

OFFENTLIG LEDELSE 03 12

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK/KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Lyt til medarbejdernes brok

Brok sætter ofte spot på ømme punkter,
du som leder skal gøre noget ved **Side 8**

MEDARBEJDESKAB I NORGE:

Alle vil have mere af det **Side 15**

ER DER ET LIV
EFTER NEW
PUBLIC
MANAGEMENT?
Side 12

Medarbejderskab vækker begejstring

En enhed i en af de største offentlige organisationer i Norge tog efter en reorganisering tanken om medarbejderskab til sig og inddrog medarbejderne i beslutningsprocesserne. Ifølge initiativtageren er der intet at betænke sig på, for alle vil have mere af det.

Af Helle Jung, freelance journalist // hellejung@mail.dk

Foto: Shutterstock

HÅNDEN PÅ HJERTET, så har vi ikke oplevet nogen ulemper ved at tage medarbejderskabstankgangen til os i organisationen. De beslutninger, der foreløbigt er truffet i processen, er blevet gennemført, og det er den største gevinst. Alle har kunnet se, at det nytter, hvilket har ansporet til at fortsætte og tage det næste skridt. Alle vil have mere, fortæller Kai Sollid, afdelingsdirektør i HR- og styringsenheden for NAV Hjælpe midler & Tilrettelægning, der tog initiativ til bruge medarbejderskabstanken i den del af virksomheden.

NAV står for Ny Arbejds- og Velfærdsforvaltning. Den blev etableret i 2006 i forbindelse med en sammenlægning af statslige og kommunale funktioner og hører under det

norske Arbejds- og Velfærdsdirektorat. Med godt 450 kontorer i kommuner og bydele i hele landet er NAV en af Norges største og mest vidstrakte offentlige organisationer. Her administrerer og udbetaler 18.000 medarbejdere en tredjedel af det norske statsbudget i form af dagpenge, sygedagpenge, pensioner, børnepenge, kontanthjælp m.m.

Succes er en fælles sag

– Medarbejderskabstankgangen passer lige til os og vores opgaver. Vi ser os selv som en kompetenceorganisation og har ofte omkring 25 professioner under samme tag – fra teknikere til pædagoger og psykologer. Hos os er oplevelsen af, at vi alle er lige vigtige, væsentlig, hvis vi skal lykkes i vores opgaver og mål, fortæller Kai Sollid, der første gang stødte på metoden ved et foredrag.

– Kernen er, at medarbejdere får energi af at få ansvar, og at ledere ikke kan stå alene. Lederne skal tilbyde sig selv over for medarbejderne og samtidig tillade dem at tage ansvar. Resultatet er ubetinget større arbejdsglæde, at ressourcer vokser frem, og at ressourcer blandt lederne bliver frigjort.



SÅDAN GJORDE DE I NAV

- Beslutningen om at gå i gang med medarbejderskab træffes i det lokale medarbejderudvalg.
- Ide, tankesæt, formål og proces præsenteres for samtlige medarbejdere i plenum.
- Efter nogle uger logger de enkelte medarbejdere på en webadresse, hvor de inviteres til at beskrive syv-otte kolleger. Der bruges 10-12 minutter på at give respons på hver kollegas personlige og faglige egenskaber. Ingen ser data, der behandles anonymt i Indien og returneres i en rapport for hver medarbejder. Medarbejderen modtager rapporten, udarbejdet af de skudsmål, anonyme kolleger har givet vedkommende.
- Reflektionen begynder. I løbet af 10 uger arbejder den enkelte med øvelser i, hvordan arbejdsangange og opgaver kunne forbedres.
- 10 ugers pause.
- Fire uger med gensidig respons, for eksempel todages samlinger, hvor der arbejdes i tre-firemands grupper. Den enkelte skal fortælle om den respons, hun eller han har fået i sin rapport, mens resten af gruppen lytter, supplerer med ros og formuleringer, hvad de gerne vil se mere af hos kollegaen. Den enkeltes faglige stolthed styrkes.
- 10 ugers forløb om initiativer på afdelingsniveau, der kan fremme medarbejdernes engagement.
- Pause.
- Afdelingen samles og måler organisationens medarbejderskab. Der tages en demokratisk beslutning om, hvilke områder der er væsentligst at sætte ind på, og hvilke initiativer det kræver at gennemføre dem i de efterfølgende 10 uger. Alle forpligter sig på at medvirke til, at beslutningen gennemføres. Tre frivillige fra hver afdeling har ansvaret for at føre processen videre, holde dialogen med kollegerne i gang og lægge resultater frem som milepæle på afdelingsmøder.
- Processen tager optimalt op til halvandet år og følges herefter årligt op.

Læs om medarbejderskab, blandt andet definition, baggrund og praksis samt litteraturliste på teamwork.no/medarbejderskab.asp



Jeg har talt med medarbejdere, der først var skeptiske over for ideen om medarbejderskab, men siden har givet udtryk for, at det er det bedste, der er sket i deres arbejdsliv.

Kai Sollid, afdelingsdirektør, NAV

Kai Sollid lagde ud med at introducere det nye værktøj på en ledersamling for to år siden.

– Det blev ikke bare lagt ud som en ny metode, alle skulle bruge – afdelingerne skulle selv efterspørge det. Af de 19 enheder i NAV Hjælpemidler & Tilrettelægning, der til sammen har 1.300 medarbejdere, meldte 17 positivt tilbage.

Sideløbende blev der holdt oplæg om værktøjet for lederteams og de største faglige organisationer. Året forinden var kontakten til de centrale tillidsrepræsentanter og fagforbund intensiveret for at fremme forståelsen og den gensidige respekt for parternes forskellige opgaver og roller. I januar 2011 gik det løs.

Får ikke mindre lederansvar

Projekt Medarbejderskab gik i første omgang ud på at få tilbagemeldinger alle kollegerne imellem. En række udvalgte kolleger skulle beskrive en bestemt kollegas styrker, hvad de gerne så mere af og satte mest pris på hos vedkommende, både fagligt og personligt.

– Det virker stærkt, når det kommer fra ligestillede arbejdskolleger. Og kan man tage imod ros, kan man også tage imod nye opgaver og ansvar, siger Kai Sollid.

– Udgangspunktet er, at vi alle er gode kolleger, men at vi også alle skal hjælpe hinanden til at blive bedre og yde vores bedste. Det handler om at kende sine egne og de andres stærke sider, og det er vigtigt for både den enkelte, afdelingen og hele enheden.

Ifølge afdelingsdirektøren har medarbejderskabet ikke reduceret ansvaret blandt lederne det mindste.

– Deres ansvar er fortsat at få medarbejderstaben til at fungere, så organisationen når sine mål bedst muligt. Og fordi medarbejderskab også virker forpligtende og engagerende, aflaster medarbejderne lederne, der

ikke behøver gå ind i så mange detaljer. Tankegangen er også med til at bevidstgøre den enkelte om de begrænsede ressourcer, der er til rådighed, så opgaverne løses effektivt og rationelt.

Gav håndslag på handling

Efter mange ugers forløb med skiftevis pauser til refleksion og runder af tilbagemeldinger på og ønsker til hinanden, opgaver og arbejdsangange, er afdelingen ved at nå målet for medarbejderskab: En kollektiv beslutning om fremtidige indsatsområder.

– I løbet af processen går det op for de medvirkende, hvordan tingene fungerer på andre opgave- og fagområder end lige ens eget, og hvordan processer og opgaver hænger sammen. Den samlede indsigt vokser simpelthen, forklarer Kai Sollid.

En positiv tilgang, fokus på styrker og ønsker, der tilmed gennemføres efter en demokratisk beslutning – men hvordan håndterer man negative medarbejdere og får dem til trække i samme retning?

– Jeg har talt med medarbejdere, der først var skeptiske over for ideen om medarbejderskab, men siden har givet udtryk for, at det er det bedste, der er sket i deres arbejdsliv. Og det er altså kommet fra folk i tresserne. Så man kan sige, at det er synd, at de skulle vente så længe, før de oplevede det. ■

Læs mere om NAV på www.nav.no

Det handler om engagement



Ensidig fokus på ledelse er ifølge ophavsmanden til den norske medarbejderskabsmetode en død sild. Forventer arbejdspladsen engagement, skal alle medarbejdere både høres og tages med på råd.

Af Helle Jung, freelance journalist // hellejung@mail.dk

MEDARBEJDESKAB er den måde, vi forholder os til opgaver, kolleger og arbejdsgivere. Ideen bag går tilbage til den norske arbejdsmarkedsforsker Einar Thorsrud, der i 1960'erne foreslog, at man gav ansatte større frihed til at påvirke egen arbejdssituation og selv tage ansvar for at styre arbejdstiden.

For Johan Velten, som er konsulent og indehaver af virksomheden Teamwork, der har introduceret medarbejderskabstanken til 30-40.000 medarbejdere i offentlige og private virksomheder over hele Norge, er tankegangen indlysende:

– Jeg har arbejdet med lederudvikling i 40 år og tror, det er ved at være ved vejs ende. Folk er dødtrætte af at høre om ledelse – som



Folk er dødtrætte af at høre om ledelse – som om ledere er nogle særlige mennesker, der fortjener helt specielle løn- og arbejdsvilkår. Næh, vi er alle mennesker, men med forskellige opgaver, og ledere er almindelige mennesker med et specielt ansvar.

Johan Velten, indehaver af virksomheden Teamwork

om ledere er nogle særlige mennesker, der fortjener helt specielle løn- og arbejdsvilkår. Næh, vi er alle mennesker, men med forskellige opgaver, og ledere er almindelige mennesker med et specielt ansvar, siger Johan Velten.

For ham, som har udviklet metoder og skrevet bøger om medarbejderskab og i dag også uddanner vejledere i tankegangen, handler det om engagement.

– I systematiske målinger af arbejdsglæde og tilfredshed er engagementet blandt medarbejderne centralt. Halvdelen oplever arbejdsglæde og engagement, men 38 procent keder sig og går kun på arbejde for at tjene penge. Det betyder manglende engagement og højt sygefravær. Der er med andre ord et stort forbedringspotentiale på den gennemsnitlige arbejdsplads.

Tager udgangspunkt i virkeligheden

Men er det ikke bare en ny omgang begejstret jubel-ledelse, hvor man bliver buet ud, hvis man forholder sig skeptisk eller tvivlende?

– Den ekstreme positivisme er naiv og bliver hurtigt søgt. Medarbejderskab er ikke fraværet af kritisk sans, men et spørgsmål om en konstruktiv tilgang, mens man samtidig er opmærksom på de områder, hvor tingene ikke fungerer, replicerer Johan Velten.

– Ingen ønsker at have rollen som den negative eller sure, så noget må være gået galt, for eksempel at vedkommende ikke er blevet hørt i fordelingen af opgaverne eller andet. Man må komme folk i møde og høre,

hvad de har på hjerte – det handler medarbejderskab også om.

Og det virker ifølge Johan Velten, der sammen med forskere ved Göteborg Universitet har udviklet en metode til at implementere medarbejderskab på arbejdspladser.

– Vi har fået god respons på metoden fra vidt forskellige virksomheder og blandt medarbejdergrupper på meget forskellige udnævnelsesniveauer, fx Sporbanen i Oslo, hvor alle fra togtførere til direktør var med. En vigtig samarbejdspartner er de faglige organisationer, og deres anbefaling til medarbejderne om at deltage har stor betydning.

Ifølge Johan Velten er det dog en udfordring at kunne tage alle medarbejdere ud af de daglige opgaver for at deltage i arbejdet om medarbejderskab. Derfor oplæres kolleger til at kunne introducere metoden til dem, der i mellemtiden varetager de vanlige opgaver, så alle er med samtidigt.

– Medarbejderskab fænger på alle niveauer i en organisation. Metoden er lettilgængelig, og det gælder netop om at tage udgangspunkt i hverdagens realiteter, så man ikke fortaber sig i idealiserede billeder, der alligevel ikke kan lade sig gøre, når det kommer til stykket. ■

