

Medarbejdere skal

Medarbejderskab bruges i Norge som en metode til at fremme engagement og arbejdsglæde. Ledere skal have modet til at lade medarbejderne tage større ansvar og initiativ. Det skaber gode arbejdspladser og rentable virksomheder.

Af Helle Jung, freelancejournalist / Illustration Mikkel Henssel

”Ledere er ikke noget særligt – bare medarbejdere med særlige opgaver og ansvar.”

Sådan lyder budskabet fra Johan Velten, der er partner i konsulentvirksomheden Teamwork i Oslo. Efter at have arbejdet med ledelsesudvikling i 40 år har han fået nok af det massive fokus på netop ledelse. Han har i tæt samarbejde med forskere ved norske og svenske universiteter udviklet værktøjet *medarbejderskab*, der slår til lyd for, at ledere og medarbejdere er hinandens forudsætninger. Uden god ledelse, intet godt medarbejderskab – og omvendt.

Det er ikke, fordi ledelse er blevet overflødig. Men ledere skal have mod til at give ansvar fra sig og inddrage medarbejderne i beslutningerne om, hvilken vej virksomheden skal udvikle sig – fx gennem medarbejderskab. Erkender hele organisationen, at godt medarbejderskab og god ledelse er hinandens forudsætninger, vinder alle parter, lyder Veltens tese.

”Der er ikke tale om direkte medarbejderdemokrati, men om medarbejdernes *medvirken*. Gennem medarbejderskab får alle parter indsigt i, hvordan organisationen virker, og alle afdelinger,

medarbejdere og ledere har indflydelse på udviklingen. Det handler om at skærpe kvaliteten af beslutningerne og sikre dem gennemslagskraft,” siger Johan Velten, der foreløbig har introduceret tankegangen for 30-40.000 medarbejdere på norske arbejdspladser.

”Det er tit tilfældigheder, der afgør, hvem der bliver ledere – ikke mindst i højkompente miljøer, hvor medarbejderne ofte er lige så godt eller bedre uddannet end lederen. Jo mere videnstung organisation, jo mere central bliver inddragelsen af medarbejderne,” forklarer Johan Velten.

Formålet med medarbejderskab er at drive de gode løsninger frem – fra ide over beslutning til gennemførelse.

”Man kan også kalde det en modernisering af samarbejdsformen. Ledelsen har fortsat ansvaret for og pligten til at sørge for, at processen går i den rigtige retning. Og den begynder med at frigøre den enkelte medarbejders vilje og kompetencer,” siger Johan Velten.

Udfordringen er ifølge Johan Velten tidsforbruget og at finde en måde at implementere den langvarige proces ved siden af det daglige arbejde.

”Man må ikke være for ambitiøs. Hellere tage fat på få initiativer, som man er sikker på at kunne gennemføre. Ellers risikerer hele projektet at havne i miskredit.”

Et fast tag i strategien

Den erkendelse har man nået hos Kreftforeningen, den norske pendant til Kræftens Bekæmpelse, der siden 2006 har arbejdet med medarbejderskab. De 180 medarbejdere tæller sygeplejersker, administrative medarbejdere, økonomer, jurister, øvrige samfundsvidenskabeligt uddannede samt forskere.

”Vi har årligt målt leder- og medarbejderskab med fokus på ar-



med på råd

bejdsglæde, informations- og vidensdeling samt stress, og vi oplevede især i de første år en vældig positiv udvikling på alle områder,” fortæller Jacob Conradi, der er chef for Kreftforeningens Organisationsafdeling og koordinator for medarbejderskabsprocessen.

”Vi har fået skabt en kultur, hvor den enkelte har ansvar for sin egen hverdag og ikke blot er tilskuer til andres beslutninger. Processen har samtidig rustet lederne til mere kvalificerede individuelle samtaler om den enkeltes udvikling,” siger Jacob Conradi.

I forbindelse med medarbejderskab skal en arbejdsplads med en højtuddannet medarbejderstab ifølge Jacob Conradi være opmærksom på, at den enkelte dermed ofte har en stærk faglig identitet.

”Med et højt kompetenceniveau følger som regel også en høj faglig integritet. Det fordrer, at man som organisation er ekstra tydelig omkring de overordnede strategier og begrundelserne for de valg, der træffes. Det betyder fra begyndelsen en stor grad af involvering for at sikre forankring og forståelse. Dermed får den enkelte også tid til at tilpasse sig – og alternativt vurdere, om fagligheden bliver så udfordret, at man ikke længere kan blive i virksomheden,” forklarer Jacob Conradi og fortsætter:

”Man skal hele tiden holde samtlige medarbejdere for øje, at det handler om udvikling af organisationens samlede strategi. Man kan ikke agere isoleret som afdeling eller ved siden af organisationen. Alle medarbejdere, opgaver og processer skal være omfattet og inddraget. Og alle tiltag skal være relevante og blive en del af virksomheden, hvis de ikke skal miste opmærksomhed.”

Den største udfordring er at holde fokus på beslutningerne og følge op.

”Derfor er det afgørende, at man fra begyndelsen får solgt ideen om medarbejderskab i hele organisationen, så man får etableret en fælles holdning til, at det er den vej, vi går,” siger Jacob Conradi. ■



Medarbejderskab i praksis

Samtlige medarbejdere præsenteres i plenum for ideer og begreber bag medarbejderskab.

I en ti ugers periode er der fokus på medarbejderskab og den enkeltes ønske om at blive 'den bedst mulige udgave af sig selv'.

Første tiltag er en afklaring, først individuelt, senere gruppevist, af, hvordan man bidrager til en god og effektiv arbejdsplads. Der formuleres ønsker til udviklingen, ansvar fordeles, og praktiske tiltag besluttet. Medarbejderne driver processen. Der følges op, anerkendes og evt. korrigeres af ledelsen.

En evaluering fastslår, hvad der er kommet ud af processen, hvad der var vanskeligt, og hvad organisationen generelt kan lære af den. Herefter kommer en periode med tid til refleksion.

En ny ti ugers periode har fokus på faglig stolthed, der styrkes gennem kollegers anonyme positive vurderinger af den enkelte medarbejders faglige og personlige fortrin. Resultatet diskuteres gruppevist, hvor kolleger fortæller den enkelte, hvad de gerne vil se mere af hos vedkommende, og hvad det betyder for fællesskabet. Processen gennemføres og afsluttes på samme måde som den første ti ugers periode.

I den tredje ti ugers periode handler det om det kollektive medarbejderskab, lederskab og samspillet mellem de to begreber. Processen gennemføres og afsluttes som de foregående perioder.

Efter halvandet år har organisationen fået forståelse for medarbejder- og lederskab og samspillet. lederskab, medarbejderskab og samspil måles og viser evt. nye udviklingsbehov.

Måling og evaluering gentages herefter årligt og fungerer samtidig som introduktion for nye medarbejdere.

Kilde: Teamwork. Læs mere på teamwork.no