

Stefan Tengblad



Karin Kilhammar:

Idén om medarbetarskap: En studie av en idéns resa in i och genom två organisationer

Linköpings universitet, Institutionen för beteendevetenskap och lärande, 2011

Stefan Tengblad,
professor i företagsekonomi,
Institutionen teknik och samhälle,
Högskolan i Skövde.
stefan.tengblad@his.se

Medarbetarskap är ett begrepp som verkar ha blivit etablerat i det svenska arbetslivet. Begreppet fick ett första uppsving i början av 1990-talet i samband med ABBs T50-program och många andra arbetsorganisatoriska utvecklingsprojekt som stöddes av Arbetslivsfonden under denna period. Synen på medarbetarskap har varierat mellan en försiktig positiv till en negativ bild där begreppet har kopp-

lats ihop med arbetsgivares strategier för att försvaga arbetstagares identifikation med sina fackliga organisationer. Medarbetarskap är helt klart mer kopplat till involvering än självstyre.

Givet de skilda uppfattningarna om medarbetarskap är det intressant att ta del av studier som undersöker vad som i praktiken händer inom organisationer som arbetar med att införa eller utveckla medarbetarskap i sina organisationer. Detta är också temat i Karin Kilhammars doktorsavhandling *Idén om medarbetarskap: En studie av en idéns resa in i och genom två organisationer* som försvarades i september 2011 vid Institutionen för beteendevetenskap och lärande, Linköpings universitet.

Sammanfattning av avhandlingens innehåll och resultat

I det inledande kapitlet presenteras studiens tema och forskningsfrågor. Inspirerad av den skandinaviska varianten av nyinstitutionell teori (översättningsperspektivet) ses medarbetarskap som ett fenomen som färdas över tid och rum och ges olika innebörder av de aktörer som tolkar och översätter fenomenet.

I kapitel två behandlas fenomenet medarbetarskap från olika utgångspunkter.

Det görs en intressant historisk tillbakablick till 1950–60-talet då LO med Metall i spetsen lanserade medarbetarskap för att minska motsättningar mellan arbete och kapital och för att stärka industriell demokrati och medbestämmande i enlighet med periodens samförståndsanda. Begreppet medarbetarskap dök sedan upp på 90-talet utifrån ett rationaliseringsperspektiv och där flera arbetsgivare ville ersätta kollektivavtalen med mer individuella kontrakt. Detta innebar ett försök att avveckla mer centraliserade samarbetsformer på företagsnivån och i stället erbjuda arbetstagare/medarbetare större direktinflytande i kontakt med sina närmaste chefer. Denna syn på medarbetarskap innebar en dubbel utmaning mot till exempel Metall som förespråkade självstyrande arbetsgrupper där arbetsledarfunktionen blivit en del av arbetsgruppens ansvar samtidigt som medbestämmande och förhandlingsfunktionen var centraliserad till företags- och branschnivåerna. Metall kom därför att motsätta sig medarbetarskap.

I den andra delen av kapitlet beskrivs forskning om medarbetarskap som mer betraktat medarbetarskap som ett empiriskt fenomen än som ett sätt att förändra arbetslivets relationer. Kilhammar visar att begreppet är mångtydigt och att flera olika innebörder har getts. Ingår till exempel fler relationer i medarbetarskapet än relationen till chef och organisation, till exempel kollegor och avnämare? Vänder sig begreppet till bara vissa personalkategorier eller till alla (till exempel chefer och tillfälligt anställda)? Och är det först och främst ett normativt begrepp kring det goda medarbetarbeteendet eller går det att se som ett beskrivande begrepp som även kan inkludera mindre gott medarbetarbeteende? Kilhammar väljer på slutet att se medarbetarskap som ett brett relationellt fenomen där ansvarstagande är viktigt och relationen till ledarskapet som centralt. Kapitlet ger en gedigen beskrivning av ett rätt snårigt kunskapsfält.

Kapitel tre redogör för studiens huvudsakliga teoretiska perspektiv, nämligen nyinstitutionell teori såsom den har blivit formulerad av Barbara Czarniawska, Nils Brunsson med flera. Genomgången visar tydligt att den nyinstitutionella teorin i sig själv har blivit institutionaliserad, det är en föredömligt tydlig och överskådlig genomgång utan några direkta överraskningar. Den teoretiska genomgången fortsätter i kapitel fyra, nu kring lärande och förändring där begreppet implementering står i fokus. Det görs jämförelser mellan *top-down* och *bottom-up* implementering. Den sistnämnda implementeringsformens fördelar lyfts fram liksom betydelsen av dialog och reflektion för att åstadkomma bestående förändringar och ömsesidiga anpassningar.

Kapitel fem och sex handlar om metod och studiekontext. Valet av en kvalitativ fallstudiemetodik och genomförande av två fallstudier beskrivs, en i ett landsting och en i ett statligt bolag. Totalt genomfördes 46 intervjuer som bandades och transkriberades, sex observationer och dokumentstudier. Som urvalskriterium användes att det var organisationer som under en längre tid arbetat med medarbetarskap.

Kapitel sju redogör för fallstudien vid landstinget som till största delen utspelas vid en intensivvårdsavdelning vid ett av landstingets sjukhus. Landstinget hade en tradition av ett långsiktigt personalpolitiskt arbete där medarbetarskap identifierats som ett gemensamt utvecklingsområde hos både arbetsgivar- och fackföreningsrepresentanter. De flesta medarbetare hade en positiv inställning till begreppet. Ett resultat från fallstudien var att medarbetarskapsidén ledde till en ökad delaktighet och ansvarstagande i gemensamt utvecklingsarbete, samt en större medvetenhet om yrkesroller. Arbets sättet i landstinget kring medarbetarskapsutvecklingen var präglad av ett öppet och delegerat arbets sätt.

I kapitel åtta presenteras den andra fallstudien som huvudsakligen genomfördes vid administrativa stödfunktioner i ett statligt bolag i samband med att ett standardiserat arbets sätt kring *shared services* höll på att genomföras. Medarbetarskap kom här in mer i en top-down-process för att få de anställda att acceptera ett nytt arbets sätt. De anställda fick genomgå utbildning som kretsade kring personligt bemötande och självinsikt. Deltagarna var dock rätt negativa till utbildningen som de fann vara svår att koppla till det egna arbetet och den rätt hierarkiska tradition som fanns inom bolaget. Satsningen på medarbetarskap gav inte heller några mer påtagliga resultat.

I kapitel nio görs en jämförande analys av fallstudierna. En viktig skillnad var innebörden av medarbetarskap i de olika organisationerna. I landstinget kopplades medarbetarskap med en strävan att utveckla landstingets attraktivitet som arbetsgivare och att medarbetarna skulle bli mer delaktiga i organisationens utveckling. I det statliga bolaget användes medarbetarskap mer som ett rationaliseringsverktyg för att få de anställda att ta mer ansvar och arbeta mer kundorienterat. I landstinget var arbetet med medarbetarskap mer långsiktigt och kopplat till diskussioner om hur arbetet och relationerna på arbetsplatserna kunde utvecklas medan det i statliga bolaget blev mycket av en utbildning som bedrevs vid sidan av arbetet.

I avhandlingens avslutande kapitel sammanfattas studiens slutsatser där medarbetarskap beskrivs som ett rätt töjbart koncept och vars implementering blir påverkad av organisationernas karaktär. Vad som är gemensamt med begreppet medarbetarskap är att det lyfter fram medarbetarnas betydelse, ansvar, delaktighet, inflytande och relationer. I kapitlet presenteras också tre intressanta dilemman kring medarbetarskap. Det första dilemmat rör begreppets betoning på å ena sidan medbestämmande och demokrati och å andra sidan nytta och effektivitet. Det andra dilemmat som är besläktat med det första handlar om betoningen på å ena sidan möjligheter, inflytande och utveckling och å andra sidan krav och stress. Det tredje dilemmat rör den kollektiva versus den individuella dimensionen. I medarbetarskap betonas både individens ansvar, vilket kan ses som ett led i arbetslivets individualisering, men samtidigt också betydelsen av det gemen-

samma och att individerna ingår i en större arbetsgemenskap på såväl gruppnivå som organisatorisk nivå.

Avslutande diskussion

Karin Kilhammars avhandling är välgjord i flera avseenden. Den är empiriskt grundlig, teoretiskt medveten och välskriven. Den ger sammantaget ett viktigt kunskapsbidrag om moderna ledningspraktiker och försök till organisationsutveckling. Kilhammar ger också ett bidrag genom att studera medarbetarskap ur ett lärande- och implementeringsperspektiv som är känsligt för dilemman och intressekonflikter. Medarbetarskap skapar både möjligheter för individer kring ökat medbestämmande, engagemang och delaktighet samtidigt som medarbetarskap går att använda för att rationalisera och individualisera lönsamhets- och effektivitetskrav. En viktig slutsats från detta är att medarbetarskap inte bör ses som något gott eller ont i sig självt utan att detta är något som bestäms i de tillämpningar som görs av begreppet. Medarbetarskap kan till exempel mycket väl förenas med välutvecklade partsrelationer. På så sätt utmanar det inte fackens roll utan bygger snarare vidare på medbestämmandetraditionen. Men medarbetarskap går också att koppla till kundorientering och den enskilde medarbetarens ansvar för att nå organisatoriska mål.

Ett annat bidrag med studien är att visa på arbetslivets tröghet och att förändringar av roller, förhållningssätt och relationer tar lång tid att åstadkomma och att reformer ofta inte når de förväntade resultaten. Därför utgör medarbetarskap vare sig ett akut hot eller en starkt transformerande kraft. Medarbetarskap utgör snarare en institutionaliserad idé som samverkar med andra institutionaliserade idéer såsom kvalitetsarbete, medbestämmande eller coachande ledarskap. Begreppet kan sägas bidra till att legitimera den typ av arbetsorganisation som blivit vanlig i det svenska arbetslivet kring en decentraliserad arbetsorganisation och ett demokratiskt ledarskap.

Finns det något mindre positivt med avhandlingen? Det är främst två saker som jag vill lyfta fram som hade kunnat stärka det i grunden positiva intrycket. För det första hade jag gärna sett lite mer omfattande teoretiska diskussioner som hade bidragit till den fortsatta begreppsutvecklingen och gärna hur de etiska dilemman som identifierats borde hanteras. För det andra så är den professionella dimensionen outtalad, framför allt i landstinget som ju är starkt präglad av professionaliserade yrkesroller. Exempelvis hade det varit intressant att få ta del av skillnader mellan läkares och sjuksköterskors medarbetarskap och förhållningssätt till begreppet. Är det en medarbetarkultur som håller på att växa fram i landstinget eller är det flera?