

Telefon NAV NDU: 21 07 10 00

Internett www.idebanken.org

E-post post@idebanken.org

Besøksadresse NAV NDU, Sannergata 2, Oslo

Postadresse Postboks 5200 Nydalen, 0426 Oslo



FAKTA OM medarbeiderskap

DEFINISJON

Medarbeiderskap handler om hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgavene, til arbeidskollegaene og til arbeidsgiveren. Det finnes godt og dårlig medarbeiderskap, på samme måte som det finnes godt og dårlig lederskap. Godt medarbeiderskap utgjør selve grunnlaget for yrkes stolthet – og yrkes stolthet og arbeidsglede er beslektede fenomener.

Begrepets opprinnelse

Medarbeiderskap er et forholdsvis nytt begrep i arbeidslivet. På 1970-tallet dukket ordet opp i nye sammenhenger, helst som beskrivelse av fremragende arbeidsinnsats. På 1980-tallet kom *medarbeider* inn i det daglige språket som erstatning for *ansatt* eller *underordnet*. Rundt 2005 fikk begrepet medarbeiderskap en økende utbredelse, som en gryende bevisstgjøring av hva som forventes av medarbeiderne. 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 fleste større virksomheter har utformet *krav til ledere*, gjerne i form av hefter, notater eller

plakater. Disse er ofte beskrivelser av *den perfekte leder* – noe de færreste er i stand til å leve opp til i praksis. Samtidig mangler det tydelige krav og forventninger til medarbeidere, hvilket ofte fører til at medarbeiderne legger merke til lederens utilstrekkelighet, uten å tenke over hvordan de selv er med på å prege arbeidsplassen på godt og vondt. Medarbeidernes fokus på lederens utilstrekkelighet kan i enkelte situasjoner føre til et uutholdelig negativt arbeidsmiljø for lederen, hvor all rimelighet og etikk er forlatt.

Forskning og praksis

Det er to hovedretninger innen medarbeiderskap. Den ene kan kalles *lederløst medarbeiderskap*, hvor det forutsettes at medarbeiderne skal kunne lede seg selv. Den andre hovedretningen kalles *forpliktende samspill*. Dette har

vist seg å være den mest fruktbare retningen. De fleste medarbeidere ønsker å ha en sjef og de ønsker at sjefen skal dra nytte av deres initiativ og kompetanse.

Ansvar er et sentralt tema i medarbeiderskap. Gjennom å ta ansvar for sitt eget arbeid, for arbeidsmiljøet og for sin egen relasjon til arbeidsgiveren blir medarbeideren en konstruktiv medspiller både for lederen og for sine kollegaer. Det koster noe å ta slikt ansvar. På 2000-tallet startet systematisk forskning knyttet til begrepet medarbeiderskap og ansvarlighet, spesielt ved Göteborgs Universitet hvor flere har tatt doktorgrad på dette og beslektede temaer.

Medarbeiderskap er et nordisk fenomen og det finnes ikke noe dekkende begrep for det verken på engelsk eller tysk. Den grunnleggende tanken er forankret i Nordens kultur hvor likestilling og likeverd er selvfølgelig kvaliteter i samfunnet. Det bygger på en demokratisk idé hvor lederen ikke settes i en opphøyet posisjon med rettigheter og ansvar som er helt forskjellig fra medarbeiderne. **Alle er medarbeidere og noen medarbeidere har et lederansvar.**

Virkning for individ og organisasjon

Forpliktende samspill er den grunnleggende ideen for hvordan **godt lederskap** og **godt medarbeiderskap** virker sammen på arbeidsplassen. Selv om det er spesielle ansvarsforhold knyttet til lederskapet, må medarbeiderne og lederen ta et felles ansvar for å skape en god og effektiv arbeidsplass. **Vi er hverandres arbeidsmiljø og alles handlinger og væremåte må bli gjenstand for vurdering og feedback.**

For at det skal vokse frem en forpliktende relasjon må det være rimelighet og balanse i hva vi

forventer av hverandre og begge parter må bidra til at den andre lykkes i sin rolle.

Hvordan utvikle godt medarbeiderskap

Lederskap har vært et tema på arbeidsplassen i 100 år og lederutvikling 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 forhold 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. Utviklings tiltak blir dermed en hjelp til å lykkes med det man gjerne vil, derfor er det lett å få medarbeiderne til å engasjere seg i arbeidet.

Professor Stefan Tengblad har vært sentral i å gi begrepet medarbeiderskap et konkret innhold og hvordan det kan utvikles. Forskingen viser sterke innbyrdes sammenhenger mellom ansvarlighet, engasjement, arbeidsglede, tillit og samarbeid. Utvikling på ett av disse område vil ha virkning på de andre. Ledere og medarbeidere må ta et felles ansvar for utviklingen. **Lederen kan ikke lykkes med dette alene, like lite som medarbeiderne kan skape utvikling alene.**

I utviklingsarbeidet bør det

velges milde metoder. Å stille krav og slå ned på det som ikke er bra, bidrar mer til å ødelegge relasjonene enn til positiv utvikling. Feedback og forslag til endringer i arbeidsstil og samhandlingsmønster er viktig for utvikling av medarbeiderskap, men dette bør skje med **vennlig oppriktighet**. Utvikling må baseres på positiv psykologi, med vektlegging av det som gjør oss friske, vitale og handlekraftige.

Nyttig lesestoff

- Johan Velten: *Utvikling av medarbeiderskap – en kortfattet introduksjon av Forskning, Metoder og Verktøy*. TeamWork OU AS 2009.
- Wajda Irfaeya: *Employee Responsibility: Concetualization, Validation, Determinants and Outcomes*. School of Business Economics and Law, University of Gothenburg, 2008.
- Velten, Tengblad, Hällstén och Ackermann: *Medarbeiderskap – fra ord til handling*. Universitetsforlaget 2008, Lydbokforlaget 2009 og Förlaget Liber, Malmö, 2007.
- Freddy Hällstén och Stefan Tengblad: *Medarbetarskap i praktiken*. Studentlitteratur, Lund 2006
- Per E. Haugen: *Medarbeiderskap: Lærende arbeid*. Gyldendal Norsk Forlag, 2004
- Stefan Tengblad: *Den myndige medarbetaren – strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*. Förlaget Liber, Malmö 2003

Linker

- Verktøy og metoder for utvikling av medarbeiderskap: www.teamwork.no
- Professor Stefan Tengblads presentasjon av medarbeiderskap som fenomen: <http://www.hgu.gu.se/files/foretags-ekonomi/hrm/vetenskapsfestivalen/stmskap-vetfest04.pdf>
- Også ledere trenger støtte: http://www.av.gu.se/digitalAssets/1282/1282857_chef_idag_2.pdf
- Arbeidsmateriale for helsefremmende lederskap og medarbeiderskap: <http://www.vinnova.se/upload/EPIStorePDF/H%C3%A4lsufr%C3%A4mjandeLedarskapOchMedarbetarskap.pdf>
- Leksikal definisjon av medarbeiderskap: <http://no.wikipedia.org/wiki/Medarbeiderskap>

idébanken
–inkluderende arbeidsliv www.idebanken.org