

Medarbetarskap: Att skapa välfungerande ansvarsrelationer

Föredrag på Arbetsgivarringens årskonferens
2009-09-23

Stefan Tengblad
Professor i företagsekonomi
Högskolan i Skövde

Utgångspunkter

- Medarbetarskap = välutvecklade ansvarsrelationer, är det effektivt?
- Kraven är höga - och bör vara höga - i det svenska arbetslivet
- Problem med trösklar i det svenska arbetslivet
- Satsningar på medarbetarskap har alljämt stor potential, men hotas av nybyråkratisk organisering

Vilket land har haft bäst produktivitetsutveckling 1994-2007?

- USA?
- Japan?
- Tyskland?
- Irland?
- Danmark?
- Finland?
- Storbritannien?
- Sverige?

Rätt svar är Sverige - detta med råge!

| Förändring 1994-2007 | BNP-tillväxt % | Förändring sysselsättning % | Förändring arbetsproduktivitet % |
|--------------------------------|----------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Sverige | 54 | 10 | 40 |
| Irland | 111 | 60 | 33 |
| Storbritannien | 51 | 16 | 30 |
| Tyskland | 35 | 6 | 27 |
| USA | 54 | 23 | 27 |
| Danmark | 41 | 12 | 26 |
| Finland | 51 | 24 | 26 |
| Japan | 21 | -4 | 25 |
| EU 15 | 39 | 17 | 24 |
| Frankrike | 36 | 14 | 20 |
| Källa: Europeiska kommissionen | | | |

Den ökade betydelsen av tjänster för vårt välstånd

| | Belopp MDR SEK | Andel av tot. utrikeshandel |
|--------------------|----------------|-----------------------------|
| Tjänsteexport 1994 | 101 | 21,4% |
| Tjänsteexport 2008 | 472 | 29,4% |
| Tjänstebalans 1994 | -0,264 | -0,26% |
| Tjänstebalans 2008 | 115 | 32% |

Arbetslivsutveckling i Sverige 1970-

- Ifrågasättande av auktoritära organisationer (1970-)
- Införande av medbestämmande och ny maktbalans org/fack (1975-)
- Målstyrda arbetsgrupper, platt organisation och en ny chefsroll "i första linjen" (1990-)
- Gradvis övergivande av riktigt platta organisationer (2000-)
- Byråkratisering genom IT och internationalisering (2000-)

Från arbetstagare till medarbetare

Stigande förväntningar på medarbetares:

- Lärförmåga och anpassningsförmåga.
- Förmåga att arbeta både individuellt och i grupp.
- Förmåga att klara arbetstoppar och stressiga situationer.
- Social och kulturell kompetens.
- Förmåga att förstå och anpassa sig till kunders och brukares perspektiv.
- Förmåga att hantera information.
- Förmåga att ta ansvar för egen utveckling
- Ansvar för egen hälsa och livsstil

Medarbetarskap i det moderna arbetslivet (2000-2010)

- Ett forskningsprogram vid Handelshögskolan, GU
- Finansierat av fem större forskningsanslag från offentliga och privata forskningsfinansiärer
- 21 delstudier
- 5 böcker och ett stort antal rapporter, bokkapitel och vetenskapliga artiklar

Genomförda delstudier bland...

Privat sektor (12)

arkitekter
bankanställda
byggmaterialtillverkare
butikspersonal
installationsarbetare
teknikkonsulter
mediaproducenter
maskinoperatörer (2)
produktutvecklare (2)
revisorer

Offentlig sektor (7)

arbetsförmedlare
handikapp- och
äldreomsorgspersonal
lärare och förskollärare
miljöhandläggare
poliser
veterinärer
barn- och ungdomspsykiatri

Sagt om *Den myndige medarbetaren*

- "En briljant välskriven och utmärkt bok i ett ämne som berör alla oss medarbetare" (SSR-tidningen)
- "Genom fakta och statistik understödder författaren sina hypoteser på ett föredömligt sätt. Boken lämpar sig som diskussionsmaterial för alla som är intresserade av ledarskaps- och medarbetarskapsfrågor." (Bibliotekstjänst)
- Den myndige medarbetaren är en bok som manar till reflektion och kritiskt tänkande – nödvändigt i en värld av floskler och yta. Den ger både ett historiskt och ett dagsaktuellt perspektiv på personalområdet. Boken borde vara grunden för många och långa diskussioner om praktiskt personalarbete" (Juryn för Arets bokstods motivering till utmärkelsen "Arets reflektionsbok 2003")



10

Medarbetarskap i Praktiken

Består av 12 kapitel och presenterar delstudier från medieproduktion, bank- och finansverksamhet, verkstadsindustri, arbetsförmedling, barnomsorg och grundskola

Temat i boken:

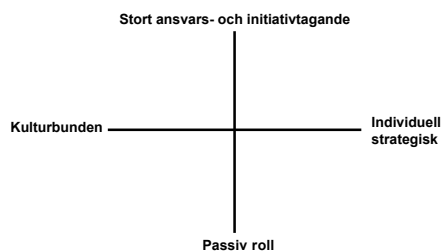
- Relationen mellan ledarskap och medarbetarskap
- Samhällsförändringar och medarbetarskap
- Medarbetarskap i offentlig och privat sektor
- Medarbetarskap och etik
- 10 vägar till ett myndigt medarbetarskap



Utgiven av Studentlitteratur, Lund (2006)

11

Två dimensioner för att analysera medarbetarroller i en organisation



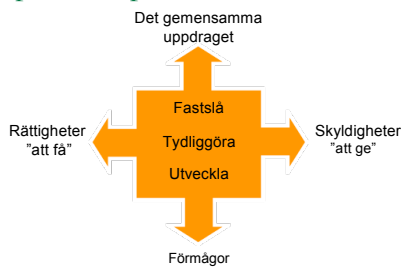
Fem former av medarbetarskap

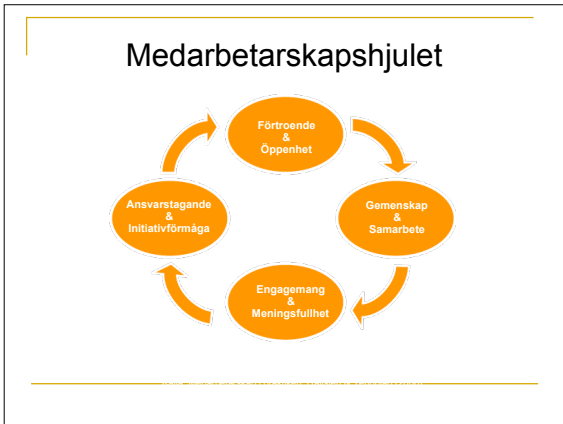


Medarbetarskap som filosofi för organisatorisk utveckling

- Bygger på ömsesidigt ansvarstagande mellan chefer och medarbetare
- Insikt om att den egna organisationen finns till för externa ändamål
- Att det finns ett kontinuerligt behov av utveckling, förändring och förbättring
- "Ingen kan göra allt men alla bör göra något"
- Behovet av arbetslust och arbetsglädje

Dialog kring vilka spelregler som skall gälla på arbetsplatsen





- ### Ledare som bidrar till gott medarbetarskap
- Avsätter ordentligt med tid åt dialog och småprat
 - Är trygg i sin chefsroll och ser sig själv även som medarbetare
 - Vågar kliva både fram och tillbaka (behöver inte alltid stå i centrum)
 - Styr genom uppmuntra medarbetarengagemang som går att koppla mellan organisatoriska mål

Tre viktiga chefsroller



Strateg
Omvärd
Mål & riktlinjer
Det egna uppdraget



Ledare
Målsättningsarbete
Verksamhetsutveckling
Vardagsnära ledarskap

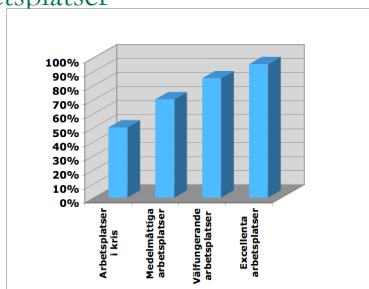


Administratör
Ekonomisk planering
och uppföljning
Administrativa rutiner

Drivkrafter för medarbetarskap på systemnivå

- Avregleringar som skapar incitament (och behov) för att arbeta med utveckling.
- Samsyn arbetsgivare och fack om behovet att förena trygghet och effektivitet.
- Erkännande av betydelsen av chefer som klarar av sin ledarroll.
- Långsiktighet i strävan att utveckla välfungerande ansvarsrelationer.

Outnyttjad potential på olika slags arbetsplatser



Avslutande funderingar

- Löner är i regel den dominerande kostnadsposten, ändå är ofta medarbetarna en dåligt utnyttjad resurs
- Kraven på chefer är ofta orimligt höga i förhållande till förutsättningarna
- Det finns i många fall behov av att byta praktiker för organisationsledning på hög nivå för att få till stånd utveckling av gott medarbetarskap
