Johan Velten, Stefan Tengblad, Runar Heggen

Medarbeiderskap

HVA SOM FÅR FOLK TIL Å TA ANSVAR OG VISE INITIATIV



Sammendrag for LOS-biblioteket

ISBN: 9788215048048

Kjøp den komplette boken her

Innhold

Forord 3

Sammendrag 4

- Organisasjonens livskilde 4
- Medarbeiderskap – en ledelsesmodell 4
- Definisjon 5
- Ansvar er et sentralt tema 5
- Meningsfullhet og engasjement 6
- Kontra-definisjon av medarbeiderskap 6
- Robust og levedyktig organisasjon 7
- Den største lederutfordringen 7
- Hvordan lederskap og medarbeiderskap henger sammen 8
- Utvikling av medarbeiderskap 8

Innledningen til boken 9

Forord

Vi er en gruppe forfattere som fra forskjellig utgangspunkt har arbeidet med temaet medarbeiderskap. To av oss, Johan og Runar, har arbeidet praktisk med utvikling av individer og grupper, mens Stefan er forsker og har fordypet seg i medarbeiderskap, lederskap og hva som gjør virksomheter livskraftige.

Selv om bedrifter, organisasjoner og individer er forskjellige, har vi som konsulenter og forskere sett at det er noen tydelige fellestrekk ved godt medarbeiderskap og hvordan det kan utvikles. Det handler om et engasjerende lederskap, der lederen trekker medarbeiderne med i en dialog for å enes om felles mål og prioriteringer og som følges opp kontinuerlig. Sammen med felles innsats må det være et positivt samarbeidsklima på arbeidsplassen. Medarbeiderne må også få noe tilbake for sine anstrengelser; de må bli sett og få bekreftelse på sin verdi for virksomheten. I denne boken beskriver vi hvordan det kan skje i praksis.

Flere amerikanske ledelsesguruer har omtalt *Scandinavian Leadership* som den ledelsesmodellen som vil ha bæring i det postindustrielle samfunnet. Felles for alle disse som gir ledelsesmodellen hederlig omtale, er at de ikke virkelig kjenner vår kultur og ledelsespraksis. Med vårt perspektiv fra innsiden av denne kulturen kan vi gå mer i dybden på temaet og, forhåpentligvis, kunne belyse både det som er bra, og det som ikke er så strålende. Vi håper at vår ærlige virkelighetsbeskrivelse i skjæringspunktet mellom det strålende, det bekymringsfulle og det forkastelige, vil oppleves som interessant og nyttig.

Vi retter en takk til de bedrifter og organisasjoner som har gjort arbeidet mulig, og til de forskningsråd som har finansiert arbeidet.

Oslo og Göteborg, april 2016
Johan Velten, Stefan Tengblad, Runar Heggen

Sammendrag

Dette kapittelet er en kortversjon av det mest grunnleggende ved medarbeiderskap som ledelsesfilosofi. Tiden er en knapphetsfaktor for mange. Med dette sammendraget får du en kjapp oversikt over temaet, slik at du vet hva det handler om, selv om du ikke har tid til å fordype deg i det hele nå.

Organisasjonens livskilde

Virksomhetens formål og hensikt er å skape verdier for kunder og brukere. Det er denne hensikten som er vår livsberettigelse og vårt grunnlag for å overleve i det lange løp. Dersom leveransen ikke står i forhold til kostnaden, vil oppdragsgiver – kunder og brukere – etter hvert gi oppdraget til noen andre. I offentlig sektor er konkurranseutsetting den store trusselen, som mange forsøker å løse med politiske virkemidler. Det vil ikke lykkes i det lange løp. Pålitelighet og tjeneste tilpasset kundenes behov er avgjørende for å overleve, ellers vil oppdraget før eller senere gå til noen andre. I næringslivet skjer utskiftingen gjennom den daglige konkurransen i markedet, og nedbemanningsprosesser vil stadig tvinge seg frem hos de minst effektive.

I tidligere tider var offentlig sektor og store konsern som Ericsson, Vattenfall, Norsk Hydro, Telenor og liknende «en trygg arbeidsplass». Nå er vitalitet, omstillingsevne og effektivitet det eneste som gir trygghet. Oppdraget er virksomhetens livskilde, og trygghet kan bare oppnås gjennom kompetente, engasjerte og ansvarsbevisste medarbeidere.

Medarbeiderskap – en ledelsesmodell

Den skandinaviske ledelsesmodellen er preget av tillit, små forskjeller, medvirkning og frihet under ansvar. Dette er hovedårsaken til at Norden er blitt verdens beste sted å bo, og at vårt næringsliv er konkurransedyktig på verdensmarkedet, til tross for at vi er lønnsledende.

Idémessig er medarbeiderskap en videreføring av arbeidene til den norske arbeidslivsforskeren Einar Thorsrud, som på 1960-tallet foreslo at de ansatte skulle få større frihet til å påvirke sin egen arbeidssituasjon og ta ansvar for å styre sin tid effektivt.

De som gjorde begrepet *Den nordiske ledelsesmodellen* kjent, var i stor grad Janne Carlzon og Willy Railo, som på 1980-tallet byttet ut begrepet *underordnet* med *medarbeider*. De startet en viktig utviklingsbølge med fokus på det ytterste operative ledd i organisasjonen – der verdiskapingen skjer.

Etter 100 år med drøfting av lederskap og 40 år med lederutvikling er det mange som lengter etter et nytt perspektiv. Hva med medarbeidernes betydning for de resultatene som skapes, og for arbeidsmiljøet i bedriften?

For at begrepet skal være til nytte, må vi ha en så tydelig definisjon at det blir mulig å snakke om *godt og dårlig medarbeiderskap* med samme klarhet som vi har vært vant til å snakke om *godt og dårlig lederskap*.

Definisjon

Medarbeiderskap handler om hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgavene, til arbeidskollegaene og til arbeidsgiveren. Det betyr at medarbeiderne må ta ansvar sammen med lederen, både for de resultatene som skal skapes, for arbeidsmiljøet og for arbeidsplassen som helhet.

Alle er medarbeidere, og noen medarbeidere har et lederansvar. Avdelingsdirektøren er topplederens medarbeider, på samme måte som medarbeideren i det ytterste, operative ledd er sin leders medarbeider – og sine kollegaers.

Det er to hovedretninger innen medarbeiderskap. Den ene er lederløst medarbeiderskap, som forutsetter at medarbeiderne skal kunne lede seg selv. Den andre hovedretningen kalles forpliktende samspill, hvor det er en tydelig ledelse, og hvor medarbeiderne tar ansvar sammen med lederen både for samspillet og for resultatene. Dette har vist seg å være en fruktbar tilnærming.

Ansvar er et sentralt tema

Medarbeiderskap handler i stor grad om å ta ansvar, noe som kan forstås på forskjellige nivåer. Første nivå er *å gjøre sin plikt*. Innfri det som forventes ut fra stillingsbeskrivelsen og de faglige normer som gjelder. Vi må være forberedt på at arbeidet vårt vil bli gransket – ut fra både skrevne og uskrevne regler. Vi kan bli stilt til ansvar både for det vi har gjort, og det vi har unnlatt å gjøre. Basert både på hva vi vet, og hva vi burde ha visst.

Andre nivå er *ansvarlighet*, som er min egen vurdering av hva som er faglig eller moralsk riktig i den enkelte situasjon. Vurdere konsekvensene av handlingene for dem som blir berørt, og gjøre en god avveining av motstridende mål og hensyn. Forpliktelse og lojalitet påvirker ofte utfallet; den eller det man har sterkest lojalitet overfor, blir gjerne utslagsgivende.

Ansvarlighet forutsetter handlingsrom. Med altfor detaljerte og rigide regler og retningslinjer vil det ikke vokse frem ansvarlighet, for eksempel ved «stoppeklokke-omsorg» i helsevesenet. Tidsånden med toppstyrte kontrollregimer er et hinder for utvikling av ansvarlighet.

Tredje nivå er *initiativ* – se hva som bør gjøres, og gjøre det. Være proaktiv. Ta tak på virksomhetens og arbeidsplassens vegne, uten at noen har bedt deg om å gjøre det. Dette kalles også ekstra-rolle atferd og betyr at man tar ansvar langt ut over hva man strengt tatt behøver. Det forutsetter at det blir verdsatt.

Meningsfullhet og engasjement

Godt medarbeiderskap må komme innenfra. Det er lysten og viljen som er drivkraften. Folk må få kontakt med noe hos seg selv som gjør det meningsfylt å satse tid og krefter i jobben. Yrkesstolthet er den viktigste kilden til arbeidsglede. Å vite med seg selv at man leverer arbeid av beste faglige kvalitet, betyr mye for selvrespekten og det forholdet man har til jobben. Arbeidsglede er uløselig knyttet til mestringsfølelse og handler altså ikke om avslappet harmoni, men om vellykket anstrengelse.

Dersom utfordringene er så krevende at det blir umulig å mestre situasjonen, blir man frustrert og stresset og, i ytterste konsekvens, permanent sliten. Så sliten at det ikke hjelper å hvile. Arbeidsglede handler altså om å finne den gode balansen mellom utfordringer og arbeidskapasitet. Balansepunktet hvor man får brukt sine evner og krefter, og opplever at man har et godt grep om egen arbeidssituasjon.

Lederen har en viktig oppgave for å skape et miljø preget av arbeidsglede og engasjement, først og fremst gjennom å legge merke til medarbeiderne og gi dem anerkjennelse for deres innsats. Lederen betyr mer for medarbeiderne enn de fleste er oppmerksom på, og alle har stort behov for å bli sett av lederen sin og få bekreftelse på at de er verdifulle for virksomheten.

Forskningen viser at manglende engasjement er en større kostnadspost enn sykefraværet på mange arbeidsplasser. Derfor er engasjementet viktig for å styrke konkurranseevnen på lang sikt og forbedre resultatene på kort sikt.

Kontra-definisjon av medarbeiderskap

Det mest naturlige er å beskrive *godt medarbeiderskap*, men en beskrivelse av dårlig medarbeiderskap kan være avklarende:

- Tar ikke ansvar for oppdraget som skal løses
- Ønsker tillit, men viser seg ikke tilliten verdig
- Latskap, slapphet og likegyldighet
- Manglende initiativ – må bli fortalt hva som skal gjøres
- «Å være syk» er en rettighet, ikke en tilstand
- Sur og uvennlig overfor kollegaer
- Danner klikker – og dermed utenforskap
- Fokus på det som ikke er bra – *kos med misnøye*
- Paranoia kverulantis – sykelig klaging på alt og alle

Slike kjennetegn ved medarbeiderskapet forekommer forholdsvis sjelden, men kan være en stor belastning for virksomheten og arbeidsmiljøet. Metoder for å nå frem til slike medarbeidere og få ledet dem inn på et mer konstruktivt spor er en stor utfordring.

Det er noe dypt menneskelig i å ville strekke seg, forandre seg og bli noe mer enn det man allerede er. Utvikling av medarbeiderskap handler i stor grad om å få kanalisert denne lengselen inn mot jobben. Bli en bedre og mer verdsatt arbeidstaker og kollega. Være en viktig person i en viktig virksomhet. Bli oppdaget.

Robust og levedyktig organisasjon

Over lengre tid skjer det store endringer med hensyn til hvilke virksomheter som ekspanderer, hvilke som stagnerer, og hvilke som opphører å eksistere i sin nåværende form. Organisasjoner som er livskraftige over tid, er ofte de som har funnet ut hvordan de kan ivareta og dra nytte av medarbeidernes kompetanse, vilje og ansvarsfølelse – altså den fulle kraften i medarbeiderskapet.

«Robusthet», «omstilling» og «bærekraft» er for tiden de mest brukte ord når politikere, samfunnsvitere og næringslivsledere snakker om veien videre. Vi må utvikle et næringsliv og en samfunnsmodell som tåler litt ulendt terreng eller grov sjø uten å bukke under. Vi må tenke nytt, utvikle nye tjenester og nye løsninger. Ta i bruk ny teknologi, være foroverlent og aldri slå oss til ro med det etablerte. Veksten må skje på naturens premisser med hensyn til energibruk, utslipp, drivhuseffekt, forurensning og miljø.

Robusthet, eller enda mer: *resiliens*, er et begrep som fanger opp organisasjonens evne til å tåle motgang og overleve kriser så vel som evnen til å utnytte uforutsette muligheter. En resilient organisasjon kombinerer pålitelighet med effektivitet og tilpasningsevne. Dette forutsetter et velutviklet medarbeiderskap på en rekke områder, fra å identifisere problemer, fleksibilitet for å hjelpe kundene, være med og utvikle ny teknologi, effektivisere virksomheten og stille opp med ekstra innsats når det trengs.

Den største lederutfordringen

Lederskap kan grovt sett deles i to områder: det ene er å ta styringen, det andre er å få folk med seg. Å være leder for ledere er forholdsvis enkelt. Rundt en topplеder pleier det å være kompetente personer med klare ambisjoner og en sterk interesse for jobben. Samtidig har de ofte en variert arbeidsdag med mange spennende oppgaver, derfor er de motiverte og engasjerte. Lederoppgaven overfor disse kan ofte handle om å gi nødvendig handlingsrom og bidra til at de ikke påtar seg et altfor tyngende ansvar, og dermed blir stresset.

Som arbeidsleder står man overfor helt andre utfordringer. Mange av medarbeiderne har mindre varierte oppgaver, de har ofte en fysisk krevende jobb, og enkelte ønsker seg kanskje over i noe annet, men har begrensede muligheter. Å få folk med seg og skape gode resultater i en slik situasjon kan være en lederutfordring av stort format. Dette handler i stor grad om oppmerksomhet og deltakelse i deres hverdag.

Hvordan lederskap og medarbeiderskap henger sammen

Lederskap og medarbeiderskap er to sider av samme sak og utvikles best sammen – ikke hver for seg. Klarhet i oppdraget, det vi skal få til sammen, er utgangspunktet. Leder og medarbeider har forskjellig rolle i realiseringen av oppdraget, og må forstå hverandre og komme hverandre i møte om vi skal lykkes med dette.

Medarbeidere må tenke i retning av *hvordan gjøre det lett å være leder*, mens leder må tenke i retning av *hvordan gjøre det meningsfullt å satse tid og krefter i denne jobben*. Det er dette vi legger i forpliktende samspill. Godt medarbeiderskap bidrar til at det blir lett og lystbetont å være leder, og godt lederskap gir medarbeiderne lyst til å yte sitt beste, hver dag.

Det er markerte forskjeller på hva som er viktig for dem som har et praktisk arbeid og for dem som primært har hjernearbeid. Praktikerne må først og fremst oppleve at de blir behandlet med respekt. Respekt for den de er, det de gjør og det de står for. De som primært driver hjernearbeid, er mest opptatt av selvbestemmelse og medvirkning: å få lov til å bruke sin kompetanse og være opphavsmann til egne handlinger – ikke en brikke i andres vilje.

Utvikling av medarbeiderskap

Lederskap har vært en omfattende aktivitet siden 1970-tallet. I utviklingen av medarbeiderskap kan vi trekke veksler på mange ideer innen lederutvikling, samtidig som vi må kvitte oss med det som har vært vondt. Forskjellige metoder for å belyse lederens feil og mangler er eksempel på hva vi ikke bør ta med oss videre.

Utvikling skjer når vi får kontakt med det beste i oss selv – ikke når vi blir konfrontert med vår utilstrekkelighet. Dette bør være en grunnleggende idé i utviklingen av medarbeiderskap. Dette perspektivet forplanter seg også raskt til det forholdet medarbeiderne har til sin leder, og dermed vokser det frem et miljø som skaper et vitalt og inkluderende arbeidsmiljø.

På samme måte som ledere ønsker å utvise godt lederskap, ønsker medarbeidere å utvise et godt medarbeiderskap. Utviklingstiltak blir dermed en hjelp til å lykkes med det man gjerne vil. Derfor er det lett å få medarbeiderne til å engasjere seg i utviklingsarbeidet.

I utviklingsarbeidet bør det velges milde metoder. Irettesettelser og kritikk bidrar mer til å ødelegge relasjonen enn til positiv utvikling. Feedback og forslag til endringer i arbeidsstil og samhandlingsmønster er viktig for utvikling av medarbeiderskap, men det bør skje med vennlig oppriktighet. Utvikling må baseres på positiv psykologi, med vektlegging av det som gjør oss friske, vitale og handlekraftige. Negativ feedback kan i en viss grad bremse uønsket atferd, men som oftest fører det til passivitet, mismot og dårlig selvfølelse.

Felles mål, delt ansvar og rimelig fordeling av byrder og goder er en forutsetning for gjensidige forpliktelser og utgjør selve grunnfjellet i den nordiske folkesjelen. Vi må oppføre

oss ordentlig i forhold til hverandre, sørge for god balanse mellom hva vi yter og hva vi krever (både eiere, ledere og medarbeidere), og hjelpe hverandre dersom livet blir for vanskelig. Det er disse holdningene som har gjort Norden til verdens mest egalitære samfunn og verdens beste sted å leve.

Innledningen til boken

Boken henvender seg først og fremst til ledere som ønsker å utvikle seg selv, medarbeiderne og samspillet i organisasjonen. De lederne som står i fremste ledd, der hvor produksjonen skjer og resultatene skapes, har ofte en større lederutfordring enn toppledelsen. Det er disse vi i særlig grad vil gi inspirasjon og ideer til utvikling. Dernest henvender vi oss til HR-spesialister og andre som ønsker å forstå samspillet på arbeidsplassen, med henblikk på å skape en velfungerende organisasjon. Medarbeidere uten lederansvar er ofte opptatt av temaet, og gjennom denne boken vil ledere og medarbeidere få en felles forståelse og et felles vokabular for å snakke sammen om temaer som angår dem alle.

Boken legger også frem dokumentasjon på at Norden er verdens mest velfungerende samfunn, hvilket i vesentlig grad skyldes *trepartssamarbeidet* hvor arbeidstakere, arbeidsgivere og staten har tatt ansvar sammen og har klart å finne gode løsninger, til tross for interessemotsetninger. Vårt håp er at tillitsvalgte og fagforeningsledere også vil finne inspirasjon til sitt arbeid fremover i denne boken.

Ledelse er allmennkunnskap – i alle fall i teorien. Alle har vært utsatt for det og har erfart på kroppen hvordan det virker og påvirker. Derfor henvender vi oss til lederen i egenskap av medarbeider. Gjennom dine egne erfaringer med å bli ledet, på godt og vondt, har du de beste forutsetninger for å forstå hva som er bra ledelse, og hva som er dårlig ledelse overfor dine medarbeidere. Medarbeiderperspektivet fører til at du kan hente frem egne reaksjoner og følelser, noe som vil kunne gi en annen form for kunnskap enn hva man får med en ren intellektuell tilnærming.

Boken starter med et *Sammendrag* som gir en kjapp oversikt over de temaer boken omhandler, og er spesielt beregnet på lesere som for tiden ikke har tid til å fordype seg i det hele, men som gjerne vil forstå de grunnleggende ideene. Dersom du har til hensikt å lese hele boken, går du ikke glipp av noe vesentlig om du hopper over denne delen. Den kan også lastes ned som et PDF-dokument, slik at du kan distribuere den til andre som du tror kan være interessert og ha nytte av det perspektivet som boken formidler.

Det første kapittelet, NORDENS KONKURRANSEFORTRINN, gir en historisk oversikt over særtrekk som i vesentlig grad har ført frem til vårt gode arbeidsliv og vårt velfungerende samfunn. Dette kapittelet kan fortelle noe om hvorfor vårt næringsliv er konkurransedyktig på verdensmarkedet, til tross for at vi er lønnsledende.

Neste kapittel, ORGANISATORISK RESILIENS, gir en ny forståelsesramme for hva som gir varig livskraft til organisasjoner. Det finnes ingen enkle grep for å sikre suksess i det lange løp. En velfundert strategi er viktig og nyttig, men den alene gir ikke livskraft, like lite som en virksomhet kan bli effektiv «bare» gjennom å ha dyktige ledere. Kapittelet gir et nytt perspektiv på endring og utvikling.

Kapittelet HVA ER MEDARBEIDERSKAP tar utgangspunkt i at begrepet har en positiv klang i de flestes ører, men hva betyr det egentlig? Dette kapittelet gir deg en oversikt over hvordan betydningen har endret seg gjennom 100 år, og forfatterne gir begrepet et konkret og dagsaktuelt meningsinnhold, basert på nyere forskning og praksis. Dette kapittelet belyser også hvordan lederskap og medarbeiderskap henger sammen. Dette er en videreføring av *Den skandinaviske ledelsesmodellen*.

Kapittelet UTVIKLING AV ARBEIDSGRUPPER tar for seg det som dypest sett er vårt eneste «verktøy» for utvikling, nemlig å snakke sammen. Spørsmålet er *hva* det er viktig å snakke om, og *hvordan* vi skal få til en samtale om ansvarlighet, engasjement og samspill medarbeidere imellom, så vel som mellom leder og medarbeidere. Dette kapittelet belyser i detalj fire begrepspar som henger sammen og gjensidig påvirker hverandre. Vellykket innsats på ett område vil ha virkning på de andre områdene. På samme vis vil en vesentlig manko på ett av begrepsparene få negative følger for de andre tre. I dette kapittelet belyses også arbeidsglede, både fenomenet i seg selv og hva som bidrar til at det blomstrer.

INDIVIDUELL UTVIKLING er et kapittel som først belyser hva som skaper reell utvikling hos individet, og hva som i beste fall bidrar til å vise frem en fin fasade. Dette handler om drivkraften til vekst og utvikling. Dernest gir kapittelet begreper for selvinnsikt, med forankring i positiv psykologi: hva er bra med meg – og hvordan kan det utnyttes og utvikles i arbeidssituasjonen? Det gir også hjelp til å verdsette forskjellighet. Dersom alle er like, blir det en slags monokultur som ikke har særlig vekstkraft, verken for individene eller for organisasjonen som helhet.

I dette kapittelet introduseres også et perspektiv som er helt nytt i arbeidslivssammenheng: sensitivitet som ressurs for organisasjonen og fellesskapet. Mange er ekstra sensitive uten selv å være særlig oppmerksom på det, og omgivelsene har kanskje sett på det som å være nærtagen. Dette er en ressurs som både kan bidra til etisk bevissthet, gode beslutninger og dermed gode resultater.

Kapittelet UTVIKLING AV ARBEIDSGRUPPEN beskriver en grunnmodell for utvikling som er utprøvd og praktisert i en årrekke. Det viderefører perspektivet med selvrefleksjon og samtaler som verktøy og omsetter dette til praktiske metoder. Medarbeiderskap blir ofte bare et samtaletema ledere imellom, uten at det når ut til medarbeiderne i ytterste, operative ledd. I beste fall blir det gjort noen punktinnsatser i form av foredrag, hustavler eller foldere som beskriver godt medarbeiderskap. Dette etterfølges som oftest av den store stillheten. For å kunne drive utvikling i stor skala og med lave kostnader trenger vi andre metoder enn det

som har vært vanlig i lederutvikling. Kapittelet gir også tips om WEB-verktøy som kan gi kraft til prosessen, med beskjeden bruk av felles tid.

I kontrast til boken for øvrig gir kapittelet VANSKELIGE SITUASJONER en beskrivelse av *dårlig medarbeiderskap*, og det gir noen tips til hvordan vi kan ta tak i det, og hva vi har erfart er uten virkning. Klaging, syting og gnål er en realitet på mange arbeidsplasser, og destruktive medarbeidere og ledere er også fenomener de fleste har erfaring med. Vår grunnholdning er at langt de fleste er velmenende og vil det beste, men iblant ser det ut til at det bare er delvis riktig, og at det ikke gjelder alle.

I det siste kapittelet, UTFORDRINGER I DET 21. ÅRHUNDRE, forsøker vi å se hva dagens situasjon kan fortelle oss om hva som må til fremover for at Norden fortsatt skal være et velfungerende samfunn med gode og effektive arbeidsplasser, slik at vi kan hevde oss i den globale konkurransen samtidig som folk har det bra.