003b). Tengblad (2003a, 2006a) gör också kopplingar till arbetslivskulturen och den svenska modellen med sin betoning på medbestämmande. En annan förklaring till det svenska intresset är tankar om individuellt ansvarstagande, delade värderingar, flexibilitet och decentralisering i det svenska arbetslivet (Tengblad 2003b) samt en förskjutning mot postmoderna värderingar (kännetecknade av bl a vilja till självförverkligande, individualism, jämställdhet och inflytande i arbetet) hos medarbetarna (Tengblad, 2003a, 2006a).

Med förändringar i synen på personalansvar, styrning av personalen och krav på rationalisering har rollerna för chefer och medarbetare förändrats vilket enligt Tengblad (2003a, b) bildar bakgrund och förutsättningar för utvecklingen av medarbetarskapet. Arbetet för första linjens chefer har enligt Tengblads beskrivning (2003a) utvecklats från att framförallt ha ansvar för operativ drift och ledning av personalen och litet ansvar för övriga personalfrågor, till att ha stort ansvar för personalarbetet och en allt mindre inblandning i den direkta driften och ledningen av arbetet eftersom detta i allt större utsträckning delegerats till medarbetarna. Medarbetarna har alltså fått ett större ansvar för att själva leda och styra sitt arbete. I de platta organisationerna har chefens roll istället utvecklats till att försöka öka medarbetarnas vilja att ta ansvar och bidra till att utveckla och effektivisera verksamheten (Hällstén & Tengblad, 2006).

*Framväxt av employee empowerment.* Rötterna till employee empowerment kan spåras tillbaka till Human Relations-rörelsen under 30-talet (Maxwell, 2005) och den forskning om "worker participation" (delaktighet vid beslutsfattande), och dess potential för att öka arbetstillfredsställelse och prestation, som påbörjades i USA under 40- och 50-talet och som väckte intresse i Europa och Japan (Nykodym, Simonetti, Nielsen & Welling, 1994). Under 70-talet började employee empowerment tillämpas vilket inkluderade en överföring av organisatorisk makt, en ökning av egen- eller självförmåga\* genom en minskning av maktlöshet i organisationen och försök att öka medarbetarens inre motivation (Menon 2001).

Under 90-talet förväntades ett ökande behov av delaktighet till följd av ökad komplexitet vid beslutsfattande (som kräver mer kunskap), globaliserad konkurrens och en ökad förväntan om delaktighet hos yngre medarbetare (Nykodym et al, 1994). Vikten av medarbetarnas bidrag till att uppnå organisationens mål genom att agera mer proaktivt och självständigt, fick stort genomslag i samband med ett ökat intresse för kvalitetsarbete (Herrenkohl, Judson & Heffner, 1999). Intresset för employee empowerment har växt som ett sätt att möta en ökad konkurrens genom förbättrade

---

\* Egenförmåga eller självförmåga (self-efficacy): upplevd egen förmåga att klara av saker och ting, att hantera olika slags situationer och händelser (Egidius, 2008).

prestationer (Spreitzer, 2005). Employee empowerment ses också som ett sätt att öka arbetstillfredsställelse och som en viktig faktor vid förändringsarbete (Spreitzer, 2005).

Kinlaw (1995) ser utvecklingen av employee empowerment som en rörelse från styrning genom kontroll till styrning genom värderingar, gemensamt fastställande av mål och feedback. Medarbetarna styr själva över det egna arbetet medan ledningens fokus ligger på systemnivå. Roller och funktioner förändras och blir mindre personbundna. Chefens roll förändras i riktning mot en roll av underlättare, samordnare och informationsförmedlare.

*Definitioner av begreppet medarbetarskap.* Danske C Möller (1994) beskriver ett personligt engagemang hos människor som gör sitt bästa för att en organisation ska bli framgångsrik och benämner detta ”employee-ship”. I begreppet lägger han vad det innebär att vara en god anställd och drar parallellen till begreppet ledarskap och att vara en god ledare. Möller ser framförallt ansvarstagande som kärnan i begreppet men även lojalitet och initiativförmåga. Han lägger stor vikt vid att ledare och medarbetare har ett gemensamt ansvar för verksamheten.

Tengblad (2003a) avser med medarbetarskap hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet. Däri ingår också graden av ansvarstagande och förmåga att arbeta självständigt, medarbetarnas gränsdragning mellan arbete och privatliv samt hur medarbetarna förhåller sig till andra medarbetare.

Utifrån hur självständigt och ansvarstagande medarbetarna utför sitt arbete och graden av ömsesidig tillit inom organisationen beskriver Tengblad (2003a, b, 2006b) fem olika former av medarbetarskap:

1. Vid ett traditionellt medarbetarskap är arbetsledarrollen intakt och det råder en traditionell uppdelning av arbetsuppgifterna mellan tjänstemän och arbetare och rollen som medarbetare är relativt passiv.
2. Vid det organisationsorienterade medarbetarskapet har medarbetarna större ansvar och beslutsbefogenheter genom att delar av arbetsledarfunktionen har delegerats men formerna för detta ansvarstagande är tydligt definierade och kontrollerade av ledningsfunktionen i gemensamma policies, rutiner och riktlinjer.
3. Vid det grupporienterade medarbetarskapet har medarbetarna, i sin arbetsgrupp, relativt stor frihet att själva disponera sitt arbete.
4. Vid det individorienterade medarbetarskapet har medarbetaren, och förväntas ha, stort ansvar och stor självständighet i sitt arbete.
5. Vid det chefslösa medarbetarskapet har chefsrollen i stort sett avvecklats och det är medarbetarna som utför traditionella chefsuppgifter och beslut fattas ofta i en kollektiv form.

Möller (1994), Hällstén och Tengblad (2006) påpekar att alla anställda kan betraktas som medarbetare. Detta inbegriper även chefer som är medarbetare i förhållande till styrelse, överordnade chefer, chefskollegor och ledningsgrupp. De framhåller att man som chef är medarbetare i första hand och ledare i andra hand och att även icke-chefer kan utöva ledarskap. Tengblad (2003b) vill framhålla relationen mellan ledarskap och medarbetarskap, båda är beroende, och medskapare, av varandra.

*Definitioner av begreppet employee empowerment.* En successiv utveckling av definitionen har skett under tid. Conger och Kanungo (1988) kritiserar ett likställande av employee empowerment med delegation eller maktdelning. De analyserar begreppet utifrån ett relationellt perspektiv där det kan ses som en process av maktdelning, delegation och decentralisering av beslutsfattande. De analyserar också begreppet utifrån ett motivationsperspektiv där det ses som en process av att möjliggöra en ökad motivation hos medarbetarna. De föredrar att se empowerment utifrån ett motivationsperspektiv eftersom delegation inte inrymmer hela komplexiteten hos begreppet och bara är ett sätt av flera som kan innebära, men inte nödvändigtvis gör det, empowerment för medarbetarna.

”empowerment is /.../ a process of enhancing feelings of self-efficacy among organizational members through the identification of conditions that foster powerlessness and through their removal by both formal organizational practices and informal techniques of providing efficacy information.” (Conger & Kanungo, 1988, s. 474)

Begreppet employee empowerment inbegriper ökad individuell motivation genom att beslutsfattandet flyttas till lägsta möjliga nivå i organisationen där ett kompetent beslut kan tas (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990). De som arbetar närmast problemet får också möjlighet att lösa det. I begreppet ligger också en ökning av medarbetarnas självstyre och känsla av delaktighet samt ett förtroende från ledningens sida för medarbetarnas förmåga att utföra arbetet. Fördelningen av makt ses inte som det viktigaste och Kinlaw (1995) vill särskilja employee empowerment från delegering. Enligt honom syftar utvecklingen av employee empowerment till att genom ökad kompetens och inflytande utveckla och använda den mänskliga kompetensen i en organisation. Detta är dels ett mål i sig men skapar också förutsättningar för att organisationen ska kunna arbeta med en förändringsstrategi på ett framgångsrikt sätt. Kinlaw betonar att det är en interaktiv och ömsesidig process mellan medarbetare och ledning.

Herrenkohl, Judson och Heffner (1999) påtalar att begreppet ges många innebörder, från maktfördelning till lärandeprocess, för att beteckna bemyndigandet av andra respektive den inre psykologiska processen att uppleva sig vara bemyndigad (Menon, 2001). Herrenkohl et al definierar begreppet som en uppsättning dimensioner som kännetecknar en organisations samspel med människor inom den så att de uppmuntras att ta initiativ och agera för att förbättra processen. De fyra dimensionerna är gemensamma visioner (tydliga mål, måluppfyllelse och kundorientering), organisatoriskt stöd (ansvar och beslutsfattande, team-effektivitet, risktagande och kundorientering), kunskap och lärande (uppmuntran av utveckling och förändring, problemlösning, tillit och kommunikation) samt belöningssystem (arbetsgivaren visar uppskattning och den anställde vet vad som belönas).

Lee och Koh (2001) föreslår att empowerment definieras som det psykologiska tillståndet hos en underställd som upplever fyra dimensioner – meningsfullhet, kompetens, självbestämmande och inflytande – vilka påverkas av ett bemyndigande beteende hos ledningen.

*Olika perspektiv i forskningen om employee empowerment.*

- Det social-strukturella perspektivet, som har varit den mer traditionella synen, fokuserar på maktindelning, överlåtande av makt och beslutsfattande i arbetsituationen samt förändringar av strukturer och processer (Honold, 1997; Menon, 2001; Spreitzer, 2005).
- Det kritiska perspektivet problematiserar förhållandet till formell makt och kontroll (Honold, 1997).
- Ett annat perspektiv är ledningen och ledarskapet. Vad och hur ledningen kan göra, och deras betydelse, för att skapa förutsättningar för empowerment hos medarbetarna (Honold, 1997; Lee & Koh, 2001) och hur ledare kan inspirera och skapa engagemang hos medarbetarna genom att förmedla en vision och en tydlig riktning för organisationen. Internaliseringen av organisationens mål kopplas framförallt till det transformativa ledarskapet (Menon 2001).
- Ytterligare perspektiv är ett instrumentellt, där empowerment ses som ett medel att nå ledningens syften respektive
- ett expressivt där empowerment ses som ett önskvärt mål i sig själv utifrån värden som t ex lärande och växande (Edmonstone, 2000).
- Honold (1997) tar också upp samarbete, samverkan och interaktion mellan medarbetare som ett perspektiv.
- Ett psykologiskt perspektiv behandlar begreppet utifrån den individuella psykologiska upplevelsen av empowerment hos medarbetaren, och ökad inre motivation (Honold, 1997; Lee & Koh, 2001; Spreitzer, 2005; Thomas & Velthouse, 1990).
- De olika synsätten är ömsesidigt beroende av varandra och bör integreras eftersom det för att lyckas inte räcker med att organisationen omfördelar makt och skapar förutsättningar. Medarbetarna måste själva uppleva sig ”empowered” vilket kan bero på ledningens beteende, hierarkins utseende och individuella skillnader t ex vad gäller upplevelse av locus of control\*. Samtidigt kan en individ uppleva sig bemyndigad utan formella initiativ till bemyndigande. Detta kan ses som det integrativa perspektivet (Honold, 1997; Menon, 2001).

Stewart, McNulty, Quinn Griffin och Fitzpatrick (2010) framhåller det strukturella och det psykologiska perspektivet.

Det psykologiska perspektivet på empowerment inom organisationer kan identifieras som ett kognitivt tillstånd, en form av inre motivation som speglar individens inställning till arbetsrollen och som kommer till uttryck i upplevelse av meningsfullhet, kompetens, val och inflytande (Thomas & Velthouse, 1990). Spreitzer (1995, 2005) byggde vidare på detta och utvecklade ett instrument, Psychological Empowerment Scale, för att belägga psykologisk empowerment genom att mäta fyra olika komponenter: mening (överensstämmelse mellan egna värderingar och beteenden och organisationens/yrkesrollens), kompetens (tilltro till den egna förmågan att utföra arbetet på ett skickligt sätt), självbestämmande (upplevelse av att själv kunna påverka arbetsmetoder, arbetstakt och ansträngningsgrad) samt inflytande (möjlighet att påverka mer strategiska och administrativa aspekter av arbetet). Menon (2001) menar att

---

\* Kontrollfokus. Uppfattning om var kontrollen över positiva och negativa händelser är lokaliserad. Vid inre locus of control/kontrollfokus förläggs kontrollen inom individen, vid yttre förläggs kontrollen utanför individen. Begreppet introducerades 1966 av J B Rotter (Egidius, 2008).

internaliserade mål (engagemang i, och upplevelse av organisationens mål som meningsfulla) är en huvudkomponent i den psykologiska upplevelsen av empowerment tillsammans med en uppfattning av kompetens och kontroll över arbetsituationen.

Strukturell empowerment, ibland benämnt organisatorisk empowerment, baseras på Kanters (refererad till i Laschinger & Finegan, 2005; Patrick & Laschinger, 2006; Stewart, McNulty, Quinn Griffin & Fitzpatrick, 2010) teori om strukturell makt och sociala strukturer i organisationer som påverkar medarbetarnas attityder, beteenden och arbetsresultat. Strukturell empowerment omfattar följande faktorer för empowerment: tillgång till information om organisationens mål och värderingar samt möjlighet att delta i beslutsfattande; tillgång till resurser i form av teknik och mänskliga resurser; stöd vid problemlösning och feedback samt möjlighet till utbildning och professionell utveckling (Chang, Liu & Yen, 2008; Laschinger & Finegan, 2005; Patrick & Laschinger, 2006; Stewart et al, 2010).

Honold (1997) menar att employee empowerment har både en individuell och en organisatorisk aspekt och är svårt att definiera pga att en förutsättning för framgång är att varje organisation definierar det utifrån sin kultur och sina behov. Hon drar slutsatsen att begreppet är multidimensionellt eftersom det inbegriper ledningens roll, individernas gensvar, interaktion i arbetsgrupper och hur arbetsprocesserna är strukturerade. Begreppets multidimensionalitet beläggs av Seibert, Silver och Randolph (2004). Lee och Koh (2001) diskuterar begreppet i relation till andra förekommande begrepp inom management-litteraturen som t ex delegering, motivation och autonomi och drar slutsatsen att empowerment är ett unikt och icke utbytbart självständigt begrepp.

Trots svårigheterna att skapa en generellt accepterad definition av employee empowerment råder konsensus om förväntade effekter av empowerment för både organisation och medarbetare i form av ökat resultat, effektivitet och arbetstillfredsställelse (Spreitzer 2005, Sharma & Kaur 2008). Stewart et al (2010) uppger samband mellan psykologisk och strukturell empowerment inom vården till effektivitet, kvalitet, kostnadseffektivitet och förmåga att behålla personal.

Tabell 1.

*Sammanfattning av definitioner av begreppen*

Medarbetarskap	Ett personligt engagemang hos människor som gör sitt bästa för att organisationen ska bli framgångsrik. Inbegriper ansvarstagande, lojalitet, initiativförmåga, gemensamt ansvar.	Möller, 1994
	Hur medarbetare hanterar relationen till arbetsgivaren och det egna arbetet. Inbegriper grad av ansvarstagande, förmåga att arbeta självständigt, gränsdragning mellan arbete och privatliv, förhållande till andra medarbetare.	Tengblad, 2003a

Employee empowerment	En process att öka egenförmågan hos organisationens medlemmar genom att identifiera och ta bort förhållanden i organisationen som bidrar till maktlöshet.	Conger & Kanungo, 1988
	En form av ökad individuell inre motivation (meningsfullhet, kompetens, val och inflytande) som speglar individens inställning till arbetsrollen.	Thomas & Velthouse, 1990
	En interaktiv och ömsesidig process att öka medarbetarnas självstyre och delaktighet samt förtroende från ledningen. Genom ökad kompetens och inflytande utveckla och använda den mänskliga kompetensen.	Kinlaw, 1995
	En uppsättning dimensioner (visioner, organisatoriskt stöd, kunskap och lärande, belöningssystem) som kännetecknar en organisations samspel med människor inom den så att de uppmuntras att ta initiativ och agera för att förbättra processen.	Herrenkohl, Judson & Heffner, 1999
	Medarbetarens psykologiska upplevelse av fyra dimensioner (meningsfullhet, kompetens, självbestämmande och inflytande) som påverkas av bemyndigande beteende hos ledningen.	Lee & Koh, 2001

### *Syfte*

Denna studies syfte är att, på uppdrag av personaldirektören, kartlägga dokumenterade empiriska studier och teoretiska modeller som beskriver förutsättningar och interventioner för att utveckla medarbetarskap och employee empowerment. De empiriska studierna avgränsas till vårdsektorn och offentlig förvaltning.

## Metod

I föreliggande arbete användes litteraturstudier som metod. Vid sökning av svenskspråkig litteratur användes begreppet medarbetarskap, vad gäller den internationella litteraturen användes begreppet employee empowerment. För att identifiera relevanta publikationer gjordes under april 2010 systematiska sökningar i följande databaser (antal träffar inom parentes):

Libris (40 medarbetarskap/56 employee empowerment), Uppsök (29 med/16 emp), Samsök (105 med), SwePub (15 med/8 emp), DIVA (9 emp), SveMed+ (3 med), PubMed (216 emp), PsycInfo (53 emp), Pro Quest ABI Inform (1563 emp), Academic Search (398 emp) och Google Scholar.

I PubMed, PsycInfo, Pro Quest ABI Inform och Academic Search gjordes sökningar i "scholarly journals" eller "peer reviewed journals". Pro Quest ABI Inform gav en stor mängd träffar (1563 vetenskapliga artiklar) och för att få en mer överskådlig mängd artiklar kombinerades employee empowerment med "Human Resources Management"; "management styles"; "management styles and leadership"; "organizational behaviour" samt "organizational change".

Kontrollsökningar gjordes även på begreppen employeeship och co(-)workership. Begreppet medarbetarskap är av nordiskt ursprung och används framförallt i Sverige. Direktöversättningar såsom employeeship och co-workership verkar inte användas inom den engelskspråkliga sfären i någon större omfattning. Vid sökning i Google Scholar (april 2010), med begreppet i artikelns rubrik, erhöles 304 träffar på employee empowerment, 14 på employeeship och två på co(-)workership. De två senare begreppen hade huvudsakligen beskrivits av nordiska författare. Det finns också exempel på att employee empowerment översätts till medarbetarskap på svenska (Kinlaw, 1995).

Urvalet av material gjordes utifrån artikelns titel och därefter utifrån sammanfattningen. Ytterligare artiklar som refererades till i det lästa materialet tillkom. Vid urvalet av empiriska studier valdes de studier som genomförts inom vårdsektorn och offentlig förvaltning och som belyste förutsättningar och interventioner för att utveckla medarbetarskap och employee empowerment. Studier vars huvudsyfte var att belysa relationen mellan medarbetarskap eller employee empowerment och faktorer som stress eller hälsa valdes alltså bort. De sju interventionsstudier som redovisas i resultatdelen är de som påträffades i datasökningarna.

Urvalet koncentrerades till vetenskapliga artiklar och avhandlingar. Detta begränsade mängden litteratur gällande begreppet medarbetarskap då mycket av det som skrivits utgörs av studentuppsatser eller har författats av verksamma konsulter. Därför användes facklitteratur av Hällstén och Tengblad som bedömdes som relevant. Detta gjorde att allt material angående employee empowerment utgjordes av vetenskapliga artiklar (förutom Kinlaw som är facklitteratur) medan materialet angående medarbetarskap framförallt utgjordes av facklitteratur.

## Resultat

Resultatavsnittet inleds med de empiriska studierna där förutsättningar för att utveckla medarbetarskap och employee empowerment samt de funna interventionsstudierna redovisas. Avsnittet avslutas med förutsättningar och interventioner enligt de teoretiska modellerna.

### *Empiriska studier*

Utifrån en kvalitativ studie baserad på intervjuer med personal på ett finskt sjukhus formulerade Kuokkanen och Leino-Kilpi (2001) fem kategorier med faktorer som underlättar empowerment:

1. Moraliska principer - en gemensam vårdfilosofi och en överenskommelse om vad vård innebär samt respekt för andra på arbetsplatsen.
2. Personlig integritet - associerat med ett ledarskap som möjliggör delaktighet, delegation av ansvar och planering av arbetet tillsammans med medarbetarna. Ledarskapet präglas också av tillit och förtroende för medarbetaren.
3. Expertis - kan ökas genom en positiv attityd till utveckling, träning och nya arbetsmetoder.
4. Framtidsorientering - kommer till uttryck i gemensam planering, gemensamma möten, ömsesidig hjälpsamhet och förändringsbenägenhet.
5. Tillgänglighet/sällskaplighet - bidrar till att skapa en öppen atmosfär som tillåter experimenterande samt till socialt stöd och samarbete mellan yrkesgrupper.

Dessa resultat användes i en senare longitudinell kvantitativ enkätstudie baserad på ovanstående fem kategorier (Kuokkanen, Suominen, Härkönen, Kukkurainen och Doran (2009)). Kuokkanen et al fann att vårdpersonal bedömde att flest underlättande faktorer för att utveckla empowerment fanns inom kategorin personlig integritet (delegerat ansvar, tillit, feedback) och minst underlättande faktorer inom kategorin framtidsorientering (kontinuitet, möjlighet att avancera, tillgång till information). Inom kategorin framtidsorientering fanns också mest hindrande faktorer såsom byråkrati, hierarki, auktoritärt ledarskap och dålig tillgång till information. Den undersökta organisationen genomgick stora förändringar i form av större fokus på kostnadseffektivitet, förändring av avdelningsorganisation, förändrade arbetsbeskrivningar och omplacering av personal under undersökningstiden. Stress påverkade upplevelsen av underlättande faktorer negativt. Resultaten visade att pågående organisationsförändringar påverkar medarbetarnas bedömning av empowerment och arbetstillfredsställelse negativt.

Laschinger och Finegan (2005) fann i en kvantitativ studie baserad på olika mätinstrument (Conditions of Work Effectiveness Questionnaire-II, CWEQ-II; Psychological Empowerment Scale, PES; Maslach Burnout Inventory; Williams och Coopers Pressure Management Indicator, PMI; Dekker och Barlings Work Overload Scale; Mishras Trust in Management Scale) att strukturell empowerment hade en direkt positiv effekt på upplevelse av kontroll, arbetsbelastning, rättvisa, belöningar och gemenskap samt en indirekt effekt på burnout och arbetsengagemang hos kanadensiska sjuksköterskor. Författarna menade att strukturella faktorer är viktiga för att utveckla empowerment och att element som motverkar empowerment bör avlägsnas. De ansåg

att tillgång till information, stöd och resurser samt möjlighet till utveckling är nödvändigt för att öka engagemang i arbetet och förebygga burnout.

Stewart, McNulty, Quinn Griffin och Fitzpatrick (2010) visade i en enkätstudie (CWEQ-II och PES) bland sjuksköterskor i Connecticut, USA, ett signifikant samband mellan strukturell empowerment och psykologisk empowerment. Författarna såg resultaten som en bekräftelse av tidigare forskning som visat på samband mellan dessa och en positiv effekt av strukturell empowerment på psykologisk empowerment. De fann stöd för slutsatsen att sjukvårdsorganisationer bör underlätta utvecklingen av både psykologisk och strukturell empowerment, dvs öka upplevelsen av mening, kompetens, självbestämmande och inflytande respektive ge tillgång till information, stöd, resurser och möjlighet till lärande och utveckling

I en norsk enkätstudie undersökte Åmo (2006) hur inflytande från ”viktiga andra” och position i hierarkin kunde påverka innovativt beteende hos sjuksköterskor, undersköterskor och vårdbiträden. Han fann att sjuksköterskorna uppfattade ledningen som mer uppmuntrande än de övriga grupperna och att ledningens uppmuntran också påverkade sjuksköterskornas beteende mest. Undersköterskornas och framförallt sjukvårdsbiträdenas beteende påverkades mest av kollegornas beteende. Åmo drog slutsatsen att ju högre upp i hierarkin desto större inflytande har ledningen för att påverka beteendet och ju lägre ner i hierarkin desto mer påverkas det egna innovativa beteendet av kollegornas beteende. För att hela arbetsgruppen ska utveckla empowerment i form av innovativt beteende menade Åmo att både uppmuntran från ledningen och från informella ledare i arbetsgruppen är viktigt.

*Interventionsforskning.* Arneson och Ekberg (2005) studerade med kvalitativ metodik (semistrukturerade fokusgruppintervjuer analyserade enligt fenomenografisk metod) en intervention där man använde problembaserat lärande (PBL), för att främja empowerment och hälsa hos medarbetarna, för att se om PBL underlättar empowermentprocesser. Interventionen skedde inom den offentliga sektorn, bl a en tandvårdsklinik. Medarbetare och ledning deltog i slutna grupper om sex till åtta deltagare som träffades två timmar per vecka i fyra månader. Deltagarna diskuterade sin arbetsituation, identifierade problemområden i förhållande till målen, tog initiativ till lösningar och satte upp egna målsättningar och utvecklade strategier för att nå dessa mellan gruppträffarna. En facilitator fanns med för att säkra målinriktningen i arbetet och understödja utvecklingen av en konstruktiv grupprocess. Metoden initierade förändringar på organisatorisk nivå, arbetsplatsnivå och individuell nivå. Arneson och Ekberg konstaterade förändringar, överensstämmande med teorier om empowerment, i form av reflektion; ökad medvetenhet och insikt bl a om informella faktorer på arbetsplatsen och om egna och andras behov; ökad förmåga att formulera arbetsrelaterade problem och utveckla strategier för att lösa dem; större gruppsammanhållning; ökat socialt stöd samt aktiviteter gentemot omgivningen på organisations-, arbetsplats- och individuell nivå för att förbättra arbetsituationen. Deras slutsats var att problembaserat lärande är ett verkningsfullt instrument för att utveckla empowerment och att metoden är användbar i olika kontexter och även med syfte att utveckla organisationen.

I en kvalitativ studie, baserad på semistrukturerade intervjuer, på ett svenskt äldreboende deltog en personalgrupp i åtta gruppträffar, under nio månader. Träffarnas fokus låg på medvetenhet om yrkesrollen och empowerment för att utveckla självbilden och den professionella rollen. Korta föreläsningar om identitet, självbild,

organisationsteori, rådande begränsande strukturer på arbetsplatsen, arbetsgruppers reaktioner vid förändring och kulturförändring ingick i programmet liksom hemuppgifter och diskussion. Häggström, Engström och Wadensten (2009) drog slutsatsen att den professionella rollen förbättrats genom ökad aktivitet (tydligare målformuleringar, förändrade arbetsrutiner), ökad förståelse (ändrade attityder, ökad förståelse för varandra) samt ökad synlighet i gruppen och mod att uttala sig på möten. Interventionen hjälpte enligt forskarna personalen att utveckla självkänsla, empowerment, förståelse för arbetsrollen samt att bli mer aktiva och självständiga på arbetet.

Chang, Liu och Yen (2008) undersökte i en kvasiexperimentell pretest-postteststudie i Taiwan effekterna av ett empowerment-baserat utbildningsprogram på employee empowerment, arbetstillfredsställelse, produktivitet och innovativt beteende hos "public health nurses". Utbildningsprogrammet omfattade 24 timmar fördelade på fyra tillfällen med en veckas mellanrum. För experimentgruppen bestod varje tillfälle av ett block utbildning och ett block med work-shops i grupper. Utbildningen innehöll introduktion till empowerment; utforskande av makt och kapacitet i den offentliga vården; meningen med empowerment i den offentliga vården; relaterande av empowerment till vård för att underlätta ett kritiskt tänkande och utveckla empowerment hos deltagarna. Work-shop-tillfällena fokuserade ett utforskande av situationer av maktlöshet i arbetet; samtal om sig själv och arbetslivet; presentation av varandra utifrån arbetslivserfarenheter; hur man kan gå vidare. En kärnpunkt var att eliminera upplevelser av maktlöshet. Programmet hade en signifikant effekt på psykologisk empowerment (kompetens och inflytande), innovativt beteende samt produktivitet men ingen effekt på organisatorisk empowerment eller arbetstillfredsställelse (mätt med CWEQ-II, PES samt egna frågeinstrument). Författarna ansåg att empowerment-baserade utbildningsprogram är ett sätt att förbättra employee empowerment och produktivitet.

Wooddell (2009) gjorde en fallstudie på ett finanskontor inom den offentliga sektorn i USA med utgångspunkt i aktionsforskning och employee empowerment. Ledningen önskade stödja den professionella utvecklingen hos medarbetarna men också lösa några problem organisationen stod inför. Metoden, baserad på Susman och Evered, bestod av fem steg:

1. analys av problemet,
2. planering av handling och lösning,
3. utförande och analys,
4. utvärdering,
5. lärande och reflektion.

En arbetsgrupp, representativ för organisationen, fick själva välja vilket av de, av ledningen, definierade problem som de ville arbeta med. Initialt ägnades mycket energi åt att utveckla kommunikationen, och på så sätt också öka tilliten, inom gruppen genom att reflektera över den pågående processen och den interpersonella dynamiken i gruppen. Wooddell drog framförallt två slutsatser. För det första att ledningen bör låta gruppen själv identifiera sina egna prioriteringar och utveckla sin kompetens, för det andra att möjligheten att välja problem, analysera och finna lösningar ledde till engagemang inom gruppen. Wooddell ansåg att ett visst mått av empowerment uppnåddes och att arbetsmodellen har potential.

I två studier undersökte McDonald (2004, 2005) genom deltagande observation, intervjuer och granskning av dokument individuell identitet och organisatorisk kontroll samt kulturförändring vid en "Primary Care Trust" (PCT) i Storbritannien. Organisationen genomgick stora förändringar och som ett sätt att skapa empowerment erbjöds mellanchefer möjlighet att gå en kurs i personlig utveckling (bl a innehållande förhållningssätt gentemot arbetsbelastning). Programmet omfattade fem dagar under ett år och innehöll diskussion, individuella övningar och gruppövningar samt material att arbeta med på fritiden. Deltagarnas attityder till kursen kunde enligt McDonald delas in i tre grupper. Majoriteten som var mycket positiva till den och ett mindre antal som antingen var ambivalenta eller öppet kritiska. De nöjda upplevde sig mer säkra och tillfreds med sitt arbete medan kritik framförallt framfördes mot retoriken i förhållande till en verklighet som upplevdes som kontrollerande. Öppet motstånd uttrycktes även i form av att lämna kursen.

McDonald noterade att ovilja att uttrycka kritik på ett öppet sätt kan leda till mer subtila former av motstånd såsom tyst motstånd, kritik inom gruppen, negligering av förändringar eller sökande av nytt jobb. Hon problematiserade även antagandet att individernas mål är de samma som organisationens. Hon såg att medarbetarna omdefinierade organisationens mål så att de bättre återspeglade de egna värderingarna och prioriteringarna istället för att anpassa sig till en uppifrån styrd föreställning om vad som är viktigt. Medarbetarna kunde uppleva en konflikt mellan långsiktiga organisatoriska visioner/mål och kortsiktiga målsättningar. McDonald påtalade också att dualismen mellan (ekonomisk) rationalitet och emotionalitet kan skapa konflikt hos de som har ett starkt engagemang i patientvården. Medarbetarna uttryckte efter insatsen en större lojalitet med PCT men baserat på en personlig, istället för gemensam, syn på vad PCT står för.

McDonald varnade för att ett alltför evangelistiskt förhållningssätt vid utveckling av medarbetarskap innebär en risk att människor reagerar med cynism, speciellt om medarbetarna upplever en diskrepans i förhållande till vardagens villkor. Hon betonade också vikten av att ord och handling följs åt. Motstridiga budskap från högre ort kan skapa konflikter både mellan medarbetarna och inom den enskilda individen. Hon drog slutsatsen att den frustration som skapades av den toppstyrda och målorienterade ledningsstilen minskade effekten av organisationens satsning på empowerment.

Cunningham och Hyman (1996) konstaterade i en studie av effekter av olika insatser för att utveckla empowerment inom National Health Service i Storbritannien att en tuff bemannings- och personalpolitik, till följd av ekonomiska svårigheter och konkurrens, begränsade effekten av insatserna.

### *Gemensamma karaktäristika hos interventionerna*

De empiriska studier som gjorts inom vård och offentlig förvaltning av olika interventioner för att utveckla employee empowerment har vissa gemensamma karaktäristika:

- Tid - utvecklings- och utbildningsinsatserna har pågått under flera tillfällen och sträckt sig över längre tid. (Arneson & Ekberg, 2005; Chang et al, 2008; McDonald, 2004, 2005; Häggström et al, 2009; Wooddell, 2009).
- Facilitator - grupperna har letts av en eller flera facilitatorer som haft till uppgift att stödja en konstruktiv process. (Arneson & Ekberg, 2005; Chang et al, 2008; McDonald, 2004,2005; Häggström et al, 2009; Wooddell, 2009).

- Struktur - interventionerna har haft en tydlig struktur för gruppträffarna t ex identifikation av problemsituationer, planering av lösning, genomförande av lösning. (Arneson & Ekberg, 2005; Chang et al, 2008; McDonald, 2004, 2005; Häggström et al, 2009; Wooddell, 2009).
- Utbildning och reflektion - flera av interventionerna har kombinerat kortare utbildningsinsatser med reflektion och samtal mellan deltagarna. (Chang et al, 2008; Häggström et al, 2009).

### *Teoretiska modeller*

*Förutsättningar för utveckling av medarbetarskap.* En grundläggande förutsättning för att utveckla medarbetarskapet är att ledningen hyser tilltro till, och vilja att ta tillvara, medarbetarnas kunskap och erfarenheter (Möller, 1994) och att det finns en ömsesidig tillit, en öppen dialog och ett aktivt samspel mellan ledning och medarbetare (Tengblad, 2003a). Samtidigt bör medarbetarna visa en vilja att ta eget ansvar, för sin egen, gruppens och organisationens utveckling och fördelningen av uppdrag och ansvar bör förändras för att möjliggöra detta (Möller, 1994). Tengblad (2003a) menar att en utveckling av medarbetarskapet kräver en mognad både hos organisation och individ. Det är också av stor vikt att budskapen som organisationen sänder är kongruenta och att organisationen visar sitt budskap i handling och strukturer (Tengblad, 2003a). De flesta former av medarbetarskap gynnas av tydliga strukturer och kulturer vilka också bidrar positivt till ett långsiktigt förändringsarbete (Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten, 2007). Tengblad (2006c) betonar vikten av ett långsiktigt perspektiv vid utveckling och beslutsfattande och att undvika täta omorganisationer, chefsbyten och förändringar av administrativa processer och styrsystem.

Genom att skapa organisatoriska förutsättningar och utveckla stödjande system och rutiner kan organisationen underlätta utvecklingen av medarbetarskapet. Sådana system och rutiner kan utgöras av personalidén; mål och strategier; rutiner för rekrytering och personalintroduktion; chefs- och ledarstöd; personaladministrativa rutiner; metoder för medarbetarutveckling; system för uppföljning och feedback (Tengblad et al, 2007). Vid uppföljning i form av medarbetarundersökningar trycker Tengblad et al på vikten av att resultaten omsätts i handling och utvecklingsarbete på arbetsplatsen.

Tengblad et al (2007) menar att chefen spelar en viktig roll för utvecklingen av medarbetarskapet och ser ledarskap och medarbetarskap som två kompletterande sidor av samma mynt, en ömsesidig relation. För att kunna spela denna roll krävs att chefen ges rätt förutsättningar såsom att inte ha fler medarbetare än att man kan skapa en personlig relation till dem, att det finns administrativt och konsultativt stöd och att överordnad chef visar engagemang.

För att medarbetarna ska ha kraft att bidra till den egna och organisationens utveckling krävs en rimlig arbetsbelastning och att det finns en balans mellan det ansvar man vill, kan och får ta. Klimatet på arbetsplatsen bör präglas av gemenskap, samarbete, engagemang, meningsfullhet och en känsla av stolthet över att vara en del av organisationen (Hällstén & Tengblad, 2006; Tengblad, 2003a; Tengblad, 2006c).

*Förutsättningar för utveckling av employee empowerment.* Ett ledarskap med tilltro till medarbetarnas förmåga, som möjliggör delaktighet vid beslutsfattande, är en grundläggande förutsättning för att utveckla employee empowerment (Conger & Kanungo, 1988). Det dagliga ledarskapet, som i handling bör visa att ett bemyndigat beteende är välkommet, samt ett uthålligt och helhjärtat engagemang från ledningens sida är av vital betydelse (Edmonstone, 2000; Maxwell, 2005). Det är nödvändigt att avsätta tid för utveckling och visa stöd från både ledning och övriga medarbetare (Edmonstone, 2000).

Organisationen kan skapa förutsättningar för att utveckla employee empowerment genom ställningstagande i policies som betonar självbestämmande och samarbete (Conger & Kanungo, 1988). Dessa policies, som ska matcha organisationens utvecklingsinitiativ, bör vara tydliga och realistiska (Denham et al refererad till i Edmonstone, 2000). De behöver kombineras med förändringar av de formella strukturerna för att stödja förändringen (Edmonstone, 2000; Kinlaw, 1995), t ex överföring av beslutsfattande samt stöd för kompetensutveckling, innovationer och egen problemlösning (Sharma & Kaur, 2008). Conger och Kanungo (1988) hävdar att formella och informella insatser behöver kombineras.

Arbeten som är varierade, meningsfulla och med möjlighet till autonomi, kontroll och självständigt beslutsfattande ses som underlättande faktorer för utveckling av empowerment (Conger & Kanungo, 1988; Sharma & Kaur, 2008). Organisationen kan understödja autonomi och ett självständigt agerande genom organisatoriska strukturer såsom en tydlig vision, tydliga mål, arbetsrutiner och ansvarsområden samt att stödja arbetsgruppen i att ta ansvar för beslutsfattande och resultat (Blanchard, Carlos & Randolph; Randolph refererad till i Seibert, Silver & Randolph, 2004). Den verkliga graden av frihet och autonomi måste överensstämma med organisationens policies (Edmonstone, 2000).

Ökad information om organisationens mål och resultat kan hjälpa medarbetarna att skapa mening, öka möjligheterna att fatta beslut i linje med organisationens mål och påverka prestationen (Seibert, Silver & Randolph, 2004; Sharma & Kaur, 2008). Målen bör vara inspirerande och meningsfulla (Conger & Kanungo, 1988). En öppen kommunikation är av största vikt för att reducera stress och oklarheter samt förbättra samarbetet (Conger & Kanungo, 1988; Kinlaw, 1995; Sharma & Kaur, 2008). Förmågan att ge feedback, både mellan chef och medarbetare men även medarbetare sinsemellan är viktig liksom att bilda arbetslag och utveckla arbetsformerna inom dessa (Kinlaw, 1995). Utbildning, utveckling, lärande, kunskap och kompetens är viktiga faktorer för utveckling av employee empowerment (Edmonstone, 2000; Kinlaw, 1995; Sharma & Kaur, 2008). Andra förutsättningar är mer psykologiska faktorer såsom självkänsla och inre locus of control (Sharma & Kaur, 2008).

Kinlaw (1995) betonar vikten av att organisationen skapar en struktur för utvecklingen av medarbetarskapet för att få en långsiktighet i arbetet. Organisationsförändringar som innebär förändringar i strukturer, kommunikationsvägar och relationer, ses som negativa faktorer vid utveckling av empowerment (Conger & Kanungo, 1988).

*Interventioner för utveckling av medarbetarskap.* Inför en utvecklingsinsats är det viktigt att på den organisatoriska nivån reflektera över vilket medarbetarskap som dominerar i organisationen idag och vilket medarbetarskap man eftersträvar (Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten, 2007). Förtroendet är grunden och kan skapas t ex

genom att involvera medarbetarna i beslutsfattande, öka deras identifikation med organisationen och att ledningen skapar personliga relationer med medarbetarna (Tengblad, 2006c). Tengblad (2006c) menar att utvecklings- och förändringsarbeten bör ske gradvis och att långsiktiga, ambitiösa, relativt realistiska och mätbara mål bör skapas i dialog med medarbetarna. Utifrån en färdriktning och övergripande mål bör medarbetare och lägre chefer ges ansvaret för att föra över dessa till lokala mål och handlingsplaner (Tengblad, 2006c).

En utveckling av professionalismen i organisationen kan bidra till medarbetarskapets utveckling. Inom varje yrkesgrupp bör det finnas en strävan att utveckla den professionella kunskapen, förbättra arbetsmetoderna och ha kollegiala diskussioner om hur arbetet kan utvecklas. Chefen kan stärka sin professionella roll genom ökad kunskap om den egna verksamheten och sin speciella yrkeskompetens (Tengblad, 2006c).

Tengblad et al (2007) betonar vikten av att utveckla både den individuella medarbetaren och arbetsgruppen för att utveckla medarbetarskapet. Utveckling av arbetsgruppen kan t ex ske i form av utbildning i vad ett gott medarbetarskap innebär utifrån frågeställningar såsom "Hur vill jag att arbetsplatsen ska fungera? Vad är jag beredd att bidra med?" (Tengblad et al 2007). Det är viktigt att aktiviteterna har en tydlig koppling till verksamheten och det egna arbetet (Tengblad, 2006c). Genom möjlighet att reflektera kring sitt medarbetarskap ges medarbetarna möjlighet att förändra det, att uppnå en rimlig balans för ansvarstagande och arbetsbelastning samt att stärka relationen mellan medarbetare och ledning. I utvecklingssamtalet ges möjlighet för medarbetaren att reflektera över sina drivkrafter, mål och ambitioner i förhållande till arbetet, hur dessa mål kan förenas med organisationens mål samt hur individen kan bidra till arbetsgruppens utveckling (Tengblad et al, 2007).

Alla utvecklingsinsatser bör utvärderas och justeras vid behov (Tengblad, 2006c).

*Interventioner för utveckling av employee empowerment.* Vid en insats för att utveckla employee empowerment ses en definition av begreppen som nödvändigt i det initiala skedet för att skapa en gemensam terminologi och undvika förvirring angående medarbetarnas syn och den organisatoriska verkligheten (Edmonstone, 2000; Kinlaw, 1995).

I Conger och Kanungos (1988) modell för att utveckla empowerment är första steget att identifiera förhållanden inom organisationen som skapar en känsla av maktlöshet. Detta kan handla om organisatoriska faktorer, ledning, belöningssystem eller arbetsuppgifternas art. En framgångsfaktor är att börja med frågor som är viktiga för medarbetarna i det dagliga arbetet istället för stora organisationsövergripande projekt (Edmonstone, 2000). När ett behov av förändring inom organisationen upptäcks måste det kommuniceras inom organisationen i form av varför en förändring är nödvändig, konsekvensen av om ingen förändring sker, vilka som är involverade och positiva konsekvenser av en förändring (Kinlaw, 1995; Rayner refererad till i Maxwell, 2005). När aktuella förändringsområden definierats är det viktigt att säkerställa ledningens engagemang (Edmonstone, 2000; Rayner refererad till i Maxwell, 2005).

För att arbeta med förändringsområdet tillsätts arbetsgrupper, med berörda medarbetare. Dessa grupper bör få stöd. Syftet för gruppens arbete är att själva arbeta med frågan, fastställa mål och strategier (Edmonstone, 2000; Kinlaw, 1995) och i detta ligger en möjlighet att utmana systemet. Parallellt bör arbete ske med ledningen så att

de förmår att uppmuntra och underlätta förändringarna (Edmonstone, 2000). Det lärande som sker i arbetsgrupperna är av stor vikt och detta bör spridas i organisationen, framförallt horisontellt, över samarbetsgränserna, istället för vertikalt i organisationen (Edmonstone, 2000). Kinlaw (1995) ser positivt på utbildning för medarbetarna, t ex om organisationen och ledningsfrågor, förbättringsarbete och personliga aspekter.

För att kunna förändra de områden som definierats som aktuella att arbeta med behöver organisationens struktur anpassas (Kinlaw, 1995). Det kan handla om ökad delaktighet vid beslutsfattande, formulerande av mål, feedback, skapa relevanta belöningssystem och förändring av arbetsuppgifter (Conger & Kanungo, 1988). Informationsflödet kan behöva förändras, t ex om beslutsfattandet läggs närmare där arbetet utförs ökar behovet av information för att kunna fatta välgrundade beslut. Arbetsrollerna kan också behöva omskapas för att bättre passa det nya sättet att arbeta (Rayner refererad till i Maxwell, 2005). När nya arbetssätt börjat få genomslag, institutionaliseras de genom förändringar av organisationens struktur och system (Edmonstone, 2000; Kinlaw, 1995; Rayner refererad till i Maxwell, 2005).

Regelbunden uppföljning är nödvändig för att säkerställa var utvecklingsprocessen befinner sig och vart den är på väg (Kinlaw, 1995). Det är också ett sätt att behålla fokus på fortsatt förbättringsarbete (Rayner refererad till i Maxwell, 2005).

### *Gemensamma karaktäristika hos de teoretiska modellerna*

I den svenska litteraturen om utveckling av medarbetarskap respektive den internationella om employee empowerment framkommer ett antal gemensamma karaktäristika:

- Tilltro - att ledarskapet präglas av en tilltro till medarbetarnas kunskap, förmåga och erfarenheter (Conger & Kanungo, 1988; Möller, 1994; Tengblad, 2006).
- Engagemang och långsiktighet - att ledningen visar engagemang och långsiktighet i utvecklingsarbetet (Edmonstone, 2000; Kinlaw, 1995; Rayner refererad till i Maxwell, 2005; Möller, 1994; Tengblad, 2006).
- Kongruenta budskap - att ledningen ger kongruenta budskap och omsätter orden i handling (Edmonstone, 2000; Maxwell, 2005; Tengblad, 2003).
- Organisatoriskt stöd - att organisationen utvecklar policies, rutiner, strukturer och system som stödjer utvecklingsinsatsen (Conger & Kanungo, 1988; Edmonstone, 2000; Kinlaw, 1995; Rayner refererad till i Maxwell, 2005; Sharma & Kaur, 2008; Tengblad et al, 2007).
- Medarbetarperspektiv - att utvecklingsarbetet sker i arbetsgrupper av de medarbetare som är närmast berörda (Edmonstone, 2000; Blanchard, Carlos & Randolph; Randolph refererad till i Seibert et al, 2004; Tengblad, 2006).
- Utveckling av arbetsgruppen - att utveckla arbetsgruppen, både kunskapsmässigt och psykosocialt, t ex genom olika utbildningsinsatser (Edmonstone, 2000; Kinlaw, 1995; Tengblad, 2006; Tengblad et al, 2007).
- Uppföljning - att insatser för att utveckla medarbetarskap eller employee empowerment kontinuerligt följs upp för att säkerställa att man är på rätt väg (Kinlaw, 1995; Rayner refererad till i Maxwell, 2005; Tengblad, 2006)
- Organisationsförändringar - att stora förändringar av organisationen inverkar negativt på utvecklingsinsatser inom medarbetarskap och employee empowerment (Conger & Kanungo, 1988; Tengblad, 2006).

Några av ovanstående punkter får stöd även i de empiriska studierna:

- Tilltro (Kuokkanen & Leino-Kilpi, 2001).
- Kongruenta budskap (McDonald 2004, 2005).
- Medarbetarperspektiv (Wooddell, 2009).
- Utveckling av arbetsgruppen (Kuokkanen & Leino-Kilpi, 2001).
- Organisationsförändringar (Cunningham & Hyman, 1996; Kuokkanen et al, 2009).

## Diskussion

Föreliggande studie har kartlagt dokumenterade empiriska studier och teoretiska modeller som beskriver förutsättningar och interventioner för att utveckla medarbetarskap och employee empowerment. De empiriska studierna har avgränsats till vårdsektorn och offentlig förvaltning. Förhoppningen är att Landstinget Halland ska kunna använda studien som ett underlag för sitt fortsatta arbete med att utveckla medarbetarskapet inom organisationen. Detta både som ett teoretiskt underlag, dvs en hjälp att hitta gemensamma definitioner och en gemensam utgångspunkt (Edmonstone, 2000; Kinlaw, 1995) men även ge uppslag till hur man konkret kan gå vidare utifrån empirisk forskning och teoretiska modeller.

En svårighet vid litteraturstudier är konsten att dels avgränsa sig och dels att göra rätt avgränsningar. Litteraturlöslagarna innehåller en ofantlig mängd information och sökorden, och kombinationen av dem, är av största betydelse. Materialet hade troligen sett annorlunda ut med andra sökord, eller kombinationer av sökord. Eftersom begreppen inte är helt distinkt definierade, och inte heller relationen dem emellan, finns en risk att missa material och det försvårar redovisningen av området. Det framstår dock som att det engelska begreppet employee empowerment är det begrepp som används i den internationella litteraturen i dagsläget. Avgränsningarna till vetenskapliga artiklar eller avhandlingar samt till området vård eller offentlig förvaltning, för de empiriska studierna, har framförallt påverkat materialet om medarbetarskap. Det hade även varit intressant att se vad som framkommit i de empiriska studier av interventioner som finns inom t ex produktion och turismnäring, men då hade också både mängden material och studien i sig växt i omfång.

I den här studien redogörs för medarbetarskap respektive employee empowerment var för sig, dels med anledning av Hällstens och Tengblads (2006) resonemang om medarbetarskap som ett eget specifikt begrepp, dels för att undvika begreppsmässig förvirring. Ytterligare skäl är olikheterna i mängden forskning och skillnaden i vetenskaplig tyngd i materialet. Ett alternativ hade varit att integrera begreppen men då deras inbördes relation inte är fullt klarlagd skulle detta kunna vara riskabelt. Genom att lägga dem bredvid varandra ökar möjligheten att se både likheter och skillnader.

Hällstén och Tengblad (2006) betonar skillnaderna mellan medarbetarskap och empowerment. De menar att medarbetarskapet har fokus på relationen, hur medarbetaren hanterar relationen till arbetet, arbetsgivaren och arbetskamraterna medan empowerment fokuserar hur organisationen kan hantera sina medlemmar och mer har prägel av förändringsaktivitet och process. De senaste femton-tjugo åren har det tillkommit en stor och bred mängd forskning på employee empowerment som bl a belyser de relationella aspekterna gentemot ledning och interaktionen i arbetsgruppen.

Möjligen har medarbetarskapet större fokus på relationerna och employee empowerment större verksamhetsfokus men utifrån materialet till denna studie tycks där ändå finnas stora likheter i resonemangen. Kan medarbetarskap ses som ett ytterligare perspektiv till employee empowerment? En annan fråga är värdet av att distansera medarbetarskapsbegreppet från employee empowerment och den forskningsmassa som redan finns. Kanske det finns en risk att medarbetarskap blir alltför bundet till den svenska kontexten och att man går miste om värdefull internationell kunskap.

Antalet interventionsstudier är få och olika interventionsmetoder och till viss del olika mått för att mäta effekten av interventionerna har använts. Vissa av studierna, t ex McDonald (2004, 2005) är också beskrivna på ett sätt som gör det svårt att se hur den konkreta interventionen sett ut och hur resultaten mätts. Denna spridning försvårar möjligheten att dra slutsatser från materialet. Stöd finns dock för att strukturerade interventioner på gruppnivå över tid ger effekt på t ex förmåga att formulera och lösa arbetsrelaterade problem (Arneson & Ekberg, 2005), psykologisk empowerment, innovativt beteende och produktivitet (Chang, Liu & Yen, 2008), professionell roll (Hägström, Engström & Wadensten, 2009) samt empowerment (Wooddell, 2009). Stöd finns också för att organisationsförändringar (Cunningham & Hyman, 1996; Kuokkanen, Suominen, Härkönen, Kukkurainen & Doran, 2009) och upplevelser av frustration hos medarbetarna i relation till utvecklingsinsatsen (McDonald, 2005) minskar effekten av den.

Tilltro, engagemang och långsiktighet, kongruenta budskap, organisatoriskt stöd, medarbetarperspektiv, utveckling av arbetsgruppen, uppföljning samt organisationsförändringar är gemensamma karaktäristika för de teoretiska modellerna för medarbetarskap och employee empowerment. Några av dessa punkter får även stöd i den empiriska forskningen såsom tilltro (Kuokkanen & Leino-Kilpi, 2001), kongruenta budskap (McDonald 2004, 2005), medarbetarperspektiv (Wooddell, 2009), utveckling av arbetsgruppen (Kuokkanen & Leino-Kilpi, 2001) och organisationsförändringar (Cunningham & Hyman, 1996; Kuokkanen et al, 2009).

Sammanfattningsvis verkar det råda relativ samstämmighet om att en intervention genomförd i grupp utifrån ett medarbetarperspektiv, på ett strukturerat sätt och över tid, ger effekt. Nödvändiga förutsättningar är att ledningen visar tilltro, sänder kongruenta budskap och ger organisatoriskt stöd samt att interventionen inte sammanfaller med större organisationsförändringar. Individ, grupp, ledning och organisation framstår som ömsesidigt beroende av varandra för att reell utveckling och förändring ska ske.

Det kan tyckas att det finns en diskrepans mellan å ena sidan antagandet att organisationsförändringar minskar effekten av en utvecklingsinsats (Cunningham & Hyman, 1996; Kuokkanen et al, 2009) och å andra sidan behovet av att ge organisatoriskt stöd genom att anpassa organisationens rutiner, strukturer och system (Conger & Kanungo, 1988; Edmonstone, 2000; Kinlaw, 1995; Rayner refererad till i Maxwell, 2005; Sharma & Kaur, 2008; Tengblad et al, 2007) för att uppnå verklig förändring. En avgörande skillnad skulle kunna vara att organisatoriskt stöd initieras nära verksamheten, av medarbetarna, för att kunna arbeta på ett nytt sätt medan organisationsförändringar i den bemärkelse de beskrivits i materialet är initierade uppifrån ledningsorganisationen, av olika huvudmän eller omvärldsfaktorer. Dessa olika ingångar till förändring skulle kunna påverka medarbetarnas upplevelse av inflytande

och kontroll som är viktiga faktorer för upplevelsen av empowerment (Lee & Koh, 2001; Menon, 2001; Thomas & Velthouse, 1990). Genom organisationsförändringar i form av t ex sammanslagning av avdelningar eller omplacering av personal finns också en risk att sociala strukturer, upparbetade samarbetsformer och tillit slås sönder (Conger & Kanungo, 1988).

En intressant iakttagelse i det internationella empiriska materialet var de beskrivningar som gavs av den rådande sjukvårdskontexten i form av t ex krav på ökad kostnadseffektivitet, utveckling och organisationsförändringar (Kuokkanen et al, 2009; Laschinger & Finegan, 2005; McDonald, 2004, 2005). Dessa beskrivningar överensstämmer i stora drag med den verklighet som Landstinget Halland möter (HSPI, 2011-2015, 2010).

Det är förvånande att så få studier på interventioner finns i dagsläget med tanke på det intresse som finns för området och de resurser som avsätts i form av tid, pengar och personal i olika organisationer för att arbeta med att utveckla medarbetarskapet. Fokus för de empiriska studierna har varit på interventionen gentemot medarbetarna och inte på eventuella interventioner i det organisatoriska systemet. Fortsatt forskning med fokus på genomförande och effekter av interventioner, även på organisationsnivå, för att utveckla medarbetarskapet skulle vara önskvärd. En analys av begreppen medarbetarskap och employee empowerment och förhållandet dem emellan hade också kunnat utgöra underlag för ytterligare studier.

Med tanke på det sammanhang Landstinget Halland verkar i, och den syn på medarbetarskapet som uttrycks i formella dokument, kan både medarbetarskaps- och employee empowerment-begreppet lämna värdefulla bidrag. Det finns mycket att hämta i den internationella litteraturen, framförallt den forskning som bedrivs på employee empowerment inom vårdområdet, t ex i Kanada och Finland.

Landstinget Halland står inför några utmaningar i sitt fortsatta arbete att utveckla medarbetarskapet:

- Utveckling tar tid och kräver en viss bemanning för att vara möjlig och måste kombineras med den ordinarie verksamheten.
- Landstinget är en huvudsakligen professionell verksamhet där majoriteten av medarbetarna även styrs av etiska koder för sitt arbete. Detta är specifikt i förhållande till t ex produktion eller kunskapsföretag och bör beaktas för att undvika de konflikter som McDonald (2004) beskriver.
- Det finns en bredd av verksamheter inom Landstinget Halland som skulle kunna föranleda en utveckling av olika typer av medarbetarskap (Tengblad, 2003a, 2006b) inom olika typer av verksamheter.
- Den syn på medarbetarskapet som Landstinget Halland uttrycker, t ex tilltro, öppen kommunikation, ansvar och utveckling, utgör en god grund för fortsatt arbete med att utveckla medarbetarskapet men skapar också stora förväntningar att leva upp till. Orden måste konkretiseras och omsättas till verklighet i verksamheten. För att detta ska kunna ske är det av största vikt att denna syn på medarbetarskapet genomsyrar ledningen på alla nivåer och organisationens system samt har en förankring hos medarbetarna.

## Referenser

- Arneson, H., & Ekberg, K. (2005). Evaluation of empowerment processes in a workplace health promotion intervention based on learning in Sweden. *Health Promotion International, 20*, 351-359.
- Bäckström, I. (2009). On the relationship between sustainable health and quality management. Leadership and organizational behaviours from Swedish organizations. Opublicerad doktorsavhandling, Mid Sweden University: Department of engineering and sustainable development, Östersund.
- Chang, L-C., Liu, C-H., & Yen, E.H. (2008). Effects of an empowerment-based education program for public health nurses in Taiwan. *Journal of Clinical Nursing, 17*, 2782-2790.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13*, 471-482.
- Cunningham, I., & Hyman, J. (1996). Empowerment: the right medicine for improving employee commitment and morale in the NHS? *Health Manpower Manage. 22*, 14-24.
- Edmonstone, J. (2000). Empowerment in the national health service: does shared governance offer a way forward? *Journal of Nursing Management, 8*, 259-264.
- Egidius, H. (2008). Empowerment. I *Natur och Kulturs Psykologilexikon*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Egidius, H. (2008). Locus of control. I *Natur och Kulturs Psykologilexikon*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Egidius, H. (2008). Self-efficacy. I *Natur och Kulturs Psykologilexikon*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Gustafsson, L. (1994). *Ge järnet: en idébok för engagerat medarbetarskap*. Stockholm: Industrilitteratur.
- Göteborgs Stad & Arbets- och miljömedicin Väst. (2005). *Hälsofrämjande ledarskap och medarbetarskap. Att använda i det systematiska hälso- och arbetsmiljöarbetet*. Stockholm: Vinnova.
- Herrenkohl, R.C., Judson, G.T., & Heffner, J.A. (1999). Defining and measuring employee empowerment. *The Journal of Applied Behavioral Science, 35*, (3), 373-389.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations, 5*, (4), 202-212.
- Häggström, E., Engström, M., & Wadensten, B. (2009). A nine-month interventionprogramme focusing on empowerment; caregivers' descriptions of changed behaviour and increased room for acting. *Journal of Clinical Nursing, 18*, 866-873.
- Hällstén, F., & Tengblad, S. (2006). Medarbetarskap i praktiken. I F. Hällstén & S. Tengblad (red:er), *Medarbetarskap i praktiken* (ss. 9-32). Lund: Studentlitteratur AB.
- Kinlaw, D.C. (1995). *Medarbetarskap. Att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Kuokkanen, L., & Leino-Kilpi, H. (2001). The qualities of an empowered nurse and factors involved. *J Nurs Manage. 9*, 273-280.

- Kuokkanen, L., Suominen, T., Härkönen, E., Kukkurainen, M-L., & Doran, D. (2009). Effects of organizational change on work-related empowerment, employee satisfaction and motivation. *Nurs Admin Q*, 33, 116-124.
- Landstinget Halland. (2004). *Medarbetarpolicy*. Halmstad: Landstinget Halland.
- Landstinget Halland. (2005). *Chefspolicy*. Halmstad: Landstinget Halland.
- Landstinget Halland. (2009). *Budget 2010 och ekonomisk plan 2011-2012*. Halmstad: Landstinget Halland.
- Landstinget Halland. (2010). *Budget 2011. Utkast 27 maj 2010*. Halmstad: Landstinget Halland.
- Landstinget Halland. (2010). *Hälso- och sjukvårdspolitisk inriktning 2011-2015. Förslag 100526*. Halmstad: Landstinget Halland.
- Laschinger, H.K.S., & Finegan, J. (2005). Empowering nurses for work engagement and health in hospital settings. *J Nurs Adm*. 35, 439-449.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, 12, (4), 684-695.
- Maxwell, J.R. (2005). Management of employee empowerment. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 9, 61-64.
- McDonald, R. (2004). Individual identity and organizational control: empowerment and modernization in a primary care trust. *Sociology of Health & Illness*, 26, 925-950.
- McDonald, R. (2005). Shifting the balance of power? Culture change and identity in an English health-care setting. *J Health Organ Manag*. 19, 189-203.
- Menon, S.T. (2001). Employee empowerment: an integrative psychological approach. *Applied Psychology: an International Review*, 50, (1), 153-180.
- Möller, C. (1994). Employeeship: the necessary prerequisite for empowerment. The success or failure of an organization is not (only) the manager's responsibility. *Empowerment in Organizations*, 2, (2), 4-13.
- Nykodym, N., Simonetti, J.L., Nielsen, W.R., & Welling, B. (1994). Employeeempowerment. *Empowerment in Organizations*, 2, (3), 45-55.
- Patrick, A., & Laschinger, H.K.S. (2006). The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 14, 13-22.
- Seibert, S.E., Silver, S.R., & Randolph, W.A. (2004). Taking employee empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 332-349.
- Sharma, M.K., & Kaur, G. (2008). Employee empowerment: a conceptual analysis. *Journal of Global Business Issues*, 2, (2), 7-12.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, (5), 1442-1465.
- Spreitzer, G., & Doneson, D. (2005). Musings on the past and future of employee empowerment. In T. Cummings (ed.), *Handbook of Organizational Development*. Thousand Oaks: Sage.
- Stewart, J.G., McNulty, S.R., Quinn Griffin, M.T., & Fitzpatrick, J.J. (2010). Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 22, 27-34.

- Tengblad, S. (2003a). *Den myndige medarbetaren – Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*. Malmö: Liber AB.
- Tengblad, S. (2003b). *What is employeeship?* Paper for the 17th Nordic Conference on Business Studies.
- Tengblad, S. (2006a). Från arbetstagare till medarbetare. I F. Hällstén & S. Tengblad (red:er), *Medarbetarskap i praktiken* (ss. 33-53). Lund: Studentlitteratur AB.
- Tengblad, S. (2006b). Medarbetarskap i offentlig och privat sektor. I F. Hällstén & S. Tengblad (red:er), *Medarbetarskap i praktiken* (ss. 55-73). Lund: Studentlitteratur AB.
- Tengblad, S. (2006c). Tio vägar till ett myndigt medarbetarskap. I F. Hällstén & S. Tengblad (red:er), *Medarbetarskap i praktiken* (ss. 243-281). Lund: Studentlitteratur AB.
- Tengblad, S., Hällstén, F., Ackerman, C., & Velten, J. (2007). *Medarbetarskap. Från ord till handling!* Malmö: Liber AB.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment. An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Wooddell, V. (2009). Employee empowerment, action research and organizational change: a case study. *Organization Management Journal*, 6, 13-20.
- Åmo, B.W. (2006). Employee innovation behavior in health care: the influence from management and colleagues. *International Nursing Review*, 53, 231-237.