

JOHAN VELTEN • UTVIKLING AV MEDARBEIDERSKAP

Johan Velten

UTVIKLING AV MEDARBEIDERSKAP

Mer effektiv drift • Større arbeidsglede • Bedre samspill

TEAMWORK

Pris: kr. 149,-



Innholdsfortegnelse:

Forord 7
Ansvar 9
Medarbeiderskap 11
Arbeidsglede og engasjement 13
Lederskap 15
Et forpliktende samspill 17
Medarbeiderskapshjulet 21
Åpenhet og tillit 23
Dialogens grunnprinsipper 25
Virkeligheten er mangetydig 27
Spørsmål til ettertanke 28
Utvikling tar tid og krever planmessig innsats 29
Måling av medarbeiderskap 31
Medarbeiderundersøkelsen LedMed 33
Kortversjon, LedMed Midi 35
AnSvar - Utvikling av personlig medarbeiderskap 37
4T - Personlighet og samhandling 39
Varig endring krever struktur 40



Forord

Medarbeiderskap dreier seg om engasjement, ansvarlighet og profesjonalitet. Dette er selve grunnlaget for yrkesstolthet og arbeidsglede.

Norsk opphav
Den anerkjente norske arbeidslivsforskeren Einar Thorsrud lanserte på 1960-tallet ideen om at medarbeiderne burde få et større ansvar for å legge opp arbeidet og styre tiden sin på en effektiv måte. Dette ble siden kjent som Scandinavian Management.

Nordisk videreføring
Medarbeiderskap og forpliktende samspill er videreføringen av dette, med solid forankring i Nordens kultur og arbeidsliv. Det fremste forskermiljøet innenfor medarbeiderskap er ved Universitet i Göteborg. Der har de forsket på ansvarlighet som begrep og hva som får medarbeidere til å ta ansvar og vise initiativ. Flere har tatt doktorgrad på dette og beslektede temaer i de senere år.

Forskning og praksis
Denne boken og utviklingsverktøyet LedMed som presenteres er et resultat av et fruktbart samarbeid mellom dette forskermiljøet i Göteborg og TeamWorks praksis på området.

Resultatforbedring
Forskningen viser at de kostnadene som stammer fra manglende engasjement er større enn kostnadene knyttet til sykefravær. Mobilisering av medarbeiderskap reduserer sykefraværet, øker engasjementet og effektiviserer driften.



Ansvar

Medarbeiderskap handler i stor grad om å ta ansvar. Ansvar kan forstås på forskjellige måter.

Plikt
er det ansvaret som følger med stillingen. Vi må være forberedt på at arbeidet vårt vil bli gransket, både ut fra 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. Å gjøre sin plikt er selve grunnlaget for å være en respektert samfunnsborger.

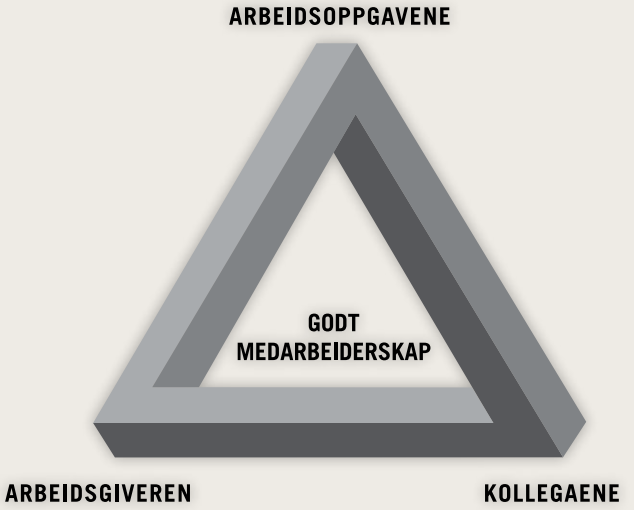
Ansvarlighet
er å vurdere konsekvensene av handlingene for de som blir berørt, og gjøre en avveining av hva som er faglig eller moralsk riktig. Forpliktelse og lojalitet påvirker ofte utfallet; den eller det man har sterkest lojalitet overfor blir gjerne utslagsgivende.

Initiativ
er å se hva som bør gjøres og sørge for at det blir gjort, uavhengig av om det er mitt ansvar i snever forstand. Dette er det motsatte av "ikke mitt bord"-syndromet. Initiativ handler om konstruktivt engasjement.

Forskningen viser at det er en sterk sammenheng mellom initiativ og arbeidsglede.

Medarbeiderskap legger størst vekt på ansvar i betydningen initiativ, men profesjonelt initiativ forutsetter at de andre to begrepene er kjent og forstått.

Kilde: Wajda Irfaeya



Medarbeiderskap

Ordet medarbeiderskap lyder fremmed. Vi er vant til å snakke om medarbeidere og lederskap.

Betydningen av ordet er at det å være profesjonell medarbeider har noen spesifikke kjennetegn. Disse kjennetegnene er hvordan vi forholder oss til selve jobben, hvordan vi omgås med våre kollegaer og hvilket ansvar vi tar for arbeidsplassen som helhet.

På samme måte som det finnes godt og dårlig lederskap, finnes det godt og dårlig medarbeiderskap. Og på samme vis som alle ledere ønsker å utvise godt lederskap, ønsker vi også å utvise godt medarbeiderskap.

Vi er alle medarbeidere. Avdelingsdirektøren er topplederens medarbeider, på samme måte som medarbeideren i det ytterste, operative ledd er sin nærmeste leders medarbeider – og sine kollegers.

Medarbeiderskap handler om hvordan jeg forholder meg til arbeidsoppgavene, kollegaene og arbeidsgiveren.



Arbeidsglede og engasjement

Arbeidsglede er et resultat av engasjement – ikke en forutsetning for å engasjere seg.

En indre drivkraft
Yrkesstolthet er en viktig kilde 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.

Å finne balansen
Dersom situasjonen er altfor krevende, slik at det er 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 er viktig
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.



Lederskap

Lederoppgaven 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
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 det lett å motivere dem til innsats. Lederoppgaven overfor disse kan ofte handle om å gi nødvendig handlingsrom og bidra til at de ikke påtar seg et altfor tyngende ansvar og blir stresset.

Å være arbeidsleder
Den som er arbeidsleder står 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.

Vi utvikler oss sammen
Lederskap og medarbeiderskap er to sider av samme sak og utvikles best sammen – ikke hver for seg. 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.



Et forpliktende samspill

Sterk styring
Hierarkiet er vår vanlige tankemodell for organisasjon og ledelse og preger enhver arbeidsplass. Det gir trygge rammer og klare svar. Fordelen er at det blir tydelig retning på virksomheten. Ulempen kan være at det skaper mer underdanighet og lydighet enn handlekraft og initiativ. En annen ulempe kan være at den enkeltes kompetanse ikke kommer til sin rett.

Full frihet
Det motsatte ytterpunktet er anarki hvor alle gjør det de selv mener er best. Det lyder attraktivt med frihet til å realisere sine ideer, men ulempen er at det ikke blir noen tydelig retning på virksomheten. Friheten fører lett til at det oppstår et primadonnavelde og det manglende samarbeidet fører til at resultatene for virksomheten som helhet ikke blir gode.

Det finnes et tredje alternativ; forpliktende samspill, hvor leder og medarbeidere tar et felles ansvar for å skape en god og effektiv arbeidsplass. Det forpliktende samspillet hviler på en moralsk kontrakt.

Balanse
Som i et parforhold, er det forpliktelser knyttet til en relasjon og, over tid, må det være balanse i hva partene forventer og hva de selv yter i relasjonen. Slik er det også med forpliktende samspill mellom leder og medarbeidere.

Medarbeiderne må ta ansvar for bedriftens og ledelsens behov og lederen må ta ansvar for medarbeidernes behov. Når begge parter "leverer" – hver dag – oppstår det slitesterke relasjoner som tåler både medgang og motgang.

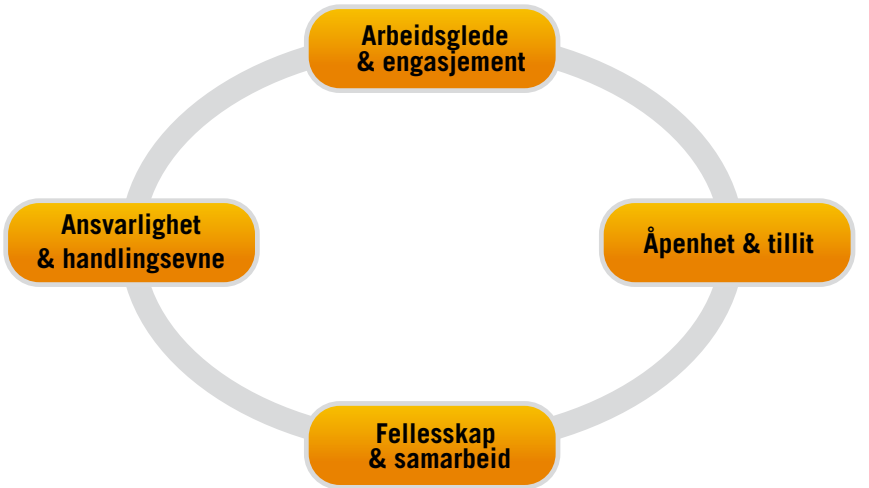
Dette kan være eksempel på en slik balanse:

Lederens og bedriftens behov
Produktivitet; få jobben gjort
Fleksibilitet; fylle ulike roller
Stabil innsats over tid
Aktive medarbeidere
Ansvarlighet overfor kundene

Medarbeidernes ønsker og behov
Få bruke sin kompetanse
Anerkjennelse, status, fremgang
Respekt; bli godt behandlet
Meningsfylte arbeidsoppgaver
Utviklingsmuligheter i jobben







Kilde: Stefan Tengblad

Medarbeiderskapshjulet

Forskningen viser at det er fire områder som gjensidig påvirker hverandre og avgjør om det skal vokse frem et forpliktende samspill på arbeidsplassen.

Arbeidsglede & Engasjement
er avgjørende for stabil innsats over tid og de er gjensidig avhengig av hverandre. Uten engasjement kan man ikke oppleve arbeidsglede.

Åpenhet & Tillit
er selve kjernen i relasjonen. Uten gjensidig tillit kan det ikke bli åpen dialog på arbeidsplassen og uten dialog, ingen utvikling.

Fellesskap & Samarbeid
er avgjørende for at medarbeiderne skal føle tilhørighet til arbeidsplassen og ha lyst til å investere sin tid og sine krefter der over tid.

Ansvarlighet & Handlingsevne
er kjennetegnet på godt medarbeiderskap og er det som bedriften gjerne etterlyser hos medarbeiderne. Dette handler både om initiativ og handlingsrom.



Åpenhet og tillit

Den største utfordringen vi står overfor er å få til gode samtaler. Både ledere og medarbeidere kan føle seg ubekvemme når vi skal snakke sammen om viktige temaer på arbeidsplassen.

I blant fører dette til at de temaene vi virkelig burde drøfte ikke blir berørt i det hele tatt, eller blir pakket inn i humoristiske kommentarer som blir forstått av noen få og som ikke bringer oss fremover. De fleste har en intuitiv kunnskap om hva som skal til for å få en god dialog, men i en travel hverdag handler vi allikevel på tvers av dette. Det som kjennetegner en god dialog er at det som kommer ut er bedre og tydeligere enn hva noen av partene hadde tenkt ut på forhånd. Det har oppstått noe nytt og den nye innsikten mobiliserer til handling.



Dialogens grunnprinsipper

Vennlig oppriktighet
Si det du mener på en tydelig, men vennlig måte. Det virker forfriskende på samtalen. *Sterk i sak og mild i form* er dialogens gylne prinsipp. Det er det saklige innholdet som overbeviser – ikke sterke ord og uttrykk. En vennlig form gjør det også lettere for andre å si sin mening.

Interesse
Vis at du lytter og er interessert i å forstå andres synspunkter. Gjennom å stille spørsmål tilfører du samtalen energi, samtidig som det oppstår ny forståelse hos begge parter. Unngå å tolke hverandres meninger til ytterste konsekvens – det blir alltid meningsløst.

Bevegelighet
Å være villig til å revurdere egne oppfatninger i lys av andres perspektiver er avgjørende for at samtalen skal ha noen hensikt. For å være mottakelig og bevegelig må du skille mellom person og meningsytring. Du *har* en mening, men du *er* ikke denne meningen. Derfor er det mulig å endre mening.

Respekt
Å bli respektert er et av de dypeste menneskelige behov. Det er avgjørende for viljen til å utvikle relasjoner og gi noe av seg selv. Alle fortjener vår respekt, uavhengig av hvem de er eller hva de har prestert. Gjensidig respekt gjør at begge parter blir trygge og tydelige.



Virkeligheten er mangetydig

Det er ofte sprikende oppfatninger av hvordan vi har det og hvordan det burde være. Det betyr ikke at noen “har rett” og noen “tar feil”.

Individuelle forskjeller
Vi er forskjellige som mennesker og arbeidsplassen kan romme et mangfold av ulike oppfatninger og relasjoner.

Hvordan vi tolker og forstår situasjoner avhenger av personlighet og tidligere erfaringer. Noen kan ha en svært robust personlighet hvor det skal mye til for at man skal reagere, mens andre kan ha en mer følsom natur hvor små hendelser kan gjøre dypt inntrykk.

Mangfoldige oppfatninger
Livserfaringen har også avgjørende betydning for hvordan man opplever situasjoner. Gamle minner kan føre til at man opplever noe annet enn de som ikke har slike erfaringer. Den subjektive opplevelsen blir helt forskjellig. På grunn av dette er det ikke noen enkeltperson som eier “sannheten” om situasjonen på jobben. Virkeligheten er mangetydig og for virkelig å forstå situasjonen må vi lytte til alles opplevelser.



Utvikling tar tid og krever planmessig innsats

Det er lett å få aksept for ideene i medarbeiderskap. Det treffer noe i tiden som oppleves som meningsfylt og ønskverdig.

Medarbeiderdrevet prosess
Enighet om prinsippene betyr ikke at det skjer noen endring. For å utvikle oss må vi ha et realistisk bilde av hverdagens virkelighet, konkrete kortsiktige mål for utviklingen og ansvarsdeling. Det må være medarbeiderne som driver denne prosessen. Lederoppgaven er å følge opp, gi anerkjennelse for gode initiativ, komplettere og korrigere.

Utvikling betyr ikke kurs
Å sende medarbeiderne på kurs for å reflektere over sitt medarbeiderskap er som oftest en urealistisk metode. Det tar for mye tid og blir for kostbart. WEB-verktøyene som beskrives på de neste sidene trigger medarbeidernes lyst til å utvikle seg selv og arbeidsplassen, med minimal bruk av felles tid.



Måling av medarbeiderskap

I de fleste medarbeiderundersøkelser er det i realiteten lederne som blir undersøkt.

En underliggende premiss er at lederen har ansvaret for medarbeidernes tilfredshet og dermed blir undersøkelsen lederens karakterkort, som ofte belyser lederens utilstrekkelighet uten å vise vei til forbedringer.

Dette strider mot ideen om forpliktende samspill. Gjensidige forpliktelser forutsetter at vi tar et felles ansvar for hvordan arbeidsplassen fungerer. Gjennom å måle medarbeiderskap og forpliktende samspill, snakke åpent om resultatene og dele ansvaret for utviklingen, oppstår det et nytt samhandlingsmønster på arbeidsplassen.

Tre måleverktøy
Disse tre verktøyene måler medarbeiderskap på tre forskjellige måter:

LedMed belyser medarbeiderskapet på arbeidsgruppenivå og er et godt grunnlag for utvikling av forpliktende samspill.

AnSvar måler medarbeiderskapet på individnivå med fokus på det som er bra. Dette styrker viljen til å ta ansvar.

4Temperamenter belyser individuelle egenskaper som grunnlag for personlig utvikling, ressursutnyttelse og feedback.



Medarbeiderundersøkelsen LedMed

LedMed kartlegger lederskapet, medarbeiderskapet og det forpliktende samspillet. Den er basert på forskningen ved Gøteborgs Universitet som har undersøkt hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ.

Kvalitetssikret måleverktøy
Dette verktøyet måler de fire faktorene i medarbeiderskapshjulet (se s. 20) og det forpliktende samspillet. Dette er områder arbeidsgruppen må ta et felles ansvar for å utvikle. Dessuten kartlegges lederskapet på de to klassiske dimensjonene; evne til å ta styringen og evne til å få folk med seg.

Beste praksis
Resultatet vises med referanse til hvordan det ser ut i velfungerende virksomheter (den beste 25 % av et representativt utvalg). Det gir et nyttig perspektiv på egen situasjon, spesielt ved første måling.

Selvforklaraende arbeidsmateriale
Rapporten beskriver de grunnleggende prinsippene for godt medarbeiderskap og forpliktende samspill på en lett tilgjengelig måte. Alle, uansett bakgrunn, er i stand til å forstå rapporten og bruke informasjonen konstruktivt uten spesiell opplæring. Utviklingsarbeidet blir forpliktende samspill i praksis. Mange har ventet på en slik mulighet, derfor er det lett å mobilisere til innsats.

Papirskjema og internett
Kartleggingen kan skje på internett, med papirskjema, eller en kombinasjon av disse metodene.



Kortversjon, LedMed Midi

Vi har utviklet en stikkordpreget versjon og en enkel, lettlest rapport på 2 sider.

I senere år er vi blitt mer oppmerksomme på at mange dyktige mennesker synes det kan være vanskelig å ta til seg grundige beskrivelser og lange tekster.

Denne enklere utgaven kartlegger de samme områdene som fullversjonen, men er lettere å lese.

Unik teknologi

LedMed-teknologien krever minimalt med tid av deg som administrerer undersøkelsen.

Ikke noe behov for å samle inn medarbeidernes e-post adresser og ikke noe strev med distribusjon av passord. Andre løsninger medfører ofte at interne ressurser må bruke uker på tilrettelegging av undersøkelsen og siden på distribusjon av rapporter. LedMed-teknologien løser alt dette, slik at tid og resurser kan brukes på utvikling – ikke på kartlegging.



AnSvar – Utvikling av personlig medarbeiderskap

Utvikling skjer når vi får kontakt med det beste i oss selv – ikke når vi blir konfrontert med vår utilstrekkelighet.

Ansvarlighet er en dyd – og ordet dyd er avledet av dugelighet. Det handler altså om det vi får til og er basert på personlige egenskaper vi har skaffet oss i livets skole.

Når vi blir gjort oppmerksom på hva som er bra i vårt medarbeiderskap får vi lyst til å raffinere og videreutvikle dette og da er veien kort også til utvikling av andre sider ved oss selv.

Ansvar er en tilbakemelding på det kollegene setter spesielt pris på hos den enkelte, basert på medarbeider-skapets tre hjørnestener (se side 10). Rapporten viser også teamets samlede utviklingsønsker.

Dette gir energi til personlig utvikling og styrker samholdet på arbeidsplassen.

Godt samspill krever en viss romslighet og toleranse. Derfor går ideen om *Den totale tilstrekkelighet* ikke sammen med denne utviklingen. Å legge merke til hverandres positive sider og ha over-bærenhet med enkelte særegenheter er avgjørende for å utvikle en god og effektiv arbeidsplass.

Når vi får anerkjennelse for det vi gjør bra, blir vi også mer mottakelige for konstruktiv kritikk. Derfor legger AnSvar størst vekt på det som er bra. Det styrker lysten til personlig utvikling.



Den enkeltes unike personlighet er selve grunnmuren i all samhandling. Sunn selvinnsikt og gjensidig respekt er en forutsetning for forpliktende samspill.

4T – Personlighet og samhandling

Utvikling av samarbeid og fellesskap forutsetter at vi kjenner og anerkjenner hverandres personlige stil og væremåte.

4T – Fire Temperamenter er et verktøy som belyser den enkeltes stil og væremåte med basis i positiv psykologi. Dette gir grunnlag for sunn selvinnsikt og gode samtaler om hvordan vi samhandler i det daglige.

Verktøyet har et hverdagslig språk som alle intuitivt forstår. Dermed blir det lett å snakke sammen om likheter og forskjeller og hvordan den enkeltes unike personlighet kan komme til nytte i det daglige arbeidet.

Teamprofilen viser helheten og er et godt grunnlag for utvikling av samspillet i teamet.

Dette er de fire personlighetstrekkene:

Handlingsorientert, kraftfull, krevende væremåte. Skaper resultater gjennom å ikke ta hensyn til motstand.

Personorientert, utadvendt, sosial væremåte. Skaper resultater gjennom allianser og begeistring.

Trygghetsorientert, imøtekommende, vennlig væremåte. Skaper resultater gjennom stabilitet og samarbeid.

Normorientert, analytisk, kritisk væremåte: Skaper resultater gjennom å ha orden på detaljene.



Varig endring krever struktur

Alle avdelinger og arbeidsgrupper får sitt eget arbeidsmateriale som grunnlag for utvikling. Arbeidsprosessen kan se slik ut:

Presentasjon av resultatet i et avdelingsmøte, med rom for spørsmål og kommentarer.

Reflektere på egenhånd; hva er min mening om disse temaene?

Reflektere sammen med andre; hva er det viktigste som belyses i rapporten og hva kan gjøres for å skape forbedringer? Prioritere i fellesskap; hva skal vi ta tak i (det er viktig å begrense antall temaer).

Fordeling av ansvaret etter "lyst-prinsippet"; hva har du lyst til å ta tak i og hvem vil du gjerne ha som medspiller i arbeidet? Det er helt avgjørende at ansvaret fordeles blant alle medarbeidere og ikke blir en "bestillingsliste" til lederen, med medarbeiderne som avventende tilskuere.

Handlinger; de som har tatt ansvaret gjennomfører det som er avtalt. En tidshorisont på ca. 10 uker bruker å være passe.

Oppfølging av hvordan det går med gjennomføringen bør skje et par-tre ganger i løpet av den avtalte 10-ukers perioden. Hvordan kan vi hjelpe hverandre å lykkes med de tiltakene den enkelte har tatt ansvar for?

Lærdom; ved utviklingsperiodens slutt evalueres arbeidet og oppnådde resultater. Lærdommen vi trekker av dette skal spres i resten av organisasjonen. Gjennom denne prosessen får medarbeiderne benyttet sin kompetanse og arbeidskapasitet, de får anerkjennelse for innsatsen, de opplever å bli respektert og arbeidet er meningsfylt.

Litteratur:

Tor Grenness: På jakt etter en norsk ledelsesmodell. Magma 4/2012

Bjørn Gustavsen: The Nordic model of work organization. Springer Science+Business Media LLC 2011

Karin Kilhammar: Idén om medarbetarskap – en studie av en idés resa in i och genom två organisationer. Linköping Universitet 2011

Stefan Tengblad: Medarbetarskap på 60 minuter. University of Skövde 2009

Jean-Sebastien Boudrias et.al: Employee empowerment, from managerial practices to employees´ behavioral empowerment. Leadership and Organization Development journal Vol. 30 No. 7, 2009.

Wajda Irfaeya: Employee Responsibility: conseptualization, Validation, Determinants, and Outcomes. School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg 2008

Velten, Tengblad, Hällstén, Ackermann: Medarbeiderskap – fra ord til handling. Universitetsforlaget 2008. Svensk utgave på Liber Förlag 2007.
Norsk versjon utgitt som lydbok på Lydbokforlaget, 2009.

Stefan Tengblad & Freddy Hällstén: Medarbetarskap i praktiken, Studentlitteratur AB 2006.

Linlin Ju & Milla Toropainen: In search of linkages: Examining the Relationship between Employee attitudes, Customer satisfaction and Business Performance. Scool of Business, Economics and Law, University of Gothenburg 2006.

Stefan Tengblad: Den myndige medarbetaren. Liber Förlag 2003.

Johan Velten: Arbeidsglede, Cappelen Damm 2003.
Også utgitt som lydbok og MP3 på Lydbokforlaget, 2006.

Les mer om medarbeiderskap og verktøy for utvikling på våre nettsider:
www.medarbeiderskap.no
www.teamwork.no