

UiO : Universitetet i Oslo

6. September 2010 - Partnerforum

Kunnskap og utfordringer:

Medarbeiderskap fra et arbeidspsykologisk perspektiv

Cato A. Bjørkli, Psykologisk Institutt, UiO
Mail: cato.bjorkli@psykologi.uio.no
Tlf: 22 84 52 27
Mob: 91 60 90 44

Moderne arbeidsliv er preget av …

- … et økt endringstempo og omfang
- … mer kunnskapsintensiv virksomhet
- … økt mobilitet blant arbeidstakere
- … New Public Managment i offentlig sektor

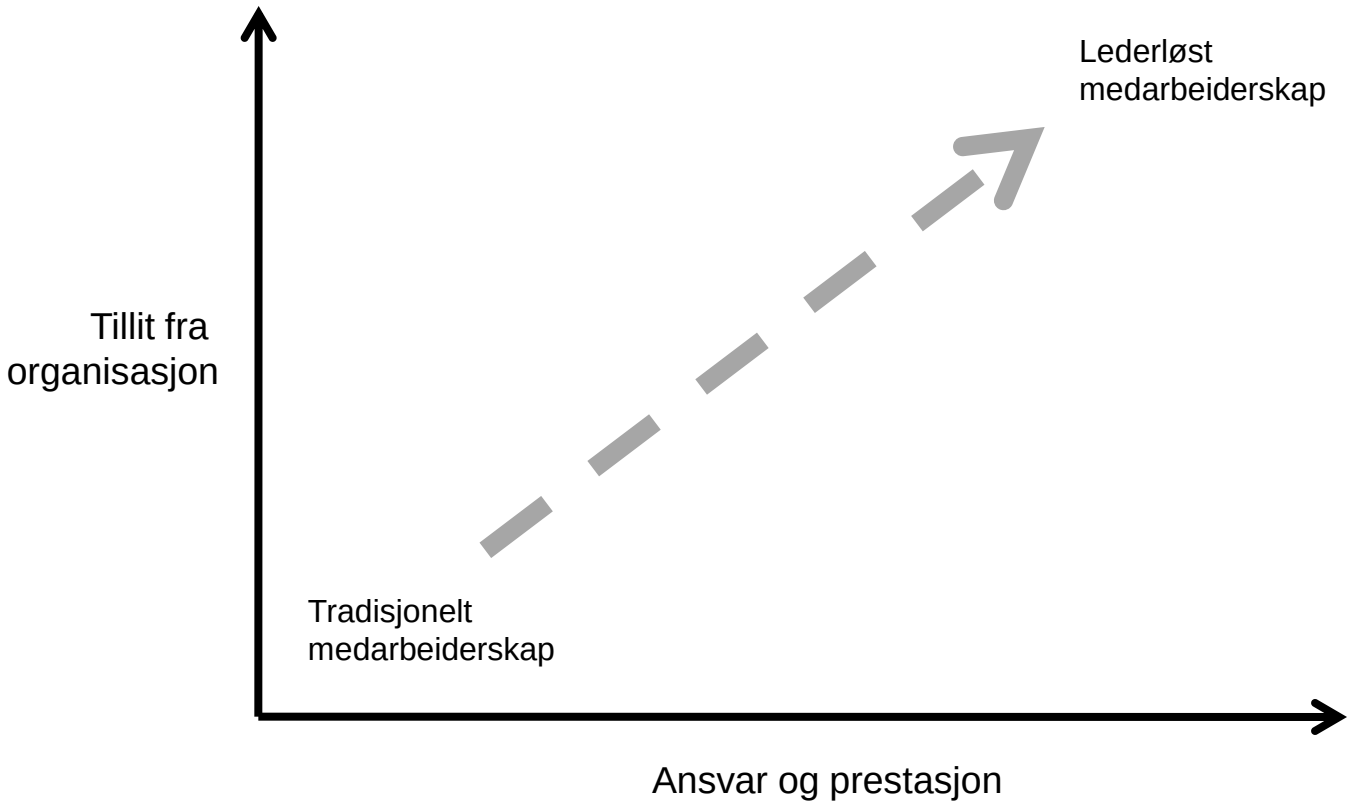
Hva er medarbeiderskap?

- … en utvidet og frivillig forpliktelse til arbeidsplassen og jobben.
- … et positivt engasjement i arbeidsplassens overlevelse og utvikling.
- … atferder som for eksempel hjelpsomhet, fleksibilitet, stå-på-vilje, lojalitet, stolthet.

6. September 2010 - Partnerforum

MODELLER FOR MEDARBEIDERSKAP

Grader av medarbeiderskap



Etter Tengblad, 2003

Morgenbladet, 03.09.10



nomiske vilkår som

la Research Labo-
g å være internasjo-
t kommunikasjons-
en av *hardware*
r verdens mest
er, ifølge fagtids-
ms and Software.
som gjør at vi kan
n på byråkrati, og
iktige avgjørelser,
år han skal forkla-
emutvikleren er
r: veltrent, fysisk

Simula selv i lø-

skap, der staten og forskningsstiftelsen Sintef, blant andre, er inne som tunge eiere. Simula drives som en privat bedrift – sjefen heter Aslak Tveito og har tittelen daglig leder.

Det er friheten her som gjør at vi kan levere så godt. Mangelen på byråkrati.

MAGNE JØRGENSEN,
SYSTEMFORSKER VED SIMULA

Økonomiske muskler. Simulas administrasjon utgjør 17 prosent av de ansatte. De teknisk-administrativt ansatte ved UiO

Forskning

Få kvinn
blant pla
bruk: ku
tungt ne
bordten
køene (
her ska
nokså s

Forskningssenteret Simula på IT Fornebu, vurdert til verdens mest produktive forskningsmiljø innen sitt fagfelt.



Samlebånd ved Fords Highland Park fabrikk, 1913

Organisasjonsborgeratferd
(Organizational Citizenship Behaviour)

1. Hjelpsomhet
2. Sportsånd
3. Organisatorisk lojalitet
4. Organisatorisk aksept
5. Individuelt initiativ
6. Borgerdyder
7. Selvutvikling

- Individuelle egenskaper
- Type oppgave
- Organisasjonsform
- Lederatferd

Fra et meta-studie av Podskoff et al, 2000

Grunnsteinene i medarbeiderskap

Åpenhet/
Tillit

Ansvar/
Initiativ

Engasjement/
Meningsfullhet

Fellesskap/
Samarbeid

Fra Hallsten & Tengblad, 2006

Situasjoner for medarbeiderskap	
(Situasjon)	*(Individ)*
Åpenhet	Tillit
Ansvar	Initiativ
Mening	Engasjement
Fellesskap	Samarbeid

Grader av medarbeiderskap

… Åpenhet
… Ansvar
… Mening
…Fellesskap

ORGANISASJONEN



MEDARBEIDEREN

… Tillit …
… Initiativ …
… Engasjement …
… Samarbeid …

Passiv og aktiv utvikling av medarbeiderskap

… Åpenhet
… Ansvar
… Mening
…Fellesskap

ORGANISASJONEN





MEDARBEIDEREN

… Tillit …
… Initiativ …
… Engasjement …
… Samarbeid …

Medvirkningsprinsipper i AML

1. Informasjon

Tilbakehold, mangel ⟷ Åpen, Info-push

2. Diskusjon

Motta ordre ⟷ Motta invitasjon

3. Påvirkning

Bli fortalt ⟷ Bli hørt

OCB og Medarbeiderskap

- Individuelle egenskaper
  - Etablering av tillit gjennom å møtes?
- Type oppgave
  - Gir oppgaven mening?
- Organisasjonsform
  - Gis det rom for fellesskap?
- Lederatferd
  - Viser lederen åpenhet?

6. September 2010 - Partnerforum

MEDARBEIDERSKAP OG IGLO

Medarbeiderskap og IGLO

- Relasjoner på ulike nivåer:
  - **I**ndivider: Alllianse og psykologisk kontrakt
  - **G**rupper: Robuste Team og samhold
  - **L**eder: Bygge tillit og integrasjon
  - **O**rganisasjon: CVM, OCM, OCB.

Medarbeiderskap: Individ

- Etableringen av en arbeidsallianse:
  - Enighet om mål: Hvor vil vi?
  - Enighet om metode: Hvordan når vi fram?
  - Personlig bånd: Kommunikasjon og tilstede

- Psykologisk Kontrakt
  - Uformelle spilleregler og antakelse
  - Relasjonell versus transaksjonell
  - Varige versus temporære

Medarbeiderskap: Grupper

- Har gruppen en sunn dynamikk?
- The Big Five of Teamwork
  - Kritiske egenskaper for robuste team
- Group Communication and Dynamics
  - Utvikling av samhold og kommunikasjonsformer

Medarbeiderskap: Leder

- Prioritere tillit og relasjonsbygging
  - Fravær av relasjon gir frustrasjon/aggresjon
  - Evne til dialog og kommunikasjon
- Hva er tillit?
  - Forståelse av hva begrepet innebærer
  - Etablering av tillit
  - Vedlikehold av tillit
  - Re-etablering av tillit ved tillitsbrudd
- Integrated Leadership Theory (ILT)
  - Holde et overordnet blikk og koordinere

Medarbeiderskap: Organisasjon

Kunnskapsbasert organisasjonsutvikling

- **Organisational Climate Measure**
  - Hvilke verdier bygger organisasjonen på?
- **Organisational Citizenship Behaviour**
  - Hva er kulturen for medarbeiderskap?
- **Competing Values Model**
  - Hvilke utfordringer er organisasjonen opptatt av?

6. September 2010 - Partnerforum

KONKLUSJONER

Nasjonale rammeverk

AML

- § 8-1 Plikt til informasjon og drøfting
- § 8-3 Fortrolige opplysninger
- § 2-3 Arbeidstakers medvirkningsplikt
- § 4-2 Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling.
- § 4-3 Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet

Hovedavtalen

- § 1 Formål og intensjoner

Platform for ledelse i Staten

- Pkt. 2-4 Medbestemmelse og medvirkning

Europeiske rammeverk

Guidelines for Employment Policies

”Europe needs to inprove its capacity to anticipate, trigger, and absorb economic and social change

(…)This requires (…) modern forms of work organisation, promoting ’good work’ ”

Guideline 20, p.10

Konklusjoner

- Medarbeiderskap er et begrep som kommer for fullt, nasjonalt og internasjonalt.
- Medarbeiderskap anses som en vesentlig innsatsfaktor i moderne arbeidsliv.
- Utvikling av medarbeiderskap er en sentral leveranse for enhver arbeidsplass.

6. September 2010 - Partnerforum

SJEKKLISTE

Sjekkliste for lederen:

- Hva betyr medarbeiderskap for oss?
- Har jeg et kunnskapsbasert grunnlag?
- Har jeg etablert klare suksesskriterier?
- Hva inneholder IGLO-verktøykassa di?

Referanser

Patterson, M. G., M. A. West, et al. (2005). "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation." Journal of Organizational Behavior **26**(4): 379-408.

Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, et al. (2000). "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research." Journal of Management **26**(3): 513.

Hallsten & Tengblad (2006) Medarbetarskap i Praktiken. Studentlitteratur. (2006).

Howard, L. W. (1998). "Validating the competing values model as a representation of organizational cultures." International Journal of Organizational Analysis **6**: 231-250.

Tengblad, S. (2003). What is employeeship? the 17th Nordic Conference on Business Studies. Reykjavik, Iceland.

Cato A. Bjørkli, Psykologisk Institutt, UiO
Mail: cato.bjorkli@psykologi.uio.no
Tlf: 22 84 52 27
Mob: 91 60 90 44



UiO : Universitetet i Oslo

6. September 2010 - Partnerforum

Kunnskap og utfordringer:

Medarbeiderskap fra et arbeidspsykologisk perspektiv

Cato A. Bjørkli, Psykologisk Institutt, UiO
Mail: cato.bjorkli@psykologi.uio.no
Tlf: 22 84 52 27
Mob: 91 60 90 44