

Technical Report



MEDARBETARSKAP PÅ 60 MINUTER

Stefan Tengblad

Behavioural Sciences
Autumn term 2009

FÖRORD

Åren går och det har nästan gått ett decennium sedan jag började forska om medarbetarskap tillsammans med kolleger vid Handelshögskolan, Göteborgs universitet. Det har blivit fem böcker och många artiklar, rapporter och examensarbeten har producerats i ämnet. Med tanke på att forskargruppen om medarbetarskap har splittrats upp till följd av nya åtaganden känns det angeläget att ge en tillgänglig översikt av denna forskning. Först vill jag passa på att tacka alla som har möjliggjort forskningsarbetet nämligen finansiärer, projektdeltagare, samarbetspartners, arbetsgivare och kolleger:

FINANSIÄRER

Forskningsarbetet har varit finansierat genom anslag från Rådet för Arbetslivsforskning, Forskningsrådet arbetsliv och socialvetenskap, Vetenskapsrådet, Jan Wallanders och Tom Hedelius forskningsstiftelse och Västra Götalandsregionen. Ett stort tack för visat förtroende!

PROJEKTDELTAGARE

Tack för utomordentliga arbetsinsatser riktas också till forskargruppens medlemmar som har utgjorts av Thomas Andersson, Freddy Hällstén, Wajda Irfaeya, Roy Liff och Airi Rovio-Johansson. Värdefulla insatser har också gjorts av de studenter som förutom i sina examensarbeten också har medverkat som författare i antologierna Personalansvar och medarbetarskap och Medarbetarskap i praktiken nämligen Karolin Andersson, Kristina Boëthius, Kristina Durgé, Frida Eldros, Elin Gustafsson, Ulrika Jansson, Anna Karlsson, Ulrika Larsson, Sofia Lindeberg, Eva Lindell, Liangyu (Susan) Liu, Marika Lovén, Linn Persson, Linnéa Salomonsson, Jenny Seeholm och Linda Westlund. Dessutom har två grupper av examensarbetare bidragit genom att genomföra delar av en enkätundersökning (se bilaga 1 i Medarbetarskap i praktiken) nämligen Sussanne Andersson, Fredrik Engman, John Garshnek och Maria Magnusson.

SAMARBETSPARTNERS

Vi har också haft stor glädje och nytta av kontakter med referensgruppen för medarbetarskap, inte minst Christer Ackerman, Merja Forsäng, Agneta Häll och Johan Velten, liksom även med Peter Björnhage, Peter Bolinder, Sven Hemlin, Björn Nyström, Margareta Oudhuis och Mårten Westberg. Det är säkert minst ett 100-tal företag och organisationer som vi har kontakt med genom åren kring medarbetarskap och som också förtjänar ett stort erkännande, särskilt ni som har blivit studerade.

ARBETSGIVARE OCH KOLLEGER

Slutligen vill jag tacka kollegerna på Gothenburg Research Institute för en trivsamt samvaro och kreativa diskussioner, inte minst Sten Jönsson i rollerna som handledare, chef och mentor.

*Skövde i maj 2010
Stefan Tengblad*



ISSN 1404-1952
SSBN 91-970477-04

Stefan Tengblad
Högskolan i Skövde



INNEHÅLL

Inledning.....	6
Medarbetarskap och det svenska arbetslivet	8
Medarbetarskap som utvecklingsfilosofi.....	10
Från arbetstagare till medarbetare.....	11
Medarbetarskap och fackföreningsrörelsen.....	12
Medarbetarskap i framgångsrika organisationer	13
Att beskriva medarbetarskap	15
Beskrivande medarbetarskap 1	15
Vilken form av medarbetarskap fungerar bäst?.....	17
Beskrivande medarbetarskap 2	17
Koppling mellan olika ledarskaps- och medarbetarskapsformer.....	21
Att utveckla medarbetarskap	23
Medarbetarskap och arbetsgivarrollen	26
Slutord	28
Bilaga 1.	29
Mer läsning om medarbetarskap	29
Publikationer	30
Övriga publikationer inom ramen för forskningsprogrammet	33

1. INLEDNING



Medarbetarskap är ett alltmer uppmärksammat begrepp i det svenska arbetslivet och som på många sätt sammanfattar en svensk och även skandinavisk organiseringsfilosofi som bygger på en aktiv och ansvarstagande medarbetarroll. Särskilt i Sverige har arbetsledarfunktionen förändrats kraftigt inom många arbetslivssektorer, arbetsledare som ”leder och fördelar arbetet” har i hög grad ersatts av personalansvariga chefer som förväntas utöva målstyrning och ett coachande ledarskap, och som därför inte deltar så mycket i detaljplaneringen kring hur arbetet utförs.

Ledarskap och medarbetarskap bäst utövas i ett samspel och skapar förutsättningar för varandra. Ingen person kan utöva ett gott ledarskap förrän denne har skapat någon form av relation och tillit till dem som skall ’ledas’. Att utöva ett gott ledarskap är med andra ord samma sak som att man har etablerat

en förtroendefull relation till dem man leder baserat på ömsesidig respekt. Men en ledare kan inte på egen hand skapa en sådan relation. En sådan relation uppstår i interaktionen med de som blir ledda och det är de ledda som väljer att hysa tillit till ledaren.

Medarbetarskap är också något som är större än att utveckla en relation till sin formelle chef. Medarbetarskap handlar om relationen till arbetet och arbetsgivaren i stort, liksom till arbetskamrater och avnämare oavsett om de sistnämnda kallas för kunder, brukare, medborgare, patienter, studenter eller klienter. Medarbetarskap belyser det faktum att oavsett vilken ledarförmåga en chef har så finns det medarbetare som tar mer ansvar, är mer engagerade och kunniga än andra. Det finns medarbetare som har en sämre chef än vad de förtjänar, men det finns också chefer som har sämre medarbetare än vad de

förtjänar. Chefer har en stor inverkan på en arbetsplats, men det har medarbetare också, särskilt om det finns en förväntan om att medarbetare skall arbeta relativt självständigt.

Trots att ledarskap och medarbetarskap är minst lika viktiga som fenomen så är intresset och kunskapen om ledarskap oerhört mycket större än om medarbetarskap. I december 2001 gav en sökning på den dåvarande ledande sökmotorn Alta Vista 45.000 träffar på ledarskap men bara 700 träffar på medarbetarskap. Med andra ord gick det 65 träffar på ledarskap för varje träff på medarbetarskap. I den 17 februari 2010 var relationen något bättre (på Google); det fanns 55 gånger fler träffar på ledarskap (1.480.000 mot 27.000). Även om situationen fortfarande är otillfredsställande är detta en betydligt bättre relation än i den engelskspråkiga världen. Det gick i februari 2010 nämligen inte mindre än drygt 900 träffar på leadership för varje träff på followership (103 milj. mot 112 tusen). Denna obalans har faktiskt ökat sedan 2001 då relationen var 800 mot 1 (3,2 milj. mot 4 tusen). Employee engagement är ett annat begrepp som snabbt ökat i popularitet men fortfarande är leadership 150 gånger vanligare. Sverige ligger således långt framme när det gäller att uppmärksamma medarbetarskapets betydelse, även om en relation på 1 till 50 mellan medarbetarskap och ledarskap är djupt missvisande när det gäller respektive begrepps faktiska betydelse.

Syftet med rapporten är dels att beskriva medarbetarskapets innebörd och betydelse och dels att kortfattat beskriva hur medarbetarskap går att utveckla. Det är min förhoppning att rapporten kan stimulera till fortsatta ansträngningar för att utveckla medarbetarskapet i det svenska arbetslivet.

Rapporten är indelad i fem avsnitt varav det sista beskriver mer om forskningsarbetets genomförande och färdigställda publikationer.

Rapporten får fritt laddas ned och skrivs ut för enskilt bruk. Tillstånd för kopiering av rapporten kan erhållas av författaren på mailadress: stefan.tengblad@his.se

2. MEDARBETARSKAP OCH DET SVENSKA ARBETSLIVET

Medarbetarskap kan ges två olika innebörder. För det första betyder medarbetarskap den relation som alla som har ingått ett anställningskontrakt utvecklar till sin arbetsgivare, kolleger, chef och avnämare (kunder, brukare, etc). Detta medarbetarskap kan se ut på många olika sätt på samma sätt som att ledarskap utövas på en mängd olika sätt (från formidabelt till uselt, från närgånget till distanserat, osv). För det andra står medarbetarskap för en filosofi, som även om det finns i några olika varianter, i grunden handlar om att de anställda bör ha en aktiv och ansvarstagande roll, där dessa har möjligheter till lärande och utveckling, gemenskap och samarbete, liksom utmaning och stöd. Filosofin representerar en vision om ett arbetsliv som förenar effektivitet och goda resultat med socialt ansvarstagande, arbetsglädje och välbefinnande. Utvecklandet av denna filosofi har tagits i fyra steg:

1. Demokratiskt ledarskap och arbetslivsutveckling (1970-talet)

Det första steget mot medarbetarskap som organisationsfilosofi togs under 1970-talet i samband med de arbetsorganisatoriska utvecklingsprojekt som ägde rum på många arbetsplatser. Istället för att chefen skulle bestämma vad som skulle göras och sedan kommunicera detta i form av order och instruktioner etablerades ett ideal om ett demokratiskt ledarskap där ledaren i samråd med de anställda diskuterade hur arbetet skulle utföras för att kunna leva upp till de mål som var satta för enheten. Det var också under denna period som principen om att arbetstagare borde vara delaktiga i arbetet med organisationsutveckling etablerades på allvar.

2. Företagskultur och arbetsmotivation (1980-talet)

Det andra steget mot medarbetarskap togs under 1980-talet när arbetsgivare på allvar började inse att de var beroende av arbetstagarnas engagemang, motivation och initiativförmåga för att kunna skapa konkurrenskraftiga och framgångsrika organisationer. Detta skedde genom att satsa på att skapa företagskulturer som de anställda skulle känna engagemang och lojalitet för. Det räckte således inte längre med att försöka få till följsamma och hårt arbetande arbetstagare som stod till arbetsgivares förfogande.

3. Införande av platta och chefsglesa organisationer (1990-talet)

Det tredje steget mot medarbetarskap togs under 1990-talet i samband med att platta och chefsglesa organisationer infördes på bred front i det svenska arbetslivet. Nu förändrades rollen för den lägsta nivåns chef och direktstyrande arbetsledare byttes ut mot personalansvariga chefer som fick större ansvar för ekonomi och personalledning medan en stor del av arbetsledarens sysslor med "att leda och fördela arbetet" överfördes till medarbetarna själva såsom individer eller än vanligare såsom medlemmar av en arbetsgrupp.

Det var när detta tredje steg togs som begreppet medarbetarskap började användas, inte minst för att fylla det vakuum som arbetsledarna lämnade bakom sig. Medarbetarskap kom att ses som en ersättning av ledarskap och att införandet av medarbetarskap antogs kunna frigöra engagemang och initiativlusta hos relativt självstyrande arbetsgrupper eller individualiserade

medarbetare. Personalansvariga chefer delegerade under perioden ett stort ansvar till arbetsgrupperna och flyttade i stor utsträckning ifrån arbetsplatsen till ett eget kontor. Chefernas kontakt med utförandet av det dagliga arbetet bröts i stor utsträckning, den egna datorn och sammanträdesrummet blev chefens arbetsvardag snarare än verkstaden, vårdavdelningen eller kundmottagningen. Cheferna fick lära sig att de skulle visa sitt förtroende för medarbetarna genom att inte lägga sig i hur dessa utförde sitt dagliga arbete.

Många personer kopplar fortfarande ihop medarbetarskap med självstyrande arbetsgrupper i så hög grad att deras intresse för medarbetarskap styrs av deras (ofta negativa) uppfattning om självstyrande arbetsgrupper. Även om det finns många undantag så är vår bild att de självstyrande grupperna i regel inte fungerade som det var tänkt. Många problem på arbetsplatserna blev inte lösta, samarbetet i grupperna var ofta bristfälligt och chefernas stöd till arbetsgrupperna var otillräckligt. Chefernas med tiden allt större okunskap om hur arbetsprocesserna fungerar i praktiken har också på många arbetsplatser lett till ogenomtänkta beslut, försämrad kommunikation och organisatoriskt missnöje. Tillgängliga och insatta chefer behövs helt enkelt för att upprätthålla kommunikation och lärande, därmed förstås inte sagt att det behövs närgående arbetsledning.

4. Medarbetarskap som organisatoriskt samspel

Under 2000-talets första decennium har ett fjärde steg tagits som syftar till att etablera en mer konstruktiv medarbetarskap – chefsamverkan, där chefer igen blir mer delaktiga i medarbetares vardagliga arbete utan att för den sakens skull återgå till en direktstyrande arbetsledarroll.

Medarbetarskap handlar nu om att som medarbetare kunna påverka den egna utvecklingen och sin arbetssituation, att vara delaktig och engagerad. Ledarskapet handlar i hög grad om att stödja denna utveckling av medarbetarskap genom att länka samman arbetsgruppens arbete med den övriga organisationen. Detta innebär ett ökat behov av chefer i förhållande till 1990-talets platta organisationer. Få saker är så lönsamt som ett inspirerande och kompetent ledarskap.

Vad händer nu då när vi är på väg in i ett nytt decennium? På senare tid har särskilt kvalitets- och rationaliseringsmetoder utifrån Lean-konceptet eller Toyota varit populära vilket kan ge intryck av att Japan och USA är viktiga förebilder när svenska företag skall kunna möta internationell konkurrens och att vi borde införa organisationsformer som används i dessa länder. Men oftast är det bara vissa delar så som synsätt och tekniker som införs, inte hela arbetspraktiker. Svenska företag väljer medvetet att inte införa samma arbetsledartäta organisation som i dessa länder utan involverar medarbetarna på ett unikt sätt i effektiviseringsarbetet. Mycket tyder även på att ett delaktighetsorienterat rationaliseringsarbete är effektivt. Det är faktiskt så att ingen annan avancerad industrination har haft en lika stark produktivitet utveckling som Sverige de senaste 15 åren. Sverige hade under perioden 1994 till 2007 faktiskt en 50 % högre produktivitetökning än USA och Japan. Tack vare den höga produktivitetökningen ligger Sverige även i topp i total tillväxt bortsett från Irland som har haft en fenomenal sysselsättningsstillväxt under perioden. Heja Sverige!

Tabell 1: Förändring i tillväxt, sysselsättning och produktivitet 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

MEDARBETARSKAP SOM UTVECKLINGSFILOSOFI

Medarbetarskap som utvecklingsfilosofi handlar om att medarbetare är delaktiga, engagerade och ansvarstagande. Det handlar om att medarbetare ges inflytande att påverka och att ta initiativ samtidigt som arbetsgivare/chefer stöttar medarbetarna i deras aktiva medarbetarroll. Något förenklat kan filosofin sägas byggas på fem grundläggande principer.

1) Ansvarstagandet mellan chefer och medarbetare skall vara ömsesidigt!

Att utveckla goda arbetsplatser ses som ett gemensamt ansvar för alla på en arbetsplats och att relationen mellan medarbetare och chefer skall vara präglad av att båda parter lever upp till åtaganden. På en god arbetsplats finns det förtroende och varje organisationsmedlem värnar sitt anseende genom att bete sig på ett respektabelt och ansvarsfullt sätt.

2) Organisationer finns till för att tillgodose externa behov!

Den andra punkten handlar om att organisationer inte finns för sin egen skull, utan att en organisation alltid finns till för att fylla externa behov, såsom kunders behov av transporter för ett bilföretag, medborgares behov av rättssäkerhet och rättskipning för en domstol, de äldres och anhörigas behov av värdig och kompetent omvårdnad inom äldreomsorgsverksamhet och så vidare. En god arbetsplats kan inte skapas utan att externa behov tillgodoses, eftersom om dessa inte tillgodoses lätt leder till omvärldens missnöje och bristande förtroende följt av resursbrist på grund av otillräcklig betalningsvilja.

3) Behov av kontinuerlig utveckling!

Filosofin kring medarbetarskap handlar om att en arbetsplats aldrig är färdigutvecklad, utan att det alltid finns saker som går att göra bättre. Det finns också behov av att underhålla och vidmakta-

hålla väl fungerande relationer och processer, till exempel att en ny medarbetare skall skolas in i verksamheten. Arbetsgivare bör således se till att det finns tid och kraft för utvecklingsarbete och verka för att ett sådant arbete bedrivs regelbundet.

4) Alla bör delta i utvecklingsarbetet!

Det är viktigt att alla på en arbetsplats blir involverade i utvecklingsarbetet så inte utvecklingsarbetet kommer i otakt. Alla kan inte vara lika engagerade i arbetet eller bidra på samma sätt eller ens lika mycket. Det är som en knytkalas-, den blir mest lyckad ifall olika personer bidrar med olika saker efter intresse, liksom att man både får ta del av andras bidrag och dela med sig av det egna bidraget till andra i en generös anda. De som hjälper andra brukar själva bli belönade och hjälpta i sin tur.

5) Ge utlopp för medarbetares arbetsglädje!

Även om alla arbetsuppgifter inte i sig själva är så roliga att genomföra går det som regel att väcka arbetsglädje ifall det finns ett positivt arbetsklimat och att varje medarbetare kan påverka hur arbetet utförs. Ett gott medarbetarskap kan inte bara byggas med hjälp av plikt och monetära belöningar, det handlar också om att det finns utlopp för en mer grundläggande arbetsglädje. Utan glädje i arbetet blir vardagen trist och grå och engagemanget tynar till slut bort, något som i vardagligt språk brukar kallas "att tappa sugen".

Filosofin ovan kan upplevas som ganska självklar och inte särskilt komplicerad. Utmaningen ligger inte i att formulera vilka principer som är viktigast utan att se till att dessa principer blir till verklighet. På många arbetsplatser tillämpas överhuvudtaget inte filosofin för medarbetarskap utan snarare dess motsats:

- 1) Att medarbetare och chefer inte litar på varandra och skyller tillkortakommanden på den andra parten.
- 2) Att kundernas och brukarnas perspektiv inte finns med i diskussionen hur arbetet på en arbetsplats skall utvecklas och utföras.
- 3) Att utvecklingsarbetet ses som tillfälliga punktinsatser att bocka av och t o m som något negativt som måste genomlidras med minsta möjliga ansträngning.
- 4) Att de utvecklingsorienterade kör sitt eget race medan en tyst majoritet tittar på med avund, skepsis och förakt.
- 5) Att negativa tankar och ständigt gnäll släcker ut den eventuella arbetsglädjen.

Det kan således finnas behov av att bryta negativa spiraler till något positivt. Men innan jag går in på en diskussion om detta vill jag först presentera två modeller för att beskriva det medarbetarskap som kan finnas på olika arbetsplatser. Detta görs för att det ofta är viktigt att förstå vad för slags medarbetarskap som utövas innan det går att avgöra på vilket sätt som det bäst kan utvecklas.

FRÅN ARBETSTAGARE TILL MEDARBETARE

Utvecklingen mot en mer aktiv medarbetarroll går att beskriva i språkbruket. Under 1970-talet var den anställde en arbetstagare, löntagare, personal, arbetare eller tjänsteman. Ordet medarbetare användes endast inom ett fåtal branscher såsom inom tidningsvärlden och politiken. Den anställde var arbetare eller tjänsteman när grupptillhörighet eller status skulle markeras, och arbetstagare eller löntagare när intressemotsättningar gentemot arbetsgivarna skulle markeras. Arbetsgivarna å sin sida använde gärna ordet personal för att markera att de hade makten och att de anställda ingick i en opersonlig och utbytbar resursmassa.

Begrepp som löntagare, personal, arbetare/tjänstemän, har fortfarande en stark ställning inom många traditionella branscher som bygg-, handels- och hotell- och restaurangbranschen. Inom verkstads- och processindustri, den offentliga sektorn och kvalificerad tjänsteproduktion har däremot medarbetarbegreppet kommit att bli dominerande. Detta beror dels på att dessa arbetsgivare har insett betydelsen av kunniga, delaktiga och engagerade medarbetare och dels på att de anställda vill vara kunniga, delaktiga och engagerade. För de flesta i arbetslivet, särskilt för den yngre generationen är ett meningsfullt arbete centralt. Kompetens, samhörighet, gemenskap, delaktighet, kompetensutveckling och engagemang är definitiva aspekter som bidrar till detta.

Kring medarbetarskap och ett meningsfullt arbete har en ny svensk modell börjat växa fram. Den första svenska modellen etablerades som många känner till under 1950-talet då arbetsgivarna tog ansvar för att effektivisera företag genom tillämpning av principer för massproduktion. Arbetstagarna fick då högre löner i utbyte mot mer enformiga arbetsuppgifter. Stat och kommuner hjälpte till vid strukturomvandlingen när små enheter och gamla branscher ersattes av stora enheter med modern teknik genom att bistå med ekonomisk ersättning, arbetsförmedling och utbildning.

Idag ser vi att modern teknik och storskalig produktion inte är tillräckligt för att skapa välstånd och konkurrenskraft. Modern teknik finns nu tillgänglig över hela världen för den som har råd att investera. Men tekniska och finansiella resurser är bara två av ingredienserna för ett konkurrenskraftigt företag. Volvos personbilstillverkning har haft tillgång till den stora Fordkoncernens tekniska och ekonomiska resurser. Men istället

för ökad vinst har 1990-talets engagemang och förnyelseförmåga alltmer blivit ersatt av byråkratiska kontrollrutiner där även relativt små beslut fattas på avstånd, med tidsfördröjning och enligt reglementet, snarare än vad enskilda situationer motiverar. Medarbetarskap som har varit en bärande del i Volvos organisationsfilosofi framstår alltmer för medarbetarna som en vision utan någon påtaglig täckning i verkligheten. Förhoppningsvis kommer Geelys övertagande att möjliggöra att filosofin kan levandegöras ånyo.

De flesta arbetsgivare har insett att det inte är något framgångsrecept att låta cheferna ta ansvar och tala om för "gubbarna på golvet vad som gäller", så som det kan heta i organisationer utan förtroende mellan chefer och medarbetare. Arbetsgivare inser alltmer att deras framgång är beroende av medarbetare med lärförmåga, förmåga att samarbeta, att ta ansvar, kunna hantera stressiga situationer, förmåga att se till kunders och brukares behov, att hantera information och förmåga att ta ansvar för sin egen hälsa. Sådana förmågor utvecklas inte av sig självt utan är frukten av att medarbetare ges utrymme att träna upp sådana förmågor under vägledning från chefer eller mer erfarna arbetskolleger.

MEDARBETARSKAP OCH FACKFÖRENINGSRÖRELSEN

Fortfarande återstår det mycket innan den nya svenska modellen kring medarbetarskap är allmänt vedertagen. Spridningen i det svenska arbetslivet vad gäller medarbetarskap och medarbetar – chefsrelationer är stor. Arbetsgivarorganisationer och fackföreningar på central nivå har här en viktig roll att spela för att etablera den nya modellen starkare inom ännu fler arbetslivssektorer. Industriförbundet och Metallarbetarförbundet stred mot varandra under det tidiga 1990-talet

FAKTA

Mer om detta beskrivs i en kommande bok om Volvo-koncernen som redigeras av Sten Jönsson och som kommer att utkomma hösten 2010 på Liber förlag

kring medarbetarbegreppet när Industriförbundet ville ersätta kollektivavtalen med ett gemensamt medarbetaravtal för arbetare och tjänstemän och att de enskilda medlemsföretagen skulle få större inflytande i avtalsförhandlingarna. För delar av fackföreningsrörelsen blev medarbetarskap härigenom ett negativt laddad begrepp, där tjänstemännen upplevde vissa privilegier som hotade medan Metallarbetarförbundet med flera upplevde förslaget till det nya medarbetaravtalet som en maktförskjutning till arbetsgivarens förmån.

Fackföreningsrörelsens inställning är nu mer neutral eller klart positiv till medarbetarskapsfilosofin. Så gott som inga företrädare inom fackföreningsrörelsen är emot delaktighet och möjlighet till utveckling även om det finns fackliga företrädare som hellre vill återgå till självstyrande arbetsgrupper och därför är tveksamma till en mer utvecklad medarbetar – chefsrelation. Det finns också en viss rädsla för att ett bättre samspel mellan medarbetare och chefer kan leda till att fackföreningarna förlorar i mobiliserande kraft. Det var ju i hög grad kombinationen arbetstagares maktlöshet och arbetsgivares godtycklighet som fick arbetstagarna att sluta sig samman i fackföreningar i kampen för mer drägliga arbetsvillkor i början av förra seklet.

Vår bedömning är att denna farhåga är ogrundad eftersom företag (åtminstone svenska sådana) som eftersträvar goda relationer till sina medarbetare också eftersträvar goda relationer till fackföreningarna. Det är också så att den fackliga anslutningsgraden är högst inom sektorer där arbetsgivare har tagit till sig medarbetarskapsidén såsom inom offentlig förvaltning och kvalificerad industriproduktion, medan den är lägst inom sektorer som har mer utvecklade medarbetar – chefsrelationer såsom inom hotell och restaurang och andra

arbetsintensiva privata tjänstesektorer. Medarbetarskapsfilosofin erbjuder också fackföreningarna en ny uppgift; att vara med som partner för att skapa goda medarbetare – chefsrelationer, att påtala brister i ledarskapsförmåga och att hjälpa medarbetarna att kunna företräda sig själva som individer och arbetsgrupper i arbetet med att skapa goda arbetsplatser. Kommittéarbete och sammanträden kan aldrig i sig själva utveckla goda arbetsplatser, men likväl skapa förutsättningar för att en sådan utveckling kommer till stånd. Inom den offentliga sektorn, inom statliga bolag och på många andra håll upprätthåller facket just en sådan roll inom ramen för samverkansavtal och samverkansgrupper.

Samtidigt finns det många fackföreningar som försvarar professionella gruppers ställning som "fria yrkesutövare" och där krav på samverkan och arbetsplatsutveckling motverkas till förmån för att värna medlemmarnas privilegium att välja arbetsformer, arbeta autonomt och utan resultatmätning. En sådan strategi kan ge fördelar åt medlemmarna men leder också ofta på sikt till att sådana professioner förlorar sin organisatoriska position. Det är ingen slump att professioner som är mer intresserade av det organisatoriska perspektivet och arbetsplatsutveckling också erhåller goda karriärmöjligheter, till exempel ekonomer, ingenjörer, informatörer och sjuksköterskor.

MEDARBETARSKAP I FRAMGÅNGSRIKA ORGANISATIONER

I de organisationer där medarbetarskapet fungerar som bäst och där medarbetarna är mest nöjda med sin arbetssituation, så har detta inte uppstått till följd av lyckliga omständigheter utan är frukten av ett målmedvetet arbete över en längre tidsperiod, vanligtvis flera år. Det rör sig om arbets-

givare som är villiga att satsa resurser på att den egna organisationen skall ha ett övergenomsnittligt gott ledarskap och högt medarbetarengagemang. Det handlar även om en inställning att om anställda ges goda förutsättningar att göra ett gott arbete så gör de också sitt bästa. Och det finns då system för att säkerställa goda arbetsprestationer, inte bara fromma förhoppningar och vackert prat. Vidare finns det chefer som inte väjer undan inför svåra samtal eller att uppmärksamma problem i arbetsgrupperna. Det handlar också om att ta fram och förankra mål för verksamheten som de allra flesta medarbetare upplever som meningsfulla och som de är beredda att anstränga sig för att nå, samt att medarbetare har fått befogenheter och att initiativ är uppskattade. Det handlar om medarbetare som är tillfredsställda med sin arbetsituation men inte därmed nöjda med allt. Det handlar slutligen även om en förmåga att gå från ord till handling, om att vackra visioner och uppriktiga intentioner översätts i målinriktat utvecklingsarbete där nya betenden etableras. Det gäller då att följa upp att beslut efterlevs och att fira framgångar och därmed förmedla en känsla av stolthet hos alla som har bidragit till att utveckla en medelmåttig arbetsplats till en arbetsplats präglad av engagemang, arbetsglädje, kvalitet och goda resultat. (Se även avsnitt 4.)

3. ATT BESKRIVA MEDARBETARSKAP

Det finns som nämnts i inledningen, olika slags medarbetarskap och även sätt att kategorisera medarbetarskap. I detta avsnitt presenteras två olika kategoriseringar varav den ena beskriver hur medarbetarskapet blir präglat av olika former av organisatoriska roller för medarbetare och den andra vilken utvecklingsgrad som enskilda medarbetare har nått. Här används således den beskrivande definitionen av medarbetarskap, nämligen hur medarbetarens relation till arbete, arbetsgivare och arbetskolleger gestaltar sig i praktiken.

BESKRIVANDE MEDARBETARSKAP 1: OLIKA FORMER AV ORGANISATORISKA MEDARBETARROLLER

I boken Den myndige medarbetaren från 2003 presenteras en indelning i fem former av medarbetarskap som är kopplat till arbetsorganisation och kollektiva särdrag. Dessa är:

1. Traditionellt medarbetarskap

Denna form av medarbetarskap finns på arbetsplatser som inte kännetecknas av en aktiv medarbetarroll, utan tvärtom där arbetsledare alltjämt håller i trådarna och delar ut arbetsuppgifter. Traditionellt medarbetarskap är vanligt förekommande till exempel inom byggbranschen där arbetsledare brukar dirigera hantverkarna och sköta planeringen tillsammans med platschefen. Denna form av medarbetarskap förekommer också ofta när de som utför arbetet har låg status (expediter inom handel), eller när det rör sig om tillfällig eller oerfaren personal. Gemensamt för det traditionella medarbetarskapet är att medarbetarna (eller snarare i detta fall personalen) inte ges utrymme till delaktighet eller annan utveckling i arbetet än att lära sig att utöva de specifika arbetsuppgifterna

på ett kompetent sätt (vilket i många fall kan gå fort).

2. Organisationsorienterat medarbetarskap

Kännetecknande för det organisationsorienterade medarbetarskapet är att organisationen eller företaget har lyckats med att införa en aktiv och ansvarstagande medarbetarroll, åtminstone till stor del. Vad som är särskiljande mot andra aktiva former av medarbetarskap är att det finns en tydlig förväntan på hur denna roll skall gestalta sig. Det rör sig således inte om att organisationer tillämpar självstyre, snarare om ett tydligt och konsekvent delegerande av ansvar och befogenheter. Ett bra exempel på ett organisationsorienterat medarbetarskap beskrivs i kapitel sex i boken Medarbetarskap i praktiken. Här visas att de tydliga reglerna för hur man skulle utöva sina befogenheter i en framgångsrik affärsbank upplevdes som ett stöd av de anställda som härmed kunde styra sin egen arbetsbelastning och utveckling på ett tillfredsställande sätt både för dem själva och för banken.

3. Grupporienterat medarbetarskap

Grupporienterat medarbetarskap utövas i organisationer som tillämpar principen att låta arbetsgrupper överta hela, eller åtminstone delar av, arbetsledarfunktionen. Ofta finns det speciellt utsedda gruppleddare, men dessa personer brukar ingå i gruppen och är inga chefer eller arbetsgivarrepresentanter i vanlig mening. Typiskt för det grupporienterade medarbetarskapet är att arbetsgruppen själv har stort inflytande över hur arbetet skall läggas upp, vem som skall göra vad och när. Erfarenheten har visat att arbetsgrupper har svårt att lösa alla arbetsledningsproblem som kan uppstå

på egen hand, till exempel osämja, konflikter eller personer som inte upplevs passa in i gruppen. För att få full effekt i det grupporienterade medarbetarskapet behövs därför vanligtvis en någorlunda tillgänglig chef som kan hjälpa gruppen att ta tag i de problem som gruppen inte klarar av att lösa på egen hand. Vissa arbetsuppgifter som utvecklingsamtal, arbetsmiljöansvar, lönesättning och rekrytering förblir också naturliga chefsuppgifter även när en långt gången delegering av ansvar till arbetsgrupper förekommer.

En chef kan också göra stor nytta genom att utöva ett ledarskap som bidrar till att stärka engagemang och utvecklande av nya färdigheter både på individ- och gruppnivå. Grupporienterat medarbetarskap är vanligt i delar av industrin (t ex många stora verkstadsföretag och inom processindustri), och i delar av den offentliga sektorn (särskilt inom kommunal verksamhet).

4. Individorienterat medarbetarskap

Inom många yrken finns det en tradition av att medarbetarna agerar självständigt i sitt arbete, och att det ställs krav på att medarbetaren som individ har förmåga att ta egna initiativ och beslut. Ett stort mått av individuellt ansvarstagande är utmärkande för ett individorienterat medarbetarskap. Exempel på yrken där denna form av medarbetarskap är vanlig är bland handläggare, säljare och konsulter. Även inom utbildningssektorn har det av tradition funnits en stark individorientering, även om denna har blivit utmanad av organisering i läroplaner.

En positiv aspekt av det individorienterade medarbetarskapet är att medarbetarna ofta är mycket engagerade och utvecklingsorienterade, även om detta brukar vara mer kopplat till det egna uppdraget och utvecklingen snarare än till den gemensamma organisations-

utvecklingen. En svaghet med detta medarbetarskap är att gemenskapen på en arbetsplats kan bli svag och att det kan uppstå ett klimat där medarbetarna närmast uppfattar varandra som konkurrenter i en kamp om ökad lön, befordran, attraktiva uppdrag och social prestige. Organisationer som väljer att tillämpa ett stort mått av individuellt ansvarstagande är därför i behov av chefer som kan bidra till ett klimat där individerna samarbetar och hjälper varandra för att nå goda resultat både för individerna själva och för arbetsplatsen i stort. Chefer behöver fortfarande kunna sätta gränser för medarbetare som arbetar alltför gränslöst.

5. Ledarlöst medarbetarskap

Den femte formen av medarbetarskap är ungefär lika utvecklad som det traditionella medarbetarskapet, men där det traditionella har en för stark slagsida mot chefsstyrning brister denna form av medarbetarskap genom en utvecklad medarbetare – chefsrelation och ofta även en utvecklad medarbetare - arbetsgivarrelation. Det är inte särskilt många medarbetare som arbetar helt i avsaknad av en formell chef, men desto fler där chefen har en perifer betydelse. Enligt vår erfarenhet förekommer det huvudsakligen två slags ledarlöst medarbetarskap: Dels inom yrken som utövas så självständigt och med en sådan social prestige att chefer ges en svag ställning (advokater, läkare, veterinärer och universitetslärare) och dels på arbetsplatser där cheferna inte utför sin ledarfunktion på ett kompetent sätt. Detta kan till exempel yttra sig genom att det uppstår en låt-gå-anda på en arbetsplats, där gemensamma förpliktelser och regler ersätts av ett mer anarkistiskt tillstånd. På sådana arbetsplatser byts ofta chefer med tiden ut och det är inte ovanligt för chefer att de som nytillträdna i sina befattningar tvingas att försöka komma tillrätta med sådana situationer.

VILKEN FORM AV MEDARBETARSKAP FUNGERAR BÄST?

Vilken form av medarbetarskap som är att rekommendera beror på omständigheterna. Det traditionella medarbetarskapet kan behövas ifall medarbetarnas förmåga att ta ansvar är begränsad, men samtidigt finns det ofta behov av att gradvis gå vidare mot någon av de andra formerna (till exempel det grupporienterade) för att en utveckling skall kunna komma till stånd. Det går också att tänka sig att det ledarlösa medarbetarskapet kan fungera ifall medarbetarna är mycket mogna och det finns en anda av samarbete och gemenskap som är skapad av medarbetarna själva och att det finns ett stort mått av engagemang och ansvarstagande för de gemensamma arbetsuppgifterna. I normalfallet är emellertid de andra tre formerna att föredra. Det organisationsorienterade medarbetarskapet är mycket bra om det går att skapa ett organisationsgemensamt arbetssätt (vilket emellertid kan vara svårt att åstadkomma). På samma sätt passar det grupporienterade medarbetarskapet väl om det går att mäta resultat på gruppnivå och det finns behov av samarbete, medan det individorienterade passar i verksamheter där det finns stort behov av att medarbetarna kan utföra sitt arbete självständigt på basis av individuell kompetens.

Om en organisation har valt en viss form som ideal så gäller det även att förhindra att de nackdelar som finns med respektive form kan undvikas såsom:

- Att det traditionella medarbetarskapet cementerar ett vi-och-dom tänkande mellan chefer och medarbetare med låg grad av interaktion och förtroende.
- Att det organisationsgemensamma medarbetarskapet mest finns på pappret men inte i handling.

- Att det grupporienterade medarbetarskapet kännetecknas av relativt dåligt fungerande arbetsgrupper med avsaknad av ledarskap både i gruppen och av ansvarig chef.

- Att det individorienterade medarbetarskapet leder till att ingen är beredd att offra arbetstid på saker som inte leder till personliga fördelar eller professionell förkovran.

- Att det ledarlösa medarbetarskapet leder till avsaknad av målinriktat arbete och organisatorisk styrning.

För att motverka att dessa problem uppträder finns det inte minst behov av ett ledarskap som i samverkan med medarbetarna agerar för att motverka sådana problem. Detta görs i sin tur bäst genom att åstadkomma en förtroendefull relation mellan chefer och medarbetare inom vilken gemensamma åtaganden görs.

BESKRIVANDE MEDARBETARSKAP 2: GRAD AV INDIVIDUELL UTVECKLINGSNIVÅ

Ett annat sätt att beskriva medarbetarskap är att ta fasta på de individuella färdigheter och förhållningssätt som medarbetare har utvecklat i sitt arbete. På en arbetsplats kan det nämligen skilja mycket mellan t ex erfarna och oerfarna medarbetare, eller mellan engagerade och oengagerade medarbetare. Här kommer därför fyra former av medarbetarskap att presenteras nämligen; Följsamt, specialiserat, initiativrikt respektive gränsöverskridande medarbetarskap.

1. Följsamt medarbetarskap

De allra flesta yrkesverksamma minns hur det är att vara ny på en arbetsplats, särskilt när man också är ny i arbetslivet. Nyanställda förväntas komma in i arbetet genom att följa de rutiner och instruktioner som finns på arbetsplatser

liksom de sociala normer och regelsystem som är rådande. Även om arbetet är konstigt eller ineffektivt organiserat, är det som nyanställd svårt att göra något åt det, då förväntningarna från de övriga medarbetarna var att denne skulle anpassa sig till den rådande ordningen och inte tvärtom. På många arbetsplatser har det också utvecklats en kultur för att sätta nyanställda på plats, ibland under ganska förödmjukande former. Det kan röra sig om att få ansvar för att koka kaffe, springa ärenden eller att utstå glirningar. Det finns många olika sätt att markera att den nyanställde står lägst i rang.

Förmågan att inordna sig i ett visst kulturellt och organisatoriskt system och att anpassa sig till olika lokala sedvänjor och förhållningssätt går att koppla till begreppet ett följsamt medarbetarskap. Att vara följsam underlättar helt klart en nyanställds socialisation och upptagande i en arbetsgemenskap. Denna form av medarbetarskap passar inte minst oerfarna medarbetare, där möjlighet ges att successivt lära sig arbetet genom att börja med de enkla arbetsuppgifterna och möjlighet ges att med tiden pröva på mer kvalificerade arbetsuppgifter. En svaghet med det följsamma medarbetarskapet är att det bygger på en passiv och eftergiven roll som mest handlar om att imitera och följa order. För att åstadkomma förbättring och utveckling behöver medarbetare utveckla fler förmågor än följsamhet.

Många yrkesgrupper kopplar följsamheten till yrkets eller professionens praktik och regelsystem, de kan vara dåliga på följsamhet gentemot organisationen som sådan, t ex om ett ledarlöst medarbetarskap är förhärskande. Att utveckla medarbetarskap inom dessa områden är svårt, och att försöka vara chef och ledare för en grupp som ser det som hedersamt att inte bry sig om chefer är inte någon tacksam uppgift.

Följsamt medarbetarskap

Kännetecken: Passiva medarbetare som lyder instruktioner och som imiterar mer erfarna yrkesutövares sätt att utföra arbetet.

Grundförmågor som behövs för denna form av medarbetarskap: Anpassnings- och lärförmåga.

Nyckelförmågor som kan utvecklas genom följsamhet: Samarbetsförmåga och lyhördhet

Nyckelförmågor i ett följsamt medarbetarskap:

- Kunna underordna egna önskemål till den givna uppgiften
- Förmåga att lära sig nya arbetsuppgifter
- Förmåga att samspela med arbetskolleger och att kunna visa respekt för dessa.

2. Specialiserat medarbetarskap

På de flesta arbetsplatser finns det en arbetsfördelning där vissa medarbetare har ansvar för att utföra vissa speciella arbetsuppgifter, uttalat eller outtalat. På ett industriföretag kan t ex en arbetare ha tagit på sig rollen att sköta en viss maskin och i en affär kan en medarbetare t ex ha ansvar för att hålla grönsaksdisken fräsch. Det specialiserade medarbetarskapet är viktigt för att skapa effektivitet i arbetsprocesserna, särskilt på lite större arbetsplatser där en enskild medarbetare endast kan ha möjlighet att behärska en liten del av alla arbetsuppgifter väl. Specialiserat medarbetarskap behövs också i organisationer som hanterar krissituationer, såsom räddningstjänst och polis där det inte finns tid för medarbetarna att diskutera hur exempelvis branden skall släckas utan att varje brandman behöver veta vilken arbetsuppgift denne har och hur denna skall utföras direkt innan man kommer fram till olycksplatsen.

I det specialiserade medarbetarskapet tränas medarbetare att ta ansvar för definierade arbetsuppgifter och det ges möjligheter att kunna utföra dessa arbetsuppgifter självständigt. Medarbetare ges här ofta möjligheter att bli experter inom den egna specialiseringen. Där- emot skapas inte samma möjligheter till ansvarstagande för att utveckla arbetsplatsen i sin helhet och ofta utvecklas inte heller förmågan att ta initiativ till att utveckla arbetsprocesserna. Ett specialiserat medarbetarskap kan också leda till kommunikationsproblem mellan medarbetare som endast behärskar en mindre del av produktionsprocessen, med risk för att det uppstår konservatism i arbets- ets utförande. Detta därför att den vane medarbetaren lär sig ett visst arbetssätt alltmer effektivt, men blir obenägen att pröva nya arbetssätt, något som åtminstone i det kortare perspektivet innebär en effektivitetsförlust. Inom datorarbete förekommer det att medarbetare blir experter på alltmer omoderna dataprogram eller har svårt att t ex utveckla goda rutiner för att hantera sin e-post mm därför att man inte får tips ifrån eller möjlighet att bolla idéer med kolleger.

Specialiserat medarbetarskap

Kännetecken: Medarbetare som tar ansvar för att utföra specialiserade arbetsuppgifter.

Grundförmågor som behövs för denna form av medarbetarskap: Samarbetsförmåga och lyhördhet

Nyckelförmågor som kan utvecklas genom specialisering: Förmåga att ta ansvar för avgränsade arbetsuppgifter och hög kompetens i utförandet av dessa arbetsuppgifter.

Välutvecklade nyckelförmågor för det specialiserade medarbetarskapet innebär:

- *Förmåga att ta ansvar för tilldelade arbetsuppgifter på ett seriöst och förtroendefullt sätt.*
- *Förmåga att gradvis utveckla expertis inom det egna ansvarsområdet.*
- *Förmåga att lyssna och ta till sig information från arbetskolleger*
- *Förmåga att kommunicera den egna yrkesrollen så att de andra förstår hur man tänker och varför.*

3. Initiativrikt medarbetarskap

I det tredje stadiet av medarbetarskap har medarbetare utvecklat ett aktivt medarbetarskap där de inte bara tar initiativ till att förbättra hur de egna arbetsuppgifterna utan även den egna arbetsplatsen eller organisationen som sådan. Initiativen kan röra att få till stånd bättre rutiner, samarbete och utbyte av information och innehålla såväl förslag till kontinuerliga förbättringar som mer genomgripande förändringar. Medarbetare som har utvecklat sin initiativförmåga klarar av att arbeta självständigt och specialiserat utan att avskärma sig, tvärtom har de förmågan att se till helheten och hur samspelet kan fungera. De ser inte bara de egna arbetsuppgifterna som viktiga utan även organisationens mål och uppgifter som angelägna att verka för.

Det initiativrika medarbetarskapet passar för bra entreprenöriella verksamheter bemannande med professionella, ambitiösa och utvecklingsorienterade medarbetare. Medarbetarna har inte bara ansvar, eller känner sig ansvariga, de tar också aktivt ansvar. Denna form av medarbetarskap har en hög innovativ potential, men det finns en risk att medarbetare som har utvecklat denna läggning inte trivs i byråkratiserade verksamheter och också att de är mer ambitiösa än vad de borde för sin egen

hälsa, särskilt om de har ett betungande familjeansvar eller är känsliga för stress och/eller en hög arbetsbelastning. Det initiativrika medarbetarskapet är särskilt betungande ifall ansvarstagandet är individuellt där det saknas en social gemenskap och en kollegial anda bestående av generositet, hjälpsamhet och ett ömsesidigt ansvarstagande för både arbetsuppgifter och allas välbefinnande, vilket för oss till den fjärde och mest utvecklade formen av medarbetarskap, det gränsöverskridande medarbetarskapet.

Initiativrikt medarbetarskap

Kännetecken: Medarbetare som är aktiva, initiativrika och ansvars-kännande i förhållande till organisationens mål och uppgifter.

Grundförmågor som behövs för denna form av medarbetarskap: Förmåga att ta ansvar och god yrkeskompetens

Nyckelförmågor som kan utvecklas genom initiativtagande: Förmåga att se helheten att kunna påverka andra och låta sig påverkas.

Välutvecklade nyckelförmågor för det initiativrika medarbetarskapet innebär:

- *Förmåga att bedöma aktuell situation, målbild och tillgängliga resurser*
- *Att kunna fatta och implementera beslut som gäller det egna arbetet*
- *Förmåga att ta initiativ till förbättringar av den egna arbetsplatsen*
- *Förmågan att vara aktiv och drivande utan att samtidigt förslitas i förtid.*

4. Gränsöverskridande medarbetarskap (medledarskap)

I det gränsöverskridande medarbetarskapet är medarbetare så delaktiga i att skapa en god och effektiv arbetsplats att de blir en del av en kollektiv ledningsfunktion, där de viktiga beslut som rör arbetsplatsen tas i samråd med medarbetarna där olika intressen (ägares, brukares/ kunders, samhällets och de anställdas intressen) vägs samman i ett holistiskt ansvarstagande. Detta betyder inte att behovet av en formell ledare försvinner, bara att denna får en annan roll, nämligen att understödja medarbetarnas förmåga att ta ett holistiskt ansvar, att ge feedback och bekräftelse och att ta itu med gemensamma problem som medarbetarna har svårt att lösa på egen hand. De sistnämnda kan t ex handla om att finna goda kompromisser när det finns motsättningar kring arbetssätt och verksamhetsinriktning, medarbetare som vid upprepade tillfällen bryter mot gemensamma regler, eller medarbetare som har drabbats av sociala problem eller hälsoproblem.

Det gränsöverskridande medarbetarskapet passar för kreativa och innovationsfokuserade verksamheter och för medarbetare med hög färdighetsnivå. Det förutsätter också att det finns förtroende på arbetsplatsen, både att medarbetare litar på varandra och på organisationsledningen, och att alla parter är beredda att handla på ett sådant sätt att förtroendet kan vidmakthållas. På så sätt byggs socialt kapital, de personer som agerar ansvarsfullt – inte nödvändigtvis på ett oegennyttigt sätt, men åtminstone inte bara egennyttigt eller ansvarslost – känner man förtroende för och därför uppstår en vilja att själv bete sig ansvarsfullt för att man själv skall kunna bli respekterad. I det gränsöverskridande medarbetarskapet finns det behov av underhållsarbete och

mod, att man påtalar när någon betar sig ansvarslöst, på samma sätt som ungdomar mår bra av att få en skarp tillsägelse om de håller på att förstöra en busskur.

Det gränsöverskridande medarbetarskapet är en krävande utmaning, men samtidigt en utmaning som om den hanteras framgångsrikt skänker djup arbetstillfredsställelse, stolthet och extraordinära verksamhetsresultat. Att få tillhöra en riktigt väl fungerande och socialt mogen arbetsgrupp blir ofta till ett minne för livet för de som uppnår detta och något som högst påtagligt berikar allas livserfarenhet och personliga mognad.

Gränsöverskridande medarbetarskap (medledarskap)

Kännetecken: Medarbetare som tar ansvar för det sociala klimatet och deltar i ett kollektivt och ansvarsfullt beslutsfattande

Grundförmågor som behövs för denna form av medarbetarskap:

Helhetssyn och påverkansförmåga

Nyckelförmågor som kan utvecklas genom gränsöverskridande: Innovationsförmåga och förmåga att bygga socialt kapital

Välutvecklade nyckelförmågor för det gränsöverskridande medarbetarskapet innebär:

- *Öppenhet inför och villighet att lära av andras kunskaper och erfarenheter*
- *Utvecklande av gränsöverskridande roller gentemot den formelle ledaren*
- *Förmåga att tillsammans med arbetskolleger skapa nya kunskaper och insikter, och att ändra beteende och arbetsformer på basis av dessa.*

- *Förmåga att vidta förtroendeskapande handlingar som påverkar "kulturen"*

På samma sätt som en höjdhoppare för att kunna hoppa högt behöver kunna springa, vilket förutsätter förmågan att kunna gå, vilket bygger på förmågan att stå upprätt, så krävs det att medarbetarna behärskar de tre andra formerna av medarbetarskap för att ett gränsöverskridande medarbetarskap skall kunna fungera bra. Utvecklingsarbete bör därför först och främst sättas in på de mer grundläggande nivåer dessa brister. Detta innebär t ex att många industri-företag behöver sätta fokus på att få till stånd ett mer initiativrikt medarbetarskap, medan det inom vissa sektorer faktiskt finns behov av att träna upp det följsamma medarbetarskapet så att man i större utsträckning respekterar organisatoriska riktlinjer och beslut samt ofta utvecklar en större samarbetsförmåga. Detta handlar dock inte främst om att få till lydnad och följsamhet utan om att få till stånd en större grad av samspel och interaktion bland medarbetare och chefer.

KOPPLING MELLAN OLIKA LEDARSKAPS- OCH MEDARBETARSKAPSFORMER

De olika formerna av medarbetarskap går att koppla till olika former av ledarskap som antingen kan vara i harmoni med medarbetarskapet och således förstärka detta, eller utmana medarbetarskapet för att på så sätt stimulera till utveckling. Lägga märke till att situationsanpassning mellan ledarskap och medarbetarskap inte behöver vara något positivt utan kan konservera mindre utvecklade former av medarbetarskap.

Situationsanpassning mellan ledarskap och medarbetarskap:

Form av medarbetarskap	Situationsanpassad ledarskap
Följsamt medarbetarskap	Direkt arbetsledning, utdelning av arbetsuppgifter
Specialiserat medarbetarskap	Direkt ledarskap, koordinering av roller
Initiativrikt medarbetarskap	Målstyrning, personalutvecklande ledarskap
Gränsöverskridande medarbetarskap	Delaktighetsorienterat/delat ledarskap

Som synes handlar utveckling av medarbetarskap om att chefen går från att vara den aktive och medarbetarna att vara passiva till att även medarbetarna får en aktiv roll. I många fall bör cheferna överlåta initiativet till medarbetarna och inta en mer undanskymd roll men samtidigt ändå visa ett passionerat engagemang för det egna chefsuppdraget. I nästa avsnitt beskrivs hur en sådan transformation kan gå till.

4. ATT UTVECKLA MEDARBETARSKAP

För att uppnå ett riktigt gott medarbetarskap behövs många förmågor på såväl organisatorisk som på grupp- och individnivå. Inledningsvis behandlas medarbetarskap på grupp- och individnivå medan nästa avsnitt handlar om utveckling av medarbetarskap på organisatorisk nivå.

All personlig utveckling börjar med att individen själv bestämmer sig för att vilja utvecklas. Andra personer kan inte utveckla "mig" åt mig, de kan vara stöd i utvecklingen men inte mer. Samma sak är det med grupputveckling, gruppen kan endast utvecklas genom att gruppmedlemmar har bestämt sig för att åstadkomma en utveckling. Detta kräver att gruppmedlemmarna är redo att se att det finns ett gemensamt ansvar som bör tas och som inte kan tas av några andra än de som tillhör gruppen. Ofta sätter individer upp olika tankemässiga hinder för sin egen utveckling, såsom att det inte är någon idé att göra något eftersom den eller den i gruppen är så motsträvig, att omgivningen är så otacksam eller chefen så oförstående. Sådana hinder skall inte ses som stoppbockar utan snarare som hinder på en hinderbana som man med träning vigt kan slänga sig över. Ansträngande, ja visst, men också mycket tillfredsställande när man dunsar ned på andra sidan hindret. Det bästa tillfället att starta en utveckling är "här och nu", att skjuta upp nödvändiga diskussioner på framtiden leder ingen vart.

Forskning om lycka har identifierat tre faktorer som bidrar till mänsklig lycka. Den första faktorn är självrespekt, som inte minst handlar om att kunna leva upp till de egna värderingarna och att "vara en äkta upplaga av sig själv". Den andra faktorn är socialt intresse, perso-

ner som bryr sig om andra människor har bättre sociala relationer och ett rikare socialt liv. Den tredje faktorn har med arbetsglädje och att bemästra utmaningar att göra. Rikedom skänker oftast ingen långvarig lycka eftersom de lyckobringande kraven på att bemästra svåra situationer då ofta försvinner. Tempot och nerven i tillvaron går ned, den förmögne kan ofta själv välja aktiviteter och leva ett behagfullt liv, men en sådan rikemanstillvaro kan vara förödande för den egna självrespekten. Det bästa sättet att hantera rikedom är att fortsätta att formulera mål och utmaningar att sträva emot.

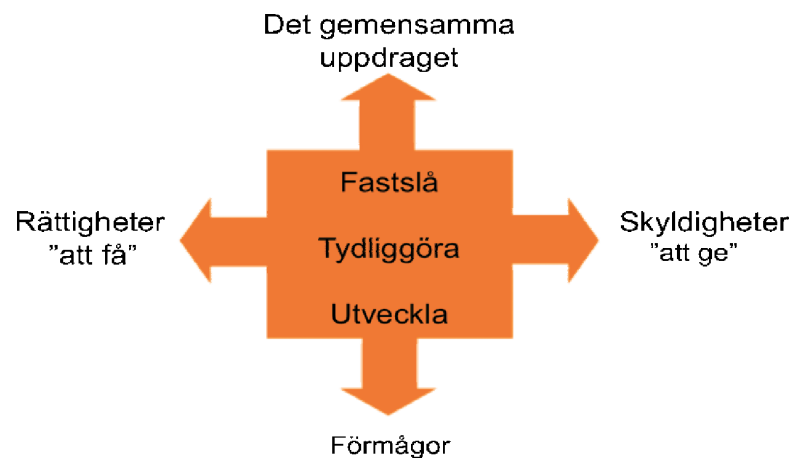
En arbetsgrupp där medlemmarna respekterar och bryr sig om varandra och där det finns utmaningar som gruppen gemensamt bemästrar är både effektiv och tillfredsställande för medlemmarna. Krävande utmaningar leder också till utveckling genom att medlemmarnas "komfortzoner" ökar något som bidrar till en stärkt självrespekt och arbetsglädje. Att backa med släp kan exempelvis upplevas som svårt och obehagligt till dess man får in den rätta känslan och en erfaren lastbilschaufför kan ofta backa ett tolveterssläp med samma precision som en småbil utan släp. Om man inte vågar eller vill träna att backa med släp eftersom det känns obehagligt blir man aldrig en bra chaufför.

För att kunna frigöra engagemang och arbetsglädje i en grupp behöver ofta en del problem och sociala lösningar hanteras. En ovänskap mellan två medlemmar kan ha en förödande effekt på samarbetet, liksom om det råder ett ogint och missunnsamt klimat. Det kan också finnas orättvisor kring fördelning av arbetsuppgifter och medarbetare som drar sig undan från sina åtaganden. En del

problem på en arbetsplats kan medlemmarna lösa själva, andra problem kräver en aktiv chefsinsats och en del problem kan behöva särskilda stödinsatser, t ex i form av en arbetslivspsykolog. Därför är det rimligt att om man ställer krav på att en arbetsgrupp skall utveckla ett gott internt samarbete så ska den också få tillgång till stöd i den omfattning som krävs för att gruppen skall kunna lösa sina samarbetsproblem.

Om det inte föreligger några akuta problem i en grupp som behöver hanteras innan ett utvecklingsarbete kan inledas är ett lämpligt första steg att försöka fastslå vad som är arbetsgruppens huvudsakliga

uppdrag, vad det egentliga syftet med arbetet är och vilken nivå på arbetsresultat som är rimligt att uppnå för att kunna säga att gruppen har skött sitt uppdrag på ett bra sätt. Det finns också ofta behov av att slå fast vilka "spelregler" som skall gälla på arbetsplatsen (-gruppen), såsom vad varje medarbetare har rätt att kräva av sin arbetsgivare/arbetskamrater och också vilka skyldigheter som varje medarbetare behöver leva upp till. Som ett fjärde steg i denna modell bör arbetsgruppen identifiera viktiga förmågor som behöver utvecklas för att kunna utföra det egna uppdraget på ett bra sätt över tid.



Figur 1: Arbetsplatsens spelregler (Tengblad, m fl 2007, s 98)

Det viktigaste verktyget vid varje utvecklingsprocess är dialogen. En god dialog kännetecknas av att deltagarna öppet framför vad de tycker, att deltagarna lyssnar på varandra och att det växer fram en fördjupad och mer gemensam förståelse kring det som diskuteras. I en god dialog blir alla deltagare påverkade av det som sägs och villiga att försöka förändra sitt handlande i någon riktning. En dialog behöver ha ett visst ämne och pågå under rätt lång tid, så att alla deltagare både hinner ta till sig de andras argument och även framföra sina egna.

FAKTA

I en komfortzon ryms beteenden som en person känner sig bekväm med och som inte kräver någon större ansträngning för att klara av. Ett exempel är en rutinerad bilförare som kör bil i sin egen hemstad befinner sig inom ramen för sin komfortzon, fast utanför den vid bilkörning i Paris innerstad under rusningstrafik.

Att utveckla en arbetsgrupp/arbetsplats till en situation där alla känner självrespekt, social närhet och arbetsglädje kan ta lång tid och kräva en hel del ansträngningar. Även om den riktigt goda arbetsplatsen aldrig uppstår så är de gemensamma ansträngningarna i sig själva en källa till ökad meningsfullhet och engagemang på arbetsplatsen. Och att bara komma halvvägs till den riktigt goda arbetsplatsen är förstås mer stimulerande och framgångsrikt än att aldrig ta ett minsta kliv från en medelmåttig och oengagerad arbetsplats.

Utveckling av ett gott medarbetarskap tar tid eftersom det är nya färdigheter och förmågor som skalla bemästras. Det behövs därför uthållighet och att medarbetarna tycker att ansträngningarna ger något tillbaka för dem personligen. Det

är en viktig chefsuppgift att verka för att medarbetarna verkligen upplever detta, liksom att chefen har förmågan att hantera medarbetare som inte lever upp till de gemensamma överenskommelserna.



Figur 2: Medarbetarskapshjulet (Hällstén & Tengblad, 2006, s 15)

I framgångsrika utvecklingsarbeten uppstår en självförstärkande utvecklingsprocess där en ökad öppenhet och dialog leder till en starkt gemensamhetskänsla och samarbete, engagemang för den gemensamma arbetsuppgiften, ökat ansvarstagande och initiativkraft som i sin tur stärker förtroende och öppenhet, såsom beskrivs i modellen medarbetarskapshjulet. Det gäller dock att komma ihåg att ett sådant hjul aldrig snurrar av sig självt utan kommer i rullning först när majoriteten av medarbetare i en arbetsgrupp eller arbetsplats har bestämt sig för att vilja putta hjulet framåt tillsammans. Först när det blir fart på processen frigörs energi, därför finns det anledning att försöka involvera även surpuppbor, dysterkvistar och gnällspikar och inte låta deras pessimism bli till en självuppfyllande profetia. Ofta finns det

skäl till deras missmod, och detta missmod ofta att övervinna med ett delaktighetsorienterat ledarskap.

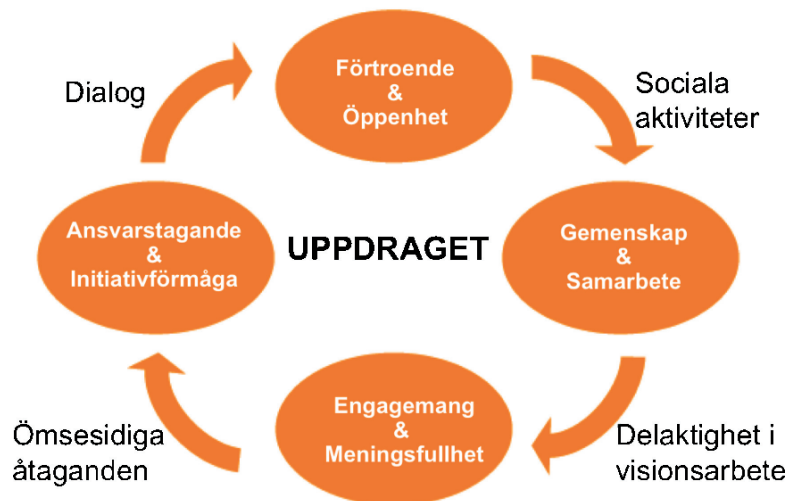
En chef som vill vara med och påverka medarbetarskap behöver avsätta tid för interaktion och relationskapande med medarbetarna och inte låta administrationen sluka upp nästan all tid. En bok som på ett bra sätt beskriver hur chefer kan påverka medarbetarskap i en positiv riktning är Li Bennich-Björkmans bok Någotting har hänt (SNS, 2002) som beskriver grundskolor som nått mycket goda resultat trots dåliga förutsättningar. En kvinnlig skolledare jämförde sitt delaktighetsorienterade ledarskap med tidigare chefsupdrag:

Det är väldigt viktigt med delaktighet och att inte agera som jag gjorde tidigare, som ett lok som försöker dra igång en

massa vagnar. Man trodde att man satte igång ett utvecklingsarbete. Sedan vände man sig om efter ett halvår och tittade. Det fanns inte en enda vagn kvar. Alla hade kopplat loss sig. Det var inte deras projekt... de var inte delaktiga. (Bennich-Björkman 2002, s 132)

Modellen medarbetarskapshjulet kan också byggas ut med aktiviteter som kan stödja en positiv arbetsplatsutveckling. För att få till stånd förtroende och öppenhet är dialog viktig, både medarbetare emellan och mellan medarbetarna och chef. Gemenskap och samarbete kan stimuleras av regelbundna sociala aktiviteter, t ex en gång i kvartalet som det

görs något roligt och trivsamt som bidrar till en bättre stämning och samhörighet. Ofta kan många arbetsuppgifter underlättas också genom spontana möten och interaktion t ex vid en middagsbjudning. Engagemang och meningsfullhet kan väckas genom delaktighet i visions- och utvecklingsarbete (se även modellen spelregler) och slutligen kan ansvarstagande och initiativförmåga stimuleras genom ömsesidiga åtaganden. Och även medarbetarskapsutveckling bör förstås kopplas till den gemensamma arbetsuppgiften, något som vi brukar benämna för arbetsplatsens uppdrag..



Figur 3: Medarbetarskapshjulet, utbyggd version

MEDARBETARSKAP OCH ARBETS-GIVARROLLEN

I Den myndige medarbetaren från 2003 beskrivs fem villkor på organisatorisk nivå som är viktiga för att bidra till ett myndigt medarbetarskap på en organisatorisk nivå. Fortfarande tycker jag dessa är de mest angelägna även om fler villkor också beskrivs i Medarbetarskap i praktiken. De fem villkoren i Den myndige medarbetaren är:

1. Organisatoriskt förtroende

Det finns en omfattande forskning som visar att ekonomiskt framgångsrika samhällen också har en högre allmänmännisk tillit jämfört men andra samhällen. Det så kallade sociala kapitalet gestaltar sig en större benägenhet att delta i frivilligorganisationer, i ökad tolerans för olikheter, lägre grad av korrupktion och nepotism och i en högre grad av hjälpsamhet (se t ex boken Sociala fällor och tillitens problem av Bo Rothstein (SNS 2003). Att medborgare litar på varandra

bidrar helt enkelt till kulturell, politisk och ekonomisk utveckling. Samma sak gäller organisationer. Med organisatorisk tillit flödar idéerna friare, hjälpsamheten ökar, behovet av närgången (och kostsam!) arbetsledning minskar samtidigt som ansvarstagande och initiativförmåga ökar.

2. Kontinuitet

Tillit byggs i hög grad upp genom sociala relationer och täta omorganisationer slår ofta sönder relationer och nya relationer tar tid att skapa. Det är också viktigt med kontinuitet för att åstadkomma lärande och en känsla av kontroll hos medarbetare som är så viktig för att motverka stress och ohälsa. Organisationsledning som hoppar mellan olika ansatser när det gäller organisationsutveckling når inte heller några bestående resultat. Att införa en medarbetarskapsorienterad ledningsfilosofi tar flera år av målmedvetet arbete.

3. Hållbarhet

Hållbarhet handlar här om att finna en lagom bemanningsnivå, bemanningen skall vara så låg att det finns behov av att utveckla bättre arbetssätt och samarbete men inte så hög att arbetsbelastningen kväver utvecklingsarbete och konstruktiva diskussioner. Det är inte genom att springa fortare än andra som det svenska arbetslivet skall vara konkurrenskraftigt, utan snarare genom en välutvecklad problemlösningsförmåga, förmåga till kundanpassning och innovativitet.

4. Mångfald

Tillvaron blir alltmer komplex och illusionen att en enskild person skall kunna ha överblick om allt viktigt som händer är farlig. Att förstå hur andra personer tänker och tycker som tillhör en annan samhällsgrupp är mycket svårt om kontakt med dessa grupper saknas. Att skapa uthålligt framgångsrika organisa-

tioner förutsätter att kvinnor och män, unga och gamla, personer med olika etniska bakgrunder, sexuell läggning mm ges goda möjligheter att vara med och utföra arbetsuppgifter, lösa problem och hantera utmaningar. Ett gott ledarskap och medarbetarskap behöver helt enkelt vara inkluderande.

5. Professionalism

I tider av snabb förändring och behov av integrativa arbetssätt finns det även behov av djupkunnighet och professionell integritet. Lärande och utbildning som i rask takt har gjort en branschglidning mot underhållningssektorn tenderar mest att bestå i humoristiska inspirationsföreläsningar om vikten att tänka positivt. Inget fel i detta men det behövs också inflöde av mer specialiserad kunskap och en insikt i att lärande kan vara tidskrävande och inget som bara kan ske "vid sidan av det riktiga arbetet". Faran är extra stor för chefer som dignar under tung arbetsbörda och som inte upplever sig ha tid för lärande förutom under några korta strandhugg. Att vara professionell handlar också om att se sin roll och uppgift i ett större sammanhang, som inte skall förväxlas med anspråk på att bli en stark profession genom kunskapsmonopol och en reserverad hållning mot omvärlden.

5. SLUTORD

När vi började forska om medarbetarskap möttes vi under de första åren (2001-2004) ibland av en hel del skepsis till fenomenet medarbetarskap och huruvida det var värt eller t o m möjligt att forska om. Denna skepsis möter vi inte längre utan snarare har medarbetarskapsfilosofin spridit sig till nya sektorer, i skrivande stund har t ex högskolor och universitet börjat engagera sig i medarbetarskap. Det är nog så att det istället riktas skepsis mot organisationer och företag som inte är intresserade av att utveckla medarbetarengagemang och ansvarstagande. Det som håller tillbaka satsningar på dessa frågor är snarare att hårda frågor kring ekonomi och teknik dominerar i många organisationsledningar och att insikten många gånger saknas att ekonomiska resultat skapas av människor liksom att tekniska innovationer förutsätter fungerande mänskliga relationer. Medarbetarskap är ett mjukt område, och så länge som insikten saknas på många arbetsplatser att även mjuka områden har en avgörande påverkan på hårda områden som ekonomi och teknik kommer inte en nödvändig utveckling till stånd. Medarbetarskap förtjänar helt enkelt att bli en fråga för verkställande direktörer och ledningsgrupper snarare än för personalchefer och ett medel för att åstadkomma verksamhetskvalitet, kund- och brukartillfredsställelse och goda ekonomiska resultat.

BILAGA 1. OM FORSKNINGSPROJEKTETS GENOMFÖRANDE OCH AVRAPPORTERING

Totalt har 19 delstudier genomförts kring medarbetarskap, huvudsakligen genom intervjuer, observationer och en enkätundersökning. Mer information om genomförandet av vår forskning finns att läsa i Medarbetarskap i praktiken (Hällstén och Tengblad 2006).

Tabell 2: Genomförda delstudier

Privat sektor (12)	Offentlig sektor (7)
arkitektbyrå	arbetsförmedling
affärsbank	handikapp- och äldreomsorg
byggmaterialtillverkare	förskola och grundskola
detaljhandel	miljöförvaltning
telekominstallation	polisen
teknikkonsulting	veterinärverksamhet
mediakonsulting	barn- och ungdomspsykiatri
verkstadsindustri (2)	
produktutveckling (2)	
Revision	

MER LÄSNING OM MEDARBETARSKAP

Mer om begreppet medarbetarskap och hur detta hänger samman utvecklingen av svenskt arbetsliv beskrivs i boken Den myndige medarbetaren (Tengblad, Liber 2003). Kunskap om olika former av medarbetarskap och hur medarbetarskap utövas i olika arbetslivssektorer förmedlas framförallt i boken Medarbetarskap i praktiken (Hällstén & Tengblad, Studentlitteratur, 2006). Hur det går att praktiskt arbeta med att utveckla medarbetarskap beskrivs slutligen i Medarbetarskap: Från ord till handling (Tengblad m fl. Liber, 2007). Aspekter kring utveckling, medarbetarskapets former och det svenska arbetslivet förekommer dock i samtliga böcker.

PUBLIKATIONER

Först presenteras fem böcker som (hittills) har publicerats inom forskningsprojektet och därefter övriga artiklar, bokkapitel, rapporter och examensarbeten.



Medarbetarskap: Från ord till handling

Tengblad, Stefan, Christer Ackerman, Freddy Hällstén & Johan Velten.

Liber, Malmö. 2007.

Sedan år 2000 har Stefan Tengblad och Freddy Hällstén bedrivit forskning om medarbetarskap. I boken *Medarbetarskap: Från ord till handling!* sammanfattas de viktigaste forskningsresultaten på ett lättgängligt och vardagsnära sätt. Som författare medverkar också två erfarna organisationskonsulter som berättar om sina erfarenheter om vad som krävs för att få till stånd ett gott medarbetarskap. Boken visar att den bästa vägen till organisatorisk framgång går genom medarbetares engagemang och arbetsglädje, och att det behövs ett aktivt ledarskap för att skapa så goda förutsättningar som möjligt för detta.

Medarbetarskap: Från ord till handling! vänder sig i första hand till personalansvariga chefer som vill få till stånd levande utvecklingsarbete på sin arbetsplats. Boken kan även läsas för alla som vill få en aktuell sammanfattning om vad medarbetarskap innebär, dess betydelse och hur det går att utveckla.

Boken kan beställas direkt från förlaget: www.liber.se



Medarbetarskap i praktiken

Hällstén, Freddy och Stefan Tengblad (red.)

Studentlitteratur, Lund (2006)

Medarbetarskap i praktiken, består av tolv kapitel, varav drygt hälften upptas av delstudier om medarbetarskap inom privata och offentliga verksamheter. Den viktigaste och mest omfattande studien av dessa är gjord inom en västsvensk kommuns grundskole- och förskoleverksamhet, men även delstudierna från en affärsbank, ett familjeägt medieföretag, en arbetsförmedling m fl skildrar hur medarbetarskap gestaltar sig inom svenskt arbetsliv. *Medarbetarskap i praktiken* avslutas med ett kapitel som i tio punkter diskuterar hur medarbetarskap kan utvecklas.

Boken kan beställas direkt från förlaget: www.studentlitteratur.se/32005



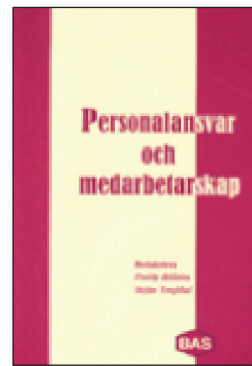
Den myndige medarbetaren

Stefan Tengblad

Liber ekonomi, Malmö (2003)

Den myndige medarbetaren erbjuder en lättillgänglig kunskapsöversikt över hur det svenska arbetslivet har utvecklats fram till i början av det nya seklet med speciellt fokus kring uppkomsten av en mer aktiv medarbetarroll. Inte minst diskuteras samhällsförändringar, både faktiska och påstådda. Boken avslutas med ett kapitel om hur ett myndigt medarbetarskap kan utvecklas. Den myndige medarbetaren erhöll i januari 2004 priset "Årets reflektionsbok" av Personal & Ledarskap och Centrum för personal & utveckling.

Boken kan beställas direkt från förlaget:
www.liber.se



Personalansvar och medarbetarskap

*Hällstén, Freddy och
Stefan Tengblad (red)*

Bokförlaget BAS, Göteborg (2002)

Personalansvar och medarbetarskap utgör den första boken som explicit fokuserar på begreppet medarbetarskap. I boken presenteras fem delstudier varav tre från kvalificerad tjänsteverksamhet, det som brukar beskrivas som kunskapsarbete. Just dessa studier kring tekniskt utvecklingsarbete och revision blev vi varse om hur omfattande ansvar som tidigare sågs som en del av chefers och personalfunktionens ansvar som kunde vila på medarbetarna själva. Personalansvar och medarbetarskap är därför en angelägen bok för alla som intresserar sig för organisation av kunskapsarbete och även för dem som vill förstå ursprunget till forskningsprogrammet Medarbetarskap.

Boken kan beställas direkt från förlaget:
BAS@handels.gu.se



Employee responsibility : conceptualization, validation, derterminants, and outcomes

Wajda Irfaeya

*Handelshögskolan Göteborgs universitet
(2009)*

Individens ansvarstagande i arbetslivet har stor betydelse för en verksamhets effektivitet och framgång. Vad det egentligen är har dock hittills varit oklart och upp till vars och ens tolkning. En avhandling från Handelshögskolan vid Göteborgs universitet ändrar på det genom att förtydliga begreppet individuellt ansvarstagande, visa vad som påverkar viljan att ta ansvar och hur ansvarstagande i sig påverkar anställdas prestation och arbetstillfredsställelse. Därtill ger avhandlingen ett verktyg som gör det möjligt att mäta det individuella ansvarstagandet.

ÖVRIGA PUBLIKATIONER INOM RAMEN FÖR FORSKNINGS- PROGRAMMET

Andersson, Jessica & Rådström, Angelica (2007) *Byråkrati – Avbyråkratiseringens påverkan för en typisk maskinbyråkratis organisation*, Kandidatuppsats vid Högskolan i Skövde.

Andersson, Karolin och Sofia Lindeberg (2002) *Medarbetarskap och ansvar. Ansvarsbalans mellan ledare och ledda. Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.*

Andersson, Karolin och Sofia Lindeberg (2006) *Balansen mellan ledarskap och medarbetarskap på en arbetsförmedling. I: Hällstén, F & Tengblad, S (red): Medarbetarskap i praktiken, s 139-158. Studentlitteratur, Lund.*

Andersson, Thomas (2005) *Manager's Identity Work*. Bokförlaget BAS, Göteborg.

Andersson, Thomas (2006) *Discourse and culture as identity resources and resistances – Experiences from professional workers*, presenterad vid *Identity, Ideology & Idiosyncrasy*, Amsterdam, 26-28 juli, 2006

Andersson, Thomas (2006) *Förtroende för sig själv – En studie av chefers självförtroende*, I S. Jönsson, I-L Johansson & R. Solli (red) *Värdet av förtroende*, s. 287-309, Lund: Studentlitteratur

Andersson, Thomas (2006) *Managers' Identity Work - Struggle, talk and practice*, presenterad vid *Workshop on Managerial Identities in Complex Organizations*, Lund, 10-12 maj, 2006

Andersson, Thomas (2007) *From worker identity to co-worker identity - Possibilities and challenges in a post-bureaucratic era*, presenterad vid *HRM Workshop*, Göteborg 27-28 sep, 2007

Andersson, Thomas (2007) *When the dancing partner does not want to follow any more – Experiences from managers' personal development training*, presenterad vid *23rd EGOS conference*, Wien, 5-7 juli, 2007

Andersson, Thomas & Tengblad, Stefan (2007) *Analyzing concepts for work-life transformations – Making the case for co-workership*, presenterad vid *NFF*, Bergen, 9-11 aug, 2007.

Andersson, T. & Tengblad, S. (2007) *Employees' orientation to the employer – An analysis of different concepts*. Paper presented at *HRM workshop 2007*, School of Business, Economics and Law, Göteborg, Sept 27-28.

Andersson, T. & Tengblad, S. (2008) *The responsible worker. Expectations of and responses on responsibility at work*. Paper presented at the *26th International Labour Process Conference*, Dublin, Ireland 18-20, March.

Andersson, Thomas. & Tengblad, Stefan (2009) *Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga*. In S. Jönsson and L. Strannegård, *Ledarskapsboken* Malmö: Liber.

Andersson, Thomas. & Tengblad, Stefan (2009) *When complexity meets culture. The implementation of New Public Management in the Swedish Police Force*. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 6(1/2): 41-56.

Andersson, Susanne och Maria Magnusson (2001) *Medarbetarskap i praktiken, Hur fungerar det?* Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Boëthius, Kristina och Kristina Durgé (2001) *Personalansvar. Uppfattningar kring begreppet personalansvar och dess utövande i ett forsknings- och utvecklingsföretag. Kandidatuppsats, i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.*

Boëthius, Kristina och Kristina Durgé (2002) *Personalansvar som samspel mellan ledare och medarbetare. I: Hällstén, F & Tengblad, S (red): Personalansvar och medarbetarskap, s 29-56. Bokförlaget BAS, Göteborg.*

Cimbritz, Carina och Carolina Simonsson (2004) *Medarbetarstrategier – hur medarbetarna handlar i ett medarbetarskap. Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.*

Damm, Margareta och Stefan Tengblad (2000) *Personalarbetets omvandlingar i Sverige. I: Bergström, O och Sandoff, M (red.) Handla med människor. Perspektiv på Human Resource Management, s. 27-50. Academia Adacta, Lund.*

Eldros, Frida och Linda Westlund (2001) *Att ansvara eller inte ansvara... En fallstudie av ett konsultföretag. Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.*

Eldros, Frida och Linda Westlund (2002) *Personal som leder personal. I: Hällstén, F & Tengblad, S (red): Personalansvar och medarbetarskap, s 83-110. Bokförlaget BAS, Göteborg.*

Engman, Fredrik och John Garshnek (2001) *Reciprocity in Conduct. Masteruppsats (2001:33), Graduate Business School, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.*

Eriksson, Hannah (2006) *Medarbetarskap - Organisationsförändringens påverkan, Kandidatuppsats vid Högskolan i Skövde*

Grönwall, Christian (2002) *Beredskap för medarbetarskap. Magisteruppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.*

Gustafsson, Elin och Ulrika Jansson (2002) *Medarbetarskap – i en offentlig verksamhet. Magisteruppsats vid förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet.*

Gustafsson, Elin och Ulrika Jansson (2006) *Det individuella medarbetarskapet – särdrag från en miljöförvaltning. I: Hällstén, F & Tengblad, S (red): Medarbetarskap i praktiken, s 159-178. Studentlitteratur, Lund.*

Henricsson, Linnea och Jenny Olsson (2002) *Medarbetarskap i mindre kunskapsföretag. Magisteruppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.*

Hällstén, Freddy (2000) *Decentraliserat personalansvar. I: Bergström, O och Sandoff, M (red.) Handla med människor. Perspektiv på Human Resource Management. Academia Adacta, Lund.*

Hällstén, Freddy (2002) *Personalansvarets olikheter. I: Hällstén, F & Tengblad, S (red): Personalansvar och medarbetarskap, s 127-151. Bokförlaget BAS, Göteborg.*

Hällstén, Freddy (2003) *Det dygdiga personalansvaret. Doktorsavhandling, Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Bokförlaget BAS, Göteborg.*

Hällstén, Freddy (2006) *Medarbetarskapets etik. I: Hällstén, F & Tengblad, S (red): Medarbetarskap i praktiken, s. 223-241. Studentlitteratur, Lund.*

Hällstén, Freddy och Eva Lindell (2006) *Ledarskapets roll för medarbetarskap – Om ansvarstagande i skolvärlden. I: Hällstén, F & Tengblad, S (red): Medarbetarskap i praktiken, s 179-200. Studentlitteratur, Lund.*

Irfaeya, Wajda (2005) Human Values: Do they make a commitment-difference? Working paper, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
Irfaeya, Wajda och Liangyu Liu

(2003) Employeeship Across Borders. Masteruppsats, Graduate Business School, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Irfaeya, Wajda och Stefan Tengblad (2005) Examining responsibility balance in the modern work-life. Paper presented at the 18th Nordic Conference on Business Studies, August 18-20, 2005, Aarhus, Denmark.

Irfaeya, Wajda, Liangyu Liu och Stefan Tengblad (2006) Svensk medarbetarskap i ett internationellt perspektiv. I: Hällstén, F & Tengblad, S (red): Medarbetarskap i praktiken, s. 75-96. Studentlitteratur, Lund.

Ju, Linlin och Milla Toropainen (2006) In Search of Linkages – Examining the Relationships between Employee Attitudes, Customer Satisfaction and Business Performance. Masteruppsats, Graduate Business School, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Karlsson, Anna och Marika Lovén (2002) Medarbetarskap. En fallstudie av en svensk storbank. Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Karlsson, Anna och Marika Lovén (2006) Ansvarets gränser – Om medarbetarskap i en svensk storbank. I: Hällstén, F & Tengblad, S (red): Medarbetarskap i praktiken, s. 117-137. Studentlitteratur, Lund.

Larsson, Ulrika och Linn Persson (2001) Decentraliserat personalansvar. Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Larsson, Ulrika och Linn Persson (2002) Decentraliserat personalarbete. I: Hällstén, F & Tengblad, S (red): Personalansvar och medarbetarskap, s 111-126. Bokförlaget BAS, Göteborg.

Legeby, Katrin och Jenny Wollinger (2003) Medarbetares sätt att hantera ansvar. En studie av medarbetarstrategier i ett kunskapsföretag. Magisteruppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Olsson, Jenny och Helena Schöndell (1999) Personalansvar – en fråga om uppfattningar. Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Rovio-Johansson, Airi och Tengblad, Stefan (2006) Strategies and Consequences of Employability and Career Development: A study of the impact of the employability doctrine in the Swedish labour market. Paper presented at the 34rd Congress of the Nordic Educational Research Association, Örebro University, March 9-11.

Rovio-Johansson, Airi och Tengblad, Stefan (2007) Employability in working life: Graduates' expectations and possibilities after graduation Paper presented at the 19th Nordic Conference on Business Studies, August, 9-11, 2007, Bergen, Norway.

Rovio-Johansson, A. & Tengblad, Stefan (2008) Employability and career development – Perceptions about employability among professional employees. Paper presented at the 26th International Labour Process Conference, Dublin, Ireland, 18-20, March, 2008.

Schultz, Emelie & Syberyjski, Tomas (2007) Ingenmansland? En studie av medarbetarnas uppfattning om sin tillhörighet och roll inom ett personaluthyrningsföretag, Kandidatuppsats vid Högskolan i Skövde

Seeholm, Jenny och Linnea Salomonsson (2006) *Förutsättningar för medarbetarskap i ett mindre kunskapsföretag. I: Hällstén, F & Tengblad, S (red): Medarbetarskap i praktiken, s. 97-116. Studentlitteratur, Lund.*

Tengblad, Stefan (1999) *Ett nytt sätt att leda personal. Spridning av Human Resource Management till Sverige. GRI-rapport 1999:1, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.*

Tengblad, Stefan (2000) *Vad innebär Human Resource Management? I: Bergström, O och Sandoff, M (red.) Handla med människor. Perspektiv på Human Resource Management. Academia Adacta, Lund.*

Tengblad, Stefan (2002) *Lön för mödan? Om personalansvar inom omsorgsarbete. I: Hällstén, F & Tengblad, S (red): Personalansvar och medarbetarskap, s 57-82. Bokförlaget BAS, Göteborg.*

Tengblad, Stefan (2003) *Medarbetarskap i det nya arbetslivet: en kraft för utveckling och förnyelse? Uppsats nominerad till GötaPriset och presenterad vid Kvalitetsmässan, 7-9 oktober 2003.*

Tengblad, Stefan (2003) *What is employeeship? Artikel presenterad vid den 17:e Nordiska Ämneskonferensen i Företagsekonomi, Reykjavik, Island.*

Tengblad, Stefan (2005) *Förtroendekapitalet - resurs om krisen kommer. LOOP, Tidskriften om ledarskap, organisation och personal, Nr 1, s. 48-50.*
Tengblad, Stefan (2006) *Från arbetstagare till medarbetare. I: Hällstén, F & Tengblad, S (red): Medarbetarskap i praktiken, s. 33-53. Studentlitteratur, Lund.*

Tengblad, Stefan (2006) *Medarbetarskap i offentlig och privat sektor. I: Hällstén, F & Tengblad, S (red): Medarbetarskap i praktiken, s. 55-73. Studentlitteratur, Lund.*

Tengblad, Stefan (2006) *Myndiga lärare eller flexibla pedagoger? Om medarbetarskap inom skola och förskola. I: Hällstén, F & Tengblad, S (red): Medarbetarskap i praktiken, s 201-221. Studentlitteratur, Lund.*

Tengblad, Stefan (2006) *Om att vara chef och ledare. LOOP, Tidskriften om ledarskap, organisation och personal, Nr 8, s. 52-53.*

Tengblad, Stefan (2006) *Tio vägar till ett myndigt medarbetarskap. I: Hällstén, F & Tengblad, S (red): Medarbetarskap i praktiken, s. 243-281. Studentlitteratur, Lund.*

Tengblad, Stefan (2007) *Myten om det postmoderna arbetslivet. In Kärreman, D. & Rehn, A. (Eds.) Organisationen – teorier om ordning och oordning. Malmö: Liber.*

Tengblad Stefan (2007) *Värdet av gemenskap i en individualiserad tidsålder Rekryteringsbilaga till SvD från Provisa Information, maj 2007.*

Tengblad Stefan (2008) *Värdeskapande HR: Transformation eller byråkratisering Debattartikel i Personal & Ledarskap nr 3 2008.*

Tengblad, Stefan och Freddy Hällstén (2000) *Individer eller personal? – En idéskrift om etik inom personalledning, GRI-rapport 2000:14, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.*

Tengblad, Stefan och Freddy Hällstén (2002) *Personalansvar och medarbetarskap: Om relationen mellan organisation och medarbetare. I: Hällstén, F & Tengblad, S (red): Personalansvar och medarbetarskap, s 9-27. Bokförlaget BAS, Göteborg.*

Högskolan i Skövde Tel 0500-44 80 00
Box 408 Fax 0500-44 80 99
541 28 Skövde info@his.se
 www.his.se

