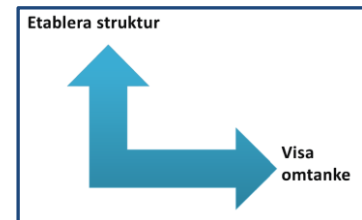


Historisk utveckling

Ledarskap har varit ett tema inom arbetslivet i 100 år och under de senaste 30 åren har ledarskapsutveckling även varit en omfattande aktivitet inom de flesta stora organisationer.

Begreppet *ledarskap* har därför blivit ett vanligt samtalsämne på arbetsplatsen. Dessa samtal handlar i allmänhet om ledarens förmåga att leda och få med sig och engagera medarbetarna. Detta leder tillbaka till E.A. Fleishmanns modell från 1973 som placerade ledarskapet på två axlar: etablera struktur och visa omtanke. Det finns en mängd variationer när det gäller detta område och modellen har blivit en gemensam tankemodell. Ledarskap har blivit allmänkunskap – i alla fall i teorin.



På 1980-talet blev begreppen *underställda* eller *arbetstagare* utbytta mot *medarbetare* samtidigt som skillnaden mellan arbetare och tjänstemän gradvis suddades ut. I början av 2000-talet dök *medarbetarskap* sporadiskt upp som ett begrepp. Detta begrepp baserades på en tanke om att det faktum att vara medarbetare även var ett "–skap" som hade vissa specifika kännetecken och särdrag. Begreppet användes inom olika miljöer och med inspiration från vitt skilda traditioner. Detta har lett till ett mångtydigt meningsinnehåll och därmed skapat stor förvirring. Ordet upplevs som positivt men vad betyder begreppet egentligen?

Klara begrepp är en förutsättning för klara tankar. För att begreppet skall vara användbart måste vi ha en så tydlig definition av fenomenet att det blir möjligt att tala om bra och dåligt medarbetarskap med samma klarhet som vi har varit vana att göra när vi talar om bra eller dåligt ledarskap. Först då kan vi ha bra samtal om tillväxt och utveckling.

Som vi ser det, handlar medarbetarskap om tre förhållanden: ¹⁾ god branschkunskap och engagemang i arbetet, ²⁾ omtanke om kollegor och arbetsmiljön och ³⁾ ansvar gentemot företaget och de resultat som skapas. Dessa tre hörnstenar utgör samtidigt själva förutsättningen för yrkesstolthet som i sin tur har en nära koppling till arbetsglädje. Bra medarbetarskap ligger följaktligen i allas intresse.



Vår definition av medarbetarskap bygger på Nordens unika kultur med jämlikhet och kort avstånd från toppen till botten i en hierarki, utöver det medansvar och den kollektiva anda som präglar samhället – eller Gnosjöandan som vi i Sverige kallar det. Dessa egenskaper och kvaliteter är väsentligt bidragande faktorer till att Norden har blivit en av världens bästa regioner att bo inom. Det var dessa unika egenskaper och kvaliteter som lade grund till begreppet *Scandinavian Management* som växte fram under 1970- och 80-talet, med involvering och delegering av ansvar och bemyndigande som grundläggande idéer. Bland en rad duktiga ledare och forskare som har bidragit till detta bör särskilt nämnas den norske arbetslivsforskaren Einar Thorsrud som var en pionjär på området under 1960-talet samt näringslivsprofilen Jan (Janne) Carlzon som med boken *Riv Pyramiderna* gjorde idéerna allmänt kända och visste hur dessa kunde utövas praktiskt i vardagen.

Medarbetarskap är en vidareutveckling av begreppet Scandinavian Management och vi är fortfarande i inledningsfasen när det gäller teoriuppbyggnaden. En central teoretiker är professor Stefan Tengblad från Göteborg som har drivit omfattande klarläggande av begrepp och forskning på området. Johan Velten har i väsentlig utsträckning bidragit med konkretisering, utvecklingsverktyg och metoder.

AnSvar är ett första försök att etablera en allmängiltig definition av medarbetarskap och ge individer och grupper ett underlag för självreflektion och samtal om utveckling. Användarna av verktyget bjuds in att bidra med förädling av både begreppen, verktyget och själva metoden.

Verktyget har fyra funktioner

Den första funktionen i AnSvar handlar om att etablera en gemensam förståelse för vad medarbetarskap är. Med hjälp av 15 korta textavsnitt får den enskilde medarbetaren en kortfattad introduktion och vägledning gällande vad begreppet innebär i praktiken. Texterna läsas med hänsyn till att man skall ge feedback till kollegorna avseende de specifika områdena men de flesta kommer samtidigt att reflektera över sitt eget medarbetarskap när ljuset faller på dessa texter. Därmed har man redan startat processen med självreflektion och ökad självinsikt. Detta är själva förutsättningen för personlig utveckling.

Den andra funktionen handlar om att inspirera till personlig utveckling. Feedback lyfter fram det som kollegorna värdesätter när det gäller ens medarbetarskap, både baserat på de fasta påståendena och på fritext där den enskilde ger feedback med sina egna ord. Att vara klar över vad som är bra är väsentligt för att kunna bli bättre. På detta område skiljer sig AnSvar radikalt från andra verktyg, exempelvis traditionell 360° feedback som ofta blir en systematisering av mänskliga svagheter. När denna otillräcklighet dessutom åskådliggörs i tal och diagram kan resultatet bli så massivt nedslående att man tappar modet istället för att få lust att testa något nytt. AnSvar använder inte tal och diagram; all feedback ges skriftligt i klartext.

Den tredje funktionen handlar om utveckling av arbetsgruppens medarbetarskap, baserat på vad de flesta i gruppen ser som ett viktigt utvecklingsområde. Eftersom det är medarbetarna själva som har sett behovet av utveckling, är det lätt att mobilisera till praktisk handling. När gruppen har kommit fram till vad som konkret skall utvecklas, följer ansvarsfördelning och praktisk handling för att skapa en bättre och mer effektiv arbetsplats. Detta är att visa gott medarbetarskap rent praktiskt. Att lära genom handling.

Den fjärde funktionen handlar om erfarenhetsutbyte, internt inom verksamheten eller utanför den egna verksamheten. Genom det Internetbaserade uppföljningssystemet kan användarna sinsemellan utbyta erfarenheter som är knutna till specifika områden avseende medarbetarskap eller erfarenheter av mer allmän karaktär avseende utvecklingsarbetet. På detta sätt fungerar uppföljningen både som en idébank och som ett branschmässigt nätverk där man kan komma i kontakt med andra som är intresserade av medarbetarskap och hur det kan utvecklas.

Verktygets begränsningar

Verktyget förutsätter att man känner varandra bra. Om man har lite kontakt i vardagen med de personer till vilka man skall ge feedback kan det upplevas som svårt att svara på enskilda påståenden. Så kan det ofta vara när det gäller ledargrupper som deltar i gemensamma möten men som i verkligheten inte utför någonting tillsammans. Gemenskapen begränsas till att man har samma chef men professionellt samspel sker primärt på andra arenor än på ledningsmötena. I sådana fall kommer verktyget inte att ge någon bild av den enskildes medarbetarskap. Genom en utvärdering av verktyget i ledningsgruppen kan emellertid själva övningen ge värdefull insikt om begrepp och metoder, med hänsyn till att det kan användas vid utvecklingsarbetet i den enhet där man arbetar som ledare.

Utveckling i vardagen

Ledarskapsutveckling har traditionellt genomförts via kurser och seminarier utanför den dagliga arbetssituationen. I många verksamheter är det både praktiskt och ekonomiskt sett en omöjlighet att ta medarbetarna ur verksamhet under flera dagar för att bedriva utvecklingsarbete. För att kunna driva utveckling av medarbetarskap på bred basis måste vi ta fram bra processer som kan löpa parallellt med ordinarie arbetsuppgifter. Utvecklingsverktyget AnSvar gör det möjligt att arbeta effektivt med utveckling när det gäller alla medarbetare utan att det ska störa det dagliga arbetet.

På de flesta arbetsplatser pratas det mycket om förhållanden som borde ha varit annorlunda. Vi kanaliserar dessa idéer i en mer konstruktiv form och säkerställer att de bidrar till utveckling och inte enbart förblir ett instängt engagemang som i det långa loppet kan utvecklas till missnöje.

Arbetsmodell

Att fylla i feedbacken tar cirka 10 minuter per kollega. Utvecklingsprocessen är sammanlagt beräknad till tre gemensamma arbetspass à cirka 2–3 timmar, plus tre uppföljningsmöten per period à cirka ½ timme. Utöver detta använder vi oss av de samtal som redan pågår vid arbetsplatsen vilket innebär att det inte medför någon åtgång av extra arbetstid.

1. Förberedande arbete (cirka 1–2 timmar)

Medarbetarna loggar in och ger feedback till minst 6 kollegor.

Deltagarna laddar ned sin egen rapport och handledaren sin cirka en vecka före arbetspasset.

Be dem att göra en utskrift och några anteckningar före arbetspasset.

2. Första gemensamma arbetspasset (cirka 2–3 timmar)

Introduktionsföredrag av handledaren; syfte och metoder (cirka ½ –1 timme)

Individuell del; fördjupning av feedback och ny självinsikt (cirka 1½–2 timmar)

3. Andra gemensamma arbetspasset (cirka 2–3 timmar)

Konkretisering av utvecklingsbehovet inom avdelningen (cirka 1–1½ timme)

Ansvarsfördelning och en 10-veckors arbetsplan (cirka ½ timme)

4. Uppföljningsmöten (cirka 3 möten à ½ timme)

Denna uppföljning kan gärna vara en punkt på avdelningens agenda för vanliga möten.

5. Utvärdering, lärdom och framtidsperspektiv (cirka 1½–2 timmar)

Vad har vi åstadkommit? Vad visade sig vara svårt? Vad kan vi lära av detta för framtiden i ett större perspektiv?

Fördjupning av individuell feedback

Alternativa arbetsmetoder till första gemensamma arbetspasset (punkt 2 på föregående sida).

Alternativ A – Fördjupning i smågrupper à cirka 5 personer

Personers förmåga att hantera kritik är proportionell med deras förmåga att hantera beröm. Denna fördjupning genomförs i två steg, där vi startar med att gå på djupet med det som är bra för att sedan gå vidare med det som kan utvecklas.

Steg 1 består av att alla går en runda i gruppen och ber alla om fördjupning om det som ses som den enskildes framträdande styrka. På vilket sätt bidrar detta till att skapa en god och effektiv arbetsplats? En viktig del av denna övning är att ta emot beröm utan bortförklaringar eller reduceringar – bara ”säga tack”. I denna övning aktiveras det mycket blyghet och förlägenhet, samtidigt som de flesta värdesätter feedback. Detta är alltså en övning i att hantera beröm som hela gruppen genomgår.

Steg 2 består av att skaffa sig bättre förståelse för det som kan utvecklas. Alla går ytterligare en hel runda i gruppen och ber om fördjupning av de tips till utveckling som man har fått; hur kan detta förstås och uppfattas? Vad kan vara praktiska exempel på det som ibland saknas?

Steg 3 består av att hela arbetsgruppen samlas till en summering av vad man har fått för ny självinsikt och vad man har fått lust att utveckla i sitt medarbetarskap.

Alternativ B – Mingel parvisa samtal à 10 minuter

Många tycker att det är svårt att ge tydliga utlåtanden två och två. På grund av rädsla för att verka insmickrande ger man inte kollegorna tydlig positiv feedback och av rädsla för att bli impopulär dimbelägger man synpunkter som kollegan kunde ha haft stor nytta av. Handledaren måste ge tydlig instruktion om att detta är en övning som genomförs på två nivåer, där man på den ena nivån utför en övning i att skaffa sig feedback och den andra en övning i att tala i klartext. Vänlig uppriktighet i praktiken istället för dimbeläggning och undfallenhet.

”Alla” pratar med ”alla” i cirka 8 minuter med uppmärksamheten fördelad nästan lika på bägge parter. Här delar man med sig till den andre av den feedback som man har fått via AnSvar och bjuder in till spontana, kreativa inlägg till hur detta kan förstås och uppfattas och hur det kan komma att användas konstruktivt.

Handledarens uppgift är att styra tiden, ge besked om när halva tiden gått för de enskilda paren och meddelande om tidpunkt för byte av par.

15 minuter för reflektion efter de 5–6 parvisa samtalen som man har haft under en timmes tid; vad har gett ny självinsikt och vad har den enskilde lust att utveckla i sitt medarbetarskap?

Summering i gruppen av den enskildes erfarenheter från de individuella samtalen. Vilka samtal var mest givande och varför upplever man dessa samtal som särskilt bra?

Alternativ C – fördjupning hela gruppen

I de ovanstående alternativen sker fördjupningen i smågrupper och återföringen till avdelningen begränsas till vad den enskilde fick ut av övningarna. I detta alternativ tar hela gruppen del av hela processen. För att spara tid, begränsas fördjupningen gentemot den enskilde till 2–3 personer.

En feedbackrunda som varar i mer än en timme kan verka långgrandig. Dessa alternativ är därför bäst lämpade för grupper på upp till 10 personer.

Stoluppsättningen bör vara i form av en cirkel (utan bord) så att alla kan se alla.

Introduktion (cirka 15 minuter) där handledaren slår an tonen med att prata lite om värdet av feedback och hur denna övning är tänkt att genomföras. Det är viktigt att etablera en informell och avslappnad atmosfär i gruppen. Om ångestnivån är hög i gruppen kan det vara bra att du delar med dig av några av dina personliga erfarenheter när det gäller feedback och hur den har varit till fördel för dig. Det är viktigt att alla känner välbefinnande; sitter bra och har det bra.

Fem minuter per deltagare där man först delar med sig i gruppen av vad man fick som feedback och vilka tankar man har kring detta. Därefter ber man om fördjupande feedback från tre personer; hur är de starka sidorna till fördel för avdelningen och hur kan tipsen till utveckling förstås och uppfattas? Fördjupningen kan komma från tre personer som sitter mitt emot varandra i en cirkel eller styras av den enskilde beroende på vem man önskar att få fördjupande feedback från.

Handledaren summerar processen med vidarekoppling till avdelningens utvecklingsbehov.

Utveckling av medarbetarskap inom avdelningen

Arbetsmetoder till det andra gemensamma arbetspasset (punkt 3 i Arbetsmodellen)

När det gäller utveckling av medarbetarskap i gruppen lyfter verktyget fram endast ett utvecklingsområde som är det mest frekventa valet för *Kan utvecklas* i gruppen som helhet. Det innebär att de flesta antingen har fått upp detta som ett individuellt utvecklingsområde eller har pekat på detta som något som andra bör tänka på.

I rapporterna finns det en beskrivning om hur utvecklingsområdet kan uppfattas, med ett förslag till arbetsmodell för utveckling. Det finns en unik arbetsmodell för varje enskilt utvecklingsområde som är uppbyggt kring samma metoder; reflektera själv, reflektera tillsammans, konkretisera och prioritera. Därefter delas ansvaret för utveckling upp på grupper à tre personer efter "lustprincipen": vem har lust att vara med och ta tag i detta utvecklingsområde? Dessa smågrupper skall vidhålla uppmärksamheten kring samtalsämnet, lägga märke till situationer som kunde ha tagits tillvara på ett bättre sätt eller hanterats på ett annat sätt och föra detta vidare till uppföljningsmötena på avdelningen.

Rapporten beskriver alltså endast ett utvecklingsområde men deltagarna kan själva ladda ned beskrivningar av de andra utvecklingsområdena där man laddade ned sin egen rapport.

Uppföljningsmöten

Punkt 4 i processbeskrivningen för Arbetsmodellen

Cirka 10 veckor är en lämplig tidshorisont för utvecklingsprocessen. Avslutningen på det arbetsmötet som beskrivits i föregående punkt bör vara en konkret beskrivning av vad gruppen skall åstadkomma när det gäller förändring under denna 10-veckorsperiod. Ju mer specifikt målet beskrivs, desto lättare blir det för de personer som tar ansvar för att komma fram till vad de skall göra.

De personer som har tagit ansvar för ett utvecklingsområde därför att de har lust att göra det, kommer företrädesvis vara personer som tidigare har pratat om området och har redan kommit en bit på väg till klarhet om vad de man menar med utvecklingsområdet. Dessa samtal har vanligtvis genomförts i förtroliga, informella grupper. När de nu har tagit ett ansvar att prata om utvecklingsområdet, introducerar det något nytt i samtalen som bidrar till större grad av professionalism och – framför allt – skall de ta upp området så att hela avdelningen tar del av dessa samtal.

Ansvaret de har tagit på sig handlar inte om ”att ordna upp i” eller att slå ned på oönskat beteende. Som tidigare beskrivits skall de bara lägga märke till situationer som kunde ha tagits tillvara på ett bättre sätt eller hanterats annorlunda och ta med detta till uppföljningsmötena på ett bra sätt. Genom det stora samtalet kommer gruppen gemensamt fram till hur utveckling och förnyelse kan ske i praktiken.

De personer som frivilligt tagit på sig ett ansvar för ett utvecklingsområde gör betydligt mer än vad som normalt förväntas av dem i deras arbete. Detta kan upplevas som riskabelt. I enskilda situationer kommer det att innebära att man berör förhållanden som andra borde hanterat annorlunda, vilket kan uppfattas som kritik. Känslan av erkännande är avgörande för att det skall upplevas som meningsfullt att ta en sådan risk. Detta är en viktig del av uppföljningsmötena. De som lyfter fram situationer vilka kunde tagits tillvara på ett annorlunda sätt eller hanterats bättre måste få erkännande för initiativet annars finns det risk att de tappar all energi.

Handledaren bör göra gruppen särskilt uppmärksam på hur viktigt det är med erkännande och att detta inte endast är ett ledningsansvar. Erkännande från kollegor är i många fall väl så viktigt. Inte minst från de personer som främst blir berörda av det område som tas upp på uppföljningsmötet.

Utvärdering, lärdom och framtidsperspektiv

Punkt 5 i Arbetsmodellen

Denna process med utveckling av medarbetarskap är en krävande aktivitet som vi inte kan hålla på med kontinuerligt. Det skulle leda till att gruppen tröttnar på processen. Processen måste avslutas och områdena måste få vila i några månader så att det kan uppstå en naturlig utveckling utan särskild regi.

Ambitionen med processen är inte att skapa en revolution där allt blir nytt och alla problem är lösta. En realistisk ambitionsnivå är att skapa framsteg och rörelse i rätt riktning och utvärderingsmötet skall tydliggöra detta. Syftet är att gruppen verkligen skall bli uppmärksam på vad de har åstadkommit när det gäller förändring och fira positiva upplevelser och den utveckling som skett.