

Honkavuo, L. K. (2026). Tjåna som vårdledarskapets och vårdadministrationens ankarfäste.
I S. M. Herholdt-Lomholdt, J.-T. Figenschou Lockertsen & I.-L. Magnussen (Red.),
Med omsorg som sykepleiens ankerfeste – i utdannelse, praksis og ledelse
(s. 165–182). Fagbokforlaget. <https://doi.org/10.55669/oa741001>

Kapittel 9

Tjåna som vårdledarskapets och vårdadministrationens ankarfäste

Leena Kaarina Honkavuo

Sammandrag: Begreppsanalysen av *tjåna* öppnar kapitlet och beskriver hur tjånandet framtråder som vårdandets ontologiska kärna samt som den princip som genomsyrar och ger mening åt vårdledarskap och vårdadministration. En historisk och begreppslog belysning visar hur vårdandets etiska, praktiska och estetiska dimensioner utgør den grundläggande meningshorisont ur vilken ansvar, beslut og organisering i vårdandets meningssammenhang hånatar sin innebør og legitimitet. Det vårdvetenskapsteoretiske tånkandet vilar på Katie Erikssons filosofi og Caring-traditionen. Kapitlets vetenskapsteoretiske ram utgår från Hans-Georg Gadamers hermeneutik, där förståelse växer fram i den dialogiske rørelsen mellom förförståelse og ny förståelse.

Nyckelbegrepp: tjåna, vårdledarskap, vårdadministration, vårdvetenskap, hermeneutik

Abstract: The concept analysis of *to serve* opens the chapter and describes how serving emerges as the ontological core of caring and as the principle that permeates and gives meaning to nurse leadership and nursing administration. A historical and conceptual illumination shows how the ethical, practical and aesthetic dimensions of caring constitute the fundamental horizon of meaning from which responsibility, decision-making and organisation in the context of caring derive their significance and legitimacy. The theoretical foundation of caring science rests on Katie Eriksson's philosophy and the Caring tradition. The chapter's epistemological framework is grounded in Hans-Georg Gadamer's hermeneutics, where understanding unfolds in the dialogical movement between preunderstanding and new understanding.

Keywords: serve, nurse leadership, nursing administration, caring science, hermeneutics

Inledning

Intresset för begreppet *tjäna* växte fram ur ett personligt och professionellt engagemang i vårdens kärna: att stå vid patienters sida, att stödja liv och hälsa samt att förstå hur vårdledarskap och vårdadministration kan förstärka vårdandet av patienter. Genom att utforska tjäna eftertraktade jag att synliggöra hur vårdandet fungerar som ett ankarfäste i vårdvetenskapen och hur tjänandet handlar om handlingar och ett sammanhållande perspektiv på vård och ledarskap.

I kapitlet beskrivs begreppet *tjäna* och dess utveckling i det svenska språket från 1850-talet till nutid. Genom denna språkliga och historiska resa vill jag synliggöra hur tjänandet successivt fått betydelse inom vårdvetenskapen och hur det idag utgör en grund för att förstå vårdandet och vårdledarskap i ett nordiskt sammanhang. Fokus riktas mot vårdandet som vårdandets ankarfäste, den punkt från vilken vårdledarskap och vårdadministration får sin riktning och sitt ansvar.

Vårdvetenskapen har en egen grund som skapar sammanhang och ordning (Eriksson, 2003). I denna grund framträder tjänandet som ett centralt orienteringsmönster i vårdandets teoretiska, praktiska och estetiska utveckling. Historiskt har tjänandet av patienter varit en ledande princip som format hur vårdandet förstås, utövas och utvecklats. Genom att betrakta tjänandet ur ett vårdvetenskapligt perspektiv blir det möjligt att tydliggöra hur vårdandet som handling, kunskap och ansvar håller samman vårdens olika dimensioner.

Att tjäna i vårdens kontext innebär att rikta uppmärksamheten mot det som främjar hälsa, liv och lindring av mänskligt lidande. Detta vilar på en vårdvetenskaplig och humanvetenskaplig vetenskapsbas (Eriksson, 1987; 1994; Eriksson et al., 2006). Den teoretiska dimensionen formas av kunskapens innehåll, den praktiska av det goda och etiska och den estetiska av det sköna i vårdandets uttryck (Eriksson, 1999; 2001b; Eriksson & Lindström, 2000). Tjänandets utveckling visar hur dessa tre dimensioner samverkar i vårdandet och hur de ger riktning åt vårdledarskapet och vårdadministrationen.

Det vårdvetenskapliga tänkandet har bidragit att se vårdvetenskap som ett eget forskningsområde med en tydlig teorikärna (Eriksson et al., 2006). Caring-traditionen från Enheten för vårdvetenskap vid Åbo Akademi i Finland betraktas som en självständig vetenskaplig disciplin, vilket innebär att den

utvecklas utifrån sina egna teoretiska och kunskapsmässiga grunder, utan yttre styrning (Eriksson, 1992; Eriksson & Lindström, 2000).

Caring-traditionen utgör grunden för mitt perspektiv och min anslutning till vårdvetenskapen i detta kapitel. Den fungerar som en modell för hur vårdvetenskap kan förstås och tillämpas (Honkavuo, 2014). Genom att knyta an till caring-traditionen har jag samtidigt fått en starkare koppling till vårdandets centrala värden respekt, ansvar, etiska principer och medmänsklighet.

Det metodologiska tänkandet i kapitlet utgår från Hans-Georg Gadamers (2004) hermeneutik. Hermeneutiken beskriver hur förståelse växer fram i ett växelspel mellan det vi redan vet och det som kommer till uttryck i texten. Förförståelsen fungerar som ett redskap som hjälper läsaren att formulera frågor och öppna sig för ny insikt. Denna fortgående process formar kunskapsbehållningen och kan leda till *applikatio*, ett ögonblick av inre tillägnan där förståelsen omformas och gör förändring möjlig. *Applikatio* innebär att läsaren relaterar den nya förståelsen till sitt eget sammanhang, här med fokus på vårdledarskapets och vårdadministrationens förankring i vårdandet (Eriksson, 2003; 2009; Gadamer, 2004; Lindholm, 2003).

Att tjäna patienter som existentiell grundidé

Tjänandet av patienter utgör vårdandets centrala kärna och fungerar som grund för vårdledarskap och vårdadministration. Inom vårdvetenskapen förstås denna grund som ontologisk evidens, vilket innebär att vårdandet styrs av principer som främjar det goda, det sköna och det etiskt riktiga (Eriksson, 1987; Eriksson et al., 1999; Eriksson & Lindström, 2000; Honkavuo, 2014; Honkavuo et al., 2018).

Tjänandet inom vårdledarskap och vårdadministration kan delvis förstås utifrån vårdvetenskaplig forskning och delvis utifrån vårdvetenskapens ontologiska perspektiv (Honkavuo, 2014; Honkavuo et al., 2018). Denna grund skapar en stabil referenspunkt för hur vårdledarskap och administration kan främja vårdandet i praktiken. Autonomi och ansvar är centrala begrepp: autonomi innebär friheten att verka för vårdledarskapets och vårdadministrationens uppdrag och ansvar relaterar till etik, moral och patientens behov inom vårdandet.

Vårdvetenskapens ontologiska evidens omfattar det goda, det sköna och det etiskt riktiga. Denna evidens är förankrad i vårdandets innersta kärna, själva tjänandet, och speglar hur vårdledarskap och vårdadministration kan stödja och strukturera vården (Eriksson et al., 2006; 2009; Honkavuo et al., 2018).

Inom vårdvetenskapen kan principer för god vård gestaltas som normer som styr handlingar och beslut inom vårdledarskap och vårdadministration. Dessa principer uttrycks i vårdandets etik och i respekten för patientens värdighet (Eriksson, 1995; 2003; Honkavuo, 2014). Genom att utgå från vårdandets centrala kärna, tjänandet, kan vårdledarskap och vårdadministration utvecklas på ett sätt som stärker patientens hälsa, trygghet och välbefinnande.

Vårdledarskap och vårdadministration

Vårdledarskap består av två delar: vård och ledarskap. Vård och vårdande handlar om att lindra lidande, främja hälsa och bekräfta människans värdighet (Eriksson, 2001b). Vårdandet är en helande och etiskt grundad process som genomsyrar vårdledarskapet och ger det riktning och fokus.

Ur ett humanvetenskapligt perspektiv innebär vårdledarskap att bygga relationer som präglas av lyhördhet, förståelse och omsorg. Vårdledarskap handlar om att stödja och möjliggöra gemensamt arbete genom närvaro, kommunikation och etiskt ansvarstagande (Honkavuo, 2014; Salminen, 2005).

Vårdledarskapets huvudsyfte är tydligt: att tjäna patienter (Eriksson, 2001b; Honkavuo, 2014). Vårdledaren ska underlätta och stödja det som främjar patienternas hälsa och välbefinnande, både genom administrativa beslut och genom sitt vårdledarskap. På detta sätt kan vårdledaren påverka personalens arbete och bidra till en vård som är stödjande och lindrande.

Begreppet tjäna[s] utveckling och förvandling

Begreppet *tjäna* är vårdvetenskapens centrala grundbegrepp, men det finns ingen enhetlig beskrivning av det (Honkavuo, 2014). *Tjäna[s]* etymologi har genomgått en lång förvandling inom den nordiska historien (Ernby, 2008). Begreppet *tjäna[s]* utveckling har varit betydande inom vårdvetenskapen

och de forskningsområden som berör etik, ansvar, vårdandet, vårdledarskap och vårdadministration.

Begreppsavklaring ger en tankestruktur som fångar upp det begrepps- lliga djupet, kärnan, metamorfos och tangerar det etymologiska betydelsefältet för begreppet tjäna på det svenska språket (de kursiverade begreppen har synonymitet med *tjäna*). Begreppet *tjäna* hänvisar till konkreta och praktiska sysslor genom anknytningen till begreppen hjälpa, betjäna, diakoni och betydelsedimensionen tjäna som hälsningssätt. Diakoni utvecklades till en formell och organiserad del av kyrkliga tjänster i de nordiska länderna på 1800–1900-talet. Begreppet *tjäna* har inte genomgått större betydelseförskjutningar under tidsperioden 1850–2010. Motsvarande konklusion kan göras vid granskningen av medeltidsordböcker (Hellquist, 1922; 1966; 1980; Honkavuo, 2014; Honkavuo & Sivonen et al., 2018; Wéssen, 1966;1997). Begreppen *gagna* och *passa (upp)* har synonymitet med *tjäna*. De finns kvar relativt oförändrade för tidsperioden 1850–2010. Begreppen *uppvakta* och *åtgärda* ser ut att undantagsvis försvinna vid sekelskiftet 1800–1900, emedan nya betydelsefält för begreppen avancera, befatta och jobba har skapats efter 1900-talets andra hälft.

Begreppet *tjäna*[s] genes öppnar en ny och fördjupad förståelse om betydelsenyanser och innebörder eftersom begreppet har förändrats genom tiderna. *Tjäna*[s] omdaning visar en utveckling från antiken och den forn- nordiska tiden till nutiden, från att vara ett uttryck för *plikt* och *lydnad* att bli en symbol för självförverkligande och samhällsnytta.

Vårdadministration har på mikronivån utvecklats från vårdandet och refererar till vårdandets kärna, uppgift och drivkraft (Eriksson, 2001b; Honkavuo, Eriksson & Nåden, 2018). Begreppen *ministration*, *minister* och *ministro* har sitt ursprung i det latinska *ministrare*, att tjäna, och bär därmed en semantisk laddning som konnoterar ett tjänande och stödjande ledarskap (Ahlberg, Lundqvist & Sörbom, 2004; Honkavuo, 2014; Honkavuo & Sivonen et al., 2018). I denna bemärkelse definieras vårdadministration som ett kunskapsfrämjande och möjliggörande uppdrag, vars mål är att bidra till evidensbaserad vård (Honkavuo, 2014; Honkavuo et al., 2018). Därtill syftar vårdadministration att operativt och strategiskt orientera mot vårdorganisationens värdegrund samt dess långsiktiga verksamhetsmål (Eriksson, 2001b; Honkavuo, 2014; Honkavuo et al., 2018). Den utgör samtidigt en intermediär domän mellan vårdandets praxis och förvaltningsvetenskapens strukturer

och präglas av en dynamisk anpassningsprocess i relation till samhällliga kontextuella influenser (Lohiniva & Purola, 2004; Narinen & Kekki, 2003).

Tjänande och vårdledarskap genom historien

Tjänandets och vårdledarskapets historia har rötter i antikens Grekland, i den fornnordiska vikingatiden, medeltiden, i merkantilismens gryning och industrialismen. I det senmoderna samhällets skärningspunkter, där digital transformation och globaliserande strukturer samverkar med värderationell pluralism och komplexitet, omvaltas ledarskap och administration från förvaltande och funktionella uppgifter.

Antiken till medeltiden: Tjänandet som kosmisk plikt och hierarkisk lydnad

I antikens Grekland relaterades dygder till kunskap och vetenskap. Strävan efter kunskap inbegrep vägen till det goda livet. Sokrates hävdade att det goda livet består av rättvisa, ärlighet och sofistikerat handlande (tjänandet). Sokrates sökte visdom genom dialogens rörelse då samtal var det enda sättet att upptäcka visdom (Berg Eriksen & Tranøy, 1991). Enligt Platon är tjänandet en del av en idealistisk och metafysisk samhällsstruktur, en del av en högre ordning. Platon förklarade att människan bidrar till det gemensamma goda genom att uppfylla sin naturliga funktion. Tjänandet inbegriper därmed att vara i relation till det gemensamma goda och kosmiska harmoni. Aristoteles betonade tjänandet som en del av en realistisk samhällsmodell, där naturens hierarkier bestämmer individens naturliga resurser och funktioner i relation till samhällets behov. Platon och Aristoteles ser tjänandet som centralt och nödvändigt för samhällets välfärd och funktion (Aristoteles, 2003; Berg Eriksen & Tranøy, 1991; Honkavuo, 2014; Platon, 1969).

Platons idélära är en teleologisk kunskapsteori som ger ledaren möjligheten att hänvisa till objektiviteten inom hierarkin. För Platon betydde ordet *offentlig* en förmåga att se bortom självcentrerade intressen, uppmärksamma och visa människor vård och omsorg. Offentligheten hos Platon implicerar medbestämmande, bildande och det eklektiska som kan förenas med jämställdhet, allmänintresse, hederlighet och etik (Berg Eriksen & Tranøy, 1991; Platon, 1969).

Idéläran banade väg för Aristoteles lära om statsbildning. Staten eller naturen är en hierarki, ett system av målsättningar och medel som styr och som blir styrda. Människan ges möjlighet att skilja mellan det som är rätt och det som är fel samt använda sitt förnuft, tänka och tala. Genom förnuftiga val och beslut kan staten få en naturlig ordning, men mänsklig frihet kan leda till upplösning (Aristoteles, 2003; Berg Eriksen & Tranøy, 1991). Aristoteles dygder klokhet, rättfärdighet, ståndaktighet och måttlighet är förutsättningar för moralfilosofiska goda egenskaper. Ifall någon dygd-dimension saknas i ledarskap, administration eller förvaltning kan de anställda sätta i fråga trovärdigheten av det som en organisation uttalar sig om, medan närvaron av dimensionerna kan skapa förtroende och framställa budskapet på ett trovärdigt sätt. Centrala punkter i Aristoteles idealstat består av läran om det goda, det sanna och det sköna som sammanbinds med dialektiken, dialogen och etiska dygder (Aristoteles, 2004).

Fornnordiskt ledarskap: Tjänandet mellan tvång och frivillighet

Det fornnordiska samhället var patriarkaliskt och hierarkiskt. Begreppet *tjäna* var förenat med att *stå i skuld* eller *uppfylla en kollektiv funktion* i relation till en överordnad. Den som tjänade hade ett specifikt ansvar gentemot en härskare, hövding eller kung och den härskande gestalten förväntades ge skydd, resurser eller makt tillbaka. Tjänandet hade ett *överlevnadssyfte*, ett ömsesidigt förhållande och var en del av den krigiska och politiska strukturen. *Lojalitet* och *plikt* förenades med gästfrihet, *stöd* och allianser, de var essentiella företeelser i den fornnordiska kulturen. Begreppet *tjäna* kunde uttryckas på olika sätt i de fornnordiska språken, där ord som *tēna*, *thiænæ*, *tjene*, *þiāna*, *þiæna*, *þjón*, *þjónusta* (tjänst), *dēnen* och *dienen* användes (Dalin, 1850; 1853; Hellquist, 1922; 1966; 1980).

Trälrar var fångar och slavar utan frihet. I detta sammanhang innebar *tjäna* en form av *tvångstjänst*, där trälen hade en *social* och *ekonomisk funktion* i det norrøna (nordiska) samhället, men var *underordnade* och beroende. Trälarnas *förtjänande* var en form av social och ekonomisk exploatering. Trälrar arbetade i hushåll, på gårdar eller med andra hushållsrelaterade sysslor för att upprätthålla den fornnordiska samhällsekonomin (Wilson, 1970). Det fanns individer som frivilligt valde att tillhöra den lägsta sociala samhällsklassen och ha tjänandet som livsstil eller yrke. Skalder fungerade som poeter eller berättare och gydjor som prästinnor. De utövade säregna *tjänster* till härskare och gudar, där tjänandet förenades med kunskap, andlighet och kultur (Lindow, 2002; Wilson, 1970).

I den fornnordiska mytologin var gudarna härskare och beskyddare. Tjänandet var en *andlig plikt* och ett teologiskt och religiöst åtagande. Entusiasmen och lojalitet mot gudarna reflekterade till en kosmisk ordning där människor var beroende att upprätthålla goda relationer med gudar genom handlingar av tillbedjan, offer och rättfärdighet (Lindow, 2002; Wilson, 1970).

I den norrøna världen tjänade vikingar och krigare gudarna Oden och Tor för att få *hjälp* i strid och *uppnå* ära. Oden var segerns, krigets och visdomens gud och ledaren i Asgård. Han symboliserade den rituella krigarkulturen där människan till slut och genom sitt tjänande fick en evig plats i Odens Hall i Valhalla. Tor och sonen till Oden var åskans och stormarnas gud. Tor förenades med fysiskt mod och omänsklig krigsstyrka. Hammaren Mjølner var Tors mäktiga vapen som både *skyddade* och *straffade* människor (Lindow, 2002; Wilson, 1970).

I Njåls Saga är *tjäna* anknuten att *utföra gärningar* för härskaren. Sagan som är skriven av en okänd författare omkring 1260–1280, ger en bild av vikingatidens isländska lagar, samhällen och nordiska värderingar. Den innehåller inslag av öde, moral, makt, kärlek, rättvisa och försoning (Eiriksson & Cook, 2001).

Feodalism till välfärd: Tjänandets omvandling i nordiskt ledarskap

Människor i Norden var bundna på 1200-talet till ett hierarkiskt och feodalt samhällssystem där mark och egendom styrdes av adel och kunglig överhet. Tjänandet innebar *att vara i tjänst* hos en högre stående härskare, en kung, adelsman eller den katolska kyrkan. Tjänsten betydde *arbete* på gods, jord-

bruk eller andra *syslor* som var viktiga för den härskande klassens välstånd. Tjänare var *underordnade* och hade minskad kollektiv mobilitet. Begreppet *tjäna* användes i religiösa sammanhang. Tjänandet av Gud eller kyrkan var en vanlig formulering, där tjänandet innebar att följa religiösa *plikter* och utöva fromhet. Präster, munkar eller nunnor tjänade Gud och kyrkan, uppdraget var andligt och socialt. *Tjäna* associerades med krig och politik. Krigsherrar och kungar var beroende av vasaller och riddare för deras militära *stöd*. *Tjäna* innebar att vasallerna *sto till tjänst* i krig, gav militärt *stöd* och *skyddade* härskaren i utbyte mot land eller andra förmåner (Rosborn & Schimanski, 1997; Söderwall, 1884–1918).

Under den feodala perioden och medeltiden var *tjäna* förenat med social hierarki där människor i lägre samhällsskikt var beroende att tjäna adeln eller kyrkan. Tjänandet karaktäriserades av *plikter*, *underordning*, *lojalitet* och *underkastelse*, med en anknytning till moraliska och religiösa dimensioner. Människans gudomliga *plikt* var att osjälviskt tjäna Gud och medmänniskor samt följa den överordnades vilja (Blom, et al. 2005; Rosborn & Schimanski, 1997; SAOB, 2008; Söderwall, 1884–1918). Medeltidens reformation utgör utgångspunkten för det protestantiska tankesättet, *diakoni* och ledarskapets utveckling. Reformationen har influerat den västerländska bildningen. Ett ledande drag i Luthers tänkande är läran om kallelsen, vilket relateras till arbete, profession och samhällsuppfattning (Honkavuo, 2014; Rasmussen, 2004).

Nordiska monarker arbetade systematiskt att stärka makten genom att införa *administrativa* metoder och lagstiftningar. Skattesystem utvecklades och kungliga domstolar etablerades att öka *kontrollen* över justisen. Kalmarunionen förenade 1397 Danmark, Norge och Sverige under en gemensam monark. Kungamakten, adeln, kyrkan och handelns aktörer bidrog att forma Nordens utveckling. Denna komplexa balans mellan centralisering och regionalt inflytande danade grunden för strukturer som senare dominerade det nordiska politiska panoramat (Gustafsson, 2017; Rosborn & Schimanski, 1997).

Med renässansens framväxt och feodalsystemets gradvisa upplösning på 1700–1800-talet började begreppet *tjäna* få begreppsskjutningar. *Tjäna* associerades med *hushållsarbete* och lönearbeten inom jordbruket. Tjänstefolk var avgörande aktörer i samhällets ekonomiska struktur eftersom deras *befattningar* utgjorde en viktig del av både landsbygdens och stadens *ekonomi*. Under tidsepoken fick *tjäna* en moralisk dimension, främst genom kyrkans infly-

tande. Kristendomens centrala budskap betonade vikten att *tjäna* något större än sig själv och begreppet fick en praktisk och själslig innebörd: *arbete* som en form av *moralisk självförnekelse*. Ledarskap formades av en tid av övergång. De nordiska samhällena förändrades till en era av upplysning, industrialisering och demokratisering. Dessa omdaningar påverkade hur makt utövades och hur ledare relaterade till de underlydande, från kungar och aristokrater till präster och lokala samhällsledare (Nordlund Edvinsson & Söderberg, 2010; Rosborn & Schimanski, 1997).

Industrialiseringen på 1800-talet förändrade synen på *arbete* och *tjänst*. Tjänande relaterades till *lönearbete* och arbetsrelationer i de växande industriella samhällena. Begreppet *tjäna* förenades med *ekonomisk ersättning* och *inkomst*. *Tjänandet av pengar* transformerades till ekonomisk aktivitet. *Lydnad* och *moralisk plikt* fick mindre rum och *tjäna* speglade en individualistisk syn på framgång och självständighet. Tjänandet handlade inte längre om att uppfylla andras behov utan bygga egen framtid. Det förvandlades till ett medel för social mobilitet och personlig frihet (Nordlund Edvinsson & Söderberg, 2010; Rosborn & Schimanski, 1997).

Ledarskapet präglades av en dynamik mellan kontinuitet och förändring. Kungar, kyrkliga auktoritet och andra makthavare navigerade i en tid av ekonomisk, politisk och kulturell omvandling. Nya ledarskapsteorier var inspirerade av nationalism, industrialisering och demokrati. De möjligen viktigaste, även nutida aktuella ledarskapsmodeller är Max Webers (1864–1920) pyramidliknande, hierarkiska makt- och myndighetsstrukturteori som bidrar till att förverkliga verkställandet av organisatoriska målsättningar. Rationella och formella byråkratiska myndigheter regerar, utreder saker och initierar beslut på ett effektivt sätt utan att personliga motiv sammanblandas med beslutsfattandet. Regler och instruktioner är tydligt artikulerade. En byråkratisk organisation är idealet för realisering av politikerstyrda målsättningar (Weber, 1975: 20; Weber, 1981). Frederick Winslow Taylors (1856–1915) organisation är byråkratisk, kapitalistisk och ett välplanerade löpandebandliknande maskineri med olika effektivitets-, produktivitets-, resultat- och tidsmätningssystem, säkerhetstänkande, konsultverksamhet, utveckling av verksamhetsprocesser och ledandet av prestationer genom olika bonussystem (Sennett, 2005; Taylor, 1998).

En reaktion på förändringar som industrialiseringen och urbaniseringen medförde blev att begreppet *tjäna*[s] betydelsefält i *diakoni* utvecklades och

engagemanget att *ta hand om* de svaga och utsatta artikulerades tydligare genom kyrkans verksamhet i de nordiska samhällen (Martinsen, 1984, 1989; Wyller, 1978). Framväxten av den nordiska välfärdsstaten förändrade synen på tjänandet och ledarskap. Neutraliseringen och demokratiseringen av begreppet började på 1900-talet. Samhällsstrukturen förändrades och *tjäna* omfattades av professionella och informella tjänster. Underordning och religiöst ideal förvandlades till universella sociala rättigheter, samhällliga *plikter* och kollektivt *ansvar*. Den nordiska välfärdsmodellen utvecklades och *tjäna[s]* betydelse förenades med *samhällsnytta* och *arbete* inom offentlig sektor. Ledarskapet formades av en remarkabel utveckling. Auktoritära ledarskapsmodeller utvecklades vidare och de nordiska samhällen blev kända för demokratisk styrning, sociala trygghets-system och unika ledarskapsmodeller som betonade samarbete och jämlikhet.

2000-talets paradox: Digitalisering och etiskt ansvar i ledarskapet

Teknikens och kapitalismens inverkan samt digitalisering, globalisering och generativ artificiell intelligens har förändrat begreppet *tjäna* och tjänandets ontologi i det postmoderna samhället. Algoritmstyrda plattform- och gigekonomier har skapat nya former av tjänster och entreprenörskap där tjänandet reduceras till objekt som registreras, mäts, värderas och graderas – vinst och effektivitet premieras (Honkavuo, 2014; Sennett, 2005; Taylor, 1998). Utvecklingen har resulterat i ökad effektivitet och mänskliga relationer har fått ytlig och instrumentell karaktär. Tjänandet av medmänniskor, solidaritet, altruism, gemenskap och medmänsklighet kompletteras med begrepp som har ideella syften i den globala kontexten. Tjänandet är *något som ersätts* – genom pengar, erkännande eller personlig utveckling. *Tjäna* förenas med hur *anställningar* och professioner omdefinieras, dess synonymitet har bindning till framgång och status (Honkavuo & Sivonen et al., 2018).

Prestation och självförverkligande förenas med samhällliga värden. Tjänandets metamorfos speglar den moderna människans värderingar, jämlikhet och hållbarhet, *tjäna* har övergått från att vara en moralisk *plikt* till

att bli en transaktion. Begreppet *tjäna* ifrågasätts eftersom det bär spår av en föråldrad syn på maktförhållanden och individens position i samhället. Tjäna som begrepp har fått begreppsskjutningar, konceptuell utveckling och influensens från andra språk. Automation integreras allt djupare i samhället vilket betyder att begreppet *tjäna* omdefinieras ytterligare. Begrepp och termer som relateras till *tjäna* och *tjänandet* och ledarskapets hierarki, uttrycks genom samverkan, inklusion och samarbetsorientering. Tjäna som begrepp ersätts med begreppet bidra [göra samhällsnytta, arbeta och skapa relationer], samarbeta [partnerskap och göra teamarbete], värdeskapande [entreprenörskap, kreativitet, innovation och ekonomi, skapa något meningsfullt], möjliggöra [inspirera och stödja] och empowerment [lyfta andra och skapa förutsättningar för framgång] (Honkavuo, 2014; Sennett, 2005).

Ett återupptäckande av tjänandets innebörd och anda bidrar navigeringen i en tid som kännetecknas av snabba förändringar och omfattande utmaningar. Ledarskap formas av genomgripande *transformation* där externa och interna faktorer omdanar arbetslivet. Dagens empatiska ledare *servar*, *stöttar* erbjuder resurser och trygg miljö samt *coacher* så att teamet *uppnår* framgång. Epoken karaktäriseras av osäkerhet och förändring.

Tjänandet i vårdledarutbildning och vårdadministration

Tjänandet aktualiseras i vårdledarens handlingar och visar sig i ett konkret sätt att agera: det goda är det som den gode gör i vårdkulturen och i vårdadministrationen (Eriksson, 1987; 2003). Etiken är en grund för vårdledarskap och uttrycks genom viljan att ta ansvar och värna om patienternas och vårdorganisationens behov (Kant, 1990; Lévinas, 1990). Vårdledarens ansvar är centralt eftersom det innefattar tjänandets principer (Honkavuo, 2014).

Bildning innebär förberedelse och *applikatio* av nya kunskaper (Gadamer, 2004). Förvärvandet av vårdvetenskaplig kunskap är en utmaning och en nödvändighet för vårdorganisationer. Vårdledarutbildning förbereder vårdledaren att förstå arbetsuppgifter, ansvarsområden och organisationens värden. Anknytningen till vårdorganisationen kan stärkas genom tydliga värderin-

gar, etiska riktlinjer och professionellt ansvar. Vårdledarutbildningen är nära kopplad till vårdforskning (Honkavuo et al., 2018).

Tjänandet som livshållning: Kärlek, kall och etik

Kärlek och barmhärtighet är grunden för tjänandet. Det handlar om att vilja hjälpa, stödja och ta ansvar för patienten. Tjänandet är en etisk uppgift som bygger på respekt och värdighet för alla människor. Det gestaltas i vårdledarens handlingar och påverkar hur vård och vårdadministration utförs (Eriksson, 1987; Honkavuo, 2014).

Tjänandet i vårdledarskap skapar ett värderingssystem som styr vårdledarens handlingar och beslut. Kärlek och kall har historiskt varit viktiga motiv för vårdledare och vårdpersonal och dessa principer påverkar hur ansvar, stöd och lindring av lidande genomförs (da Silva, 1991; Eriksson, 1994; 2001a). Vårdledaren har ansvar att integrera värderingar i vårdkulturen och att delta i kontinuerliga diskussioner om vårdens mål och riktning.

Tjänandet inom administrationen omfattar mer än logistiska uppgifter; det handlar om att upprätthålla strukturer och verksamhet som stödjer patienternas grundläggande behov och främjar vård och stöd (Honkavuo, 2014; Odelman, 1987; Söderwall, 1884–1918).

Tjänandets relevans i vårdledarskap och administration

Tjänandet är alltid aktuellt eftersom det bygger på grundläggande mänskliga värden som respekt, vård och omsorg. Det är riktat mot hälsa och helande och uttrycks genom kärlek, barmhärtighet, tro och hopp (Eriksson, 2001a; Honkavuo, 2014). Kärleken kan vara komplex och dubbeltidig, men den är nyckeln till förståelse för både andra och sig själv (da Silva, 1991; Eriksson, 1994, 2001a).

Inom vårdadministrationen föregår etiken moralen. Etikens uppgift är att förklara vårdledarens ansvar och hur detta förhåller sig till viljan att stödja personalen. Etiska handlingar är alltid en del av vårdledarskapet och uppstår i mötet med andra människor (Lévinas, 1990; 1996; Buber, 1990). Genom dialog och samtal kan vårdledaren bidra till förståelse, utveckling och förändring och skapa förutsättningar för en trygg och stödjande vårdmiljö.

Det vårdadministrativa ansvaret blir tydligt när vårdledaren möter andra. Samtidigt kan begränsad vilja och engagemang hos personal påverka tjänandet negativt och skapa hinder i vårdkulturen (Eriksson, 1994; Honkavuo, 2014; Lévinas, 1990; 1996). Vårdledarens identitet formas både av den egna erfarenheten och av vårdorganisationens strukturer. Kommunikation på alla nivåer är viktig för samarbete och gemensam förståelse. En god dialog med beslutsfattare och personal gör det möjligt att omsätta vårdvetenskaplig kunskap i praktisk vård och vårdadministration (Lohiniva & Purola, 2004; Salminen, 2005).

Tjänandets ankarfäste ger grunden för vårdledarskap och vårdadministration

Tjänandet är en central princip i vårdledarskap och administration. Det innebär respekt, ansvar och omsorg och genomsyrar vårdledarens handlingar och kvaliteten på vården som patienten mottar. Historiskt har tjänandet utvecklats från yttre tvång och lydnad till ett professionellt ansvar och ett kall, där fokus ligger på patientens behov och vårdens etiska grund.

Vårdandet fungerar som ett stabilt ankarfäste i vårdledarskapet: det ger riktning, stabilitet och etisk förankring i beslut och handlingar. Genom utbildning, handledning och praktiskt vårdledarskap kan vårdledare omsätta tjänandets principer i handling, stärka vårdorganisationens värderingar och säkerställa vård och omsorg av hög kvalitet. I dagens vårdorganisationer, där effektivitet och styrning ofta dominerar språket, påminner tjänandet om vårdens humanistiska och etiska rötter och försäkrar att patienten förblir i centrum.

Referanser

- Ahlberg, A. W., Lundqvist, N. & Sörbom, G. (2004). *Norstedts latinsk-svenska ordbok*. (2. uppl). AIT.
- Aristoteles, (2003). *Politiken*. Översättning med inledning och kommentar av Karin Blomqvist. Paul Åströms förlag.
- Aristoteles, (2004). *Den nikomachiska etiken*. Bokförlaget Daidalos.
- Barbosa da Silva, A. (1991). Kärleken som en nödvändig grundförutsättning för omvårdnad. Ett vårdetiskt perspektiv. I K. Eriksson & A. Barbosa da Silva (Red.), *Vårdteologi* (s. 69–96). Åbo Akademi. Institutionen för vårdvetenskap..
- Berg Eriksen, T. & Tranøy, K. E. (1991). *Filosofi og vitenskap. Fra antikken til høymiddelalderen*. Universitetsforlaget.
- Blom, I., Sogner, S. & Rosenbeck, B. (2005). *Kvinner i den vestlige verden fra år 1500 til i dag*. Cappelen akademisk forlag.
- Buber, M. (1990). *Det mellanmännsliga*. Dualis Förlag.
- Dalin, A. F. (1850). *Ordbok öfver svenska språket*. Förra delen A–K. Författarens forlag.
- Dalin, A. F. (1853). *Ordbok öfver svenska språket*. Sednare delen L–Ö. Författarens forlag.
- Eiriksson, L. & Cook, R. (Red.). (2001). *Njal's Saga*. Penguin Classics.
- Eriksson, K. (1987). *Vårdandets idé*. Almqvist & Wiksell.
- Eriksson, K. (1990). *Pro Caritate. En lägesbestämning av caritativ vård*. Rapport 2. Åbo Akademi. Institutionen för vårdvetenskap.
- Eriksson, K. (1994). *Den lidande människan*. Liber förlag.
- Eriksson, K. (1995). *Mot en caritativ vårdetik*. *Värdforskning* 5. Åbo Akademi. Institutionen för vårdvetenskap.
- Eriksson, K. (2001a). Kärleken som vårdvetenskapens ethos. *Omsorg. Norsk Tidsskrift for Palliativ Medisin*, 18 (2): 9–11, 63.
- Eriksson, K. (2001b). *Vårdvetenskap som akademisk disciplin*. *Värdforskning* 7. Åbo Akademi. Institutionen för vårdvetenskap.
- Eriksson, K. (2003). Ethos. I K. Eriksson & U. Å. Lindström (Red.), *Gryning II. Klinisk vårdvetenskap*. Åbo Akademi. s. 21–34.
- Eriksson, K. (2009). Etik och evidens. I K. Martinsen & K. Eriksson, *Å se og å innse. Om ulike former for evidens* (s. 21–33). Akribe.
- Eriksson, K. & Lindström, U. Å. (Red.). (2000). *Gryning. En vårdvetenskaplig antologi*. Åbo Akademi. Institutionen för vårdvetenskap.
- Eriksson, K., Lindström, U. Å., Kasén, A., Lindholm, L. & Matilainen, D. (2006). Ethos anger siktet för vårdvetenskap vid Åbo Akademi. *Hoitotiede*, 18 (6): 296–298.
- Eriksson, K., Nordman, T. & Myllymäki, I. (1999). Den Trojanska hästen. Evidensbaserat vårdande och vårdarbete ur ett vårdvetenskapligt perspektiv. Åbo Akademi. Institutionen för vårdvetenskap.
- Ernby, B. (2008). *Norstedts etymologiska ordbok*. Norstedts Akademiska Förlag.
- Gadamer, H-G. (2004). *Truth and Method*. Continuum.

- Gustafsson, H. (2017). The Forgotten Union. Scandinavian dynastic and territorial politics in the 14th century and the Norwegian-Swedish connection. *Scandinavian Journal of History*, 42(5): 560–582.
- Hellquist, E. (1922). *Svensk etymologisk ordbok*. C. W. K. Gleerups förlag.
- Hellquist, E. (1966). *Svensk etymologisk ordbok*. (3. Uppl.). Band II O–Ö. C. W. K. Gleerups förlag.
- Hellquist, E. (1980). *Svensk etymologisk ordbok*. Liber Läromedel.
- Honkavuo, L. (2014). *Serva ad ministrare. Tjänandets ethos i vårdledarskap*. Åbo Akademi University Press.
- Honkavuo, L., Eriksson, K. & Nåden, D. (2018). Nurse Leaders and the Ethos of Serving in Nursing Administrations. *International Journal of Caring Sciences*, 11 (3), 1962–1969.
- Honkavuo, L., Sivonen, K., Eriksson, K. & Nåden, D. (2018). A hermeneutic concept analysis of serving - a challenging concept for nursing administrations. *International Journal of Caring Sciences*, 11 (3), 1377–1385.
- Kant, I. (1990). *Siveysopilliset pääteokset* (2. uppl.). WSOY.
- Lévinas, E. (1990). *Etik och oändlighet. Samtal med Philippe Nemo*. Symposion Bokförlag.
- Lévinas, E. (1996). *Den Annens humanisme*. Thorleif Dahls Kulturbibliotek. Aschehoug, Aktietrykkeriet i Trondhjem.
- Lindholm, L. (2003). Klinisk applikationsforskning – en forskningsapproach för vårdvetenskapens tillägnande. I K. Eriksson & U. Å. Lindström (Red.), *Gryning II. Klinisk vårdvetenskap* (s. 47–61). Åbo Akademi. Institutionen för vårdvetenskap.
- Lindow, J. (2002). *Norse Mythology: A Guide to Gods, Heroes, Rituals, and Beliefs*. Oxford University Press.
- Lohiniva, V. & Purola, H. (2004). Hallinnollinen työnohjaus johtamistehtävän tukena hoitotyössä. *Hoitotiede*, 1 (16): 2–13.
- Martinsen, K. (1984). *Sykepleiens historie. Freidige og uforsagte diakonisser. Et omsorgsyrke vokser fram 1860–1905*. Aschehoug/Tanum-Norli.
- Martinsen, K. (1989). *Omsorg, sykepleie og medisin. Historisk-filosofiske essays*. Tano.
- Narinen, A. & Kekki, P. (2003). The content of the nurse managers' work in Finland. *Vård i Norden*, 67(23): 16–20.
- Nordlund Edvinsson, T. & Söderberg, J. (2010). Servants and Bourgeois Life in Urban Sweden in the Early 20th Century. *Scandinavian Journal of History*, 35 (4): 427–450.
- Odelman, E. (1987). *Glossarium till medeltidslatinet i Sverige. Glossarium mediae latinitatis Sueciae. Vol II. Fasc. 2 micchi-officialitas*. Kungl. Vitterhets Historie och Antikvitets Akademien Stockholm. Ab C O Ekblad & Co.
- Platon, (1969). *Staten*. Wahlström & Widstrand.
- Rasmussen, T. (2004). *Luthers reformasjon. Hovedtekster 1517–1520*. I utvalg ved Tarald Rasmussen. Pax Forlag.
- Rosborn, S. & Schimanski, F. (1997). *När hände vad i Nordens historia. Ett unikt kronologiskt uppslagsverk över 1000 år, från kristnandet till nutid*. MänPocket.
- Salminen, A. (2005). *Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Hallinnon Kehittämiskeskus Edita.
- SAOB, *Svenska Akademiens ordbok*. (2008). <http://saob.se>

- Sennett, R. (2005). *Det fleksible mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*. Fagbokforlaget.
- Söderwall, K. F. (1884–1918). *Ordbok öfver svenska medeltidsspråket*. Supplement 1–35. Samlingar utgifna av Svenska fornskrift-sällskapet.
- Taylor, F. W. (1998). *The Principles of Scientific Management*. Dover Publications.
- Weber, M. (1975). *Makt og byråkrati*. As Norbok.
- Weber, M. (1981). *Den protestantiske etikk og kapitalismens ånd*. Gyldendal.
- Wessén, E. (1966). *Kortfattad etymologisk ordbok. Våra ord, deras uttal och ursprung*. Norstedts.
- Wessén, E. (1997). *Våra ord. Kortfattad etymologisk ordbok*. Norstedts.
- Wilson, D. M. (1970). *The Vikings and Their Origins. Scandinavia in the First Millenium*. The McGraw-Hill Companies.
- Wyller, I. (1978). *Sykepleiens verdenshistorie*. Fabritius.