

Kommunikasjon og medvirkning:

Avslører skjulte maktspørsmål på arbeidsplassen

Ulike yrkesgrupper på samme arbeidsplass snakker ikke nok sammen. Det kan skape trøbbel både for arbeidsmiljøet og bunnlinja.

Av Camilla Skjær Brugrand
camilla@dagensperspektiv.no



En ny doktogradsstudie har sett på hvordan de flinkeste i klassen nærmest tvinger fram samarbeid i egen virksomhet for å skape mer innovative ideer.

Stipendiat ved Institutt for økonomi og teknologiledelse ved NTNU, Annika Odland har vært «flue på vegg» i bedriften Sandvik Teeness i Trønderlag for å lære mer om samspillet mellom industriarbeidere og ingeniører. Har

de ulike yrkesgruppene like mye innflytelse på jobbmøter?

Odland har forsket på kommunikasjon mellom ulike yrkesgrupper i industrien. I møter, i arbeidslandskapet og pauserommene, ved industrimaskinene – og ved kaffetrakteren. Skjulte mønstre er det språkspillet som de ansatte deltar i. Det er nemlig mye taus makt som utøves når vi kommuniserer.

Har de ansatte mulighet til å påvirke agendaen for møtene? Har de mulighet til å delta i diskusjoner, komme med kritiske kommentarer eller rett og slett være uenige? Dette er noen av spørsmålene Annika Odland ville ha svar på.

Innflytelse på arbeidsplassen

Norsk arbeidsliv er preget av tillit mellom ledere og ansatte. Ansatte som får innflytelse på egen

Har ulike yrkesgrupper
like mye de skulle sagt
på idemøter?

FOTO: WAVEBREAKMEDIA
LTD/DREAMSTIME.COM



arbeidsplass – og altså muligheten til å bruke kompetansen og ekspertisen sin – er med på å gjøre norsk arbeidsliv konkurransedyktig.

I en industribedrift er gjerne teknologiske dokumenter utgangspunktet for endringer i hvordan man produserer. Dette påvirker igjen kommunikasjonen mellom ansatte når det blir snakk om utvikling av nye produkter.

Dersom man får til skikkelig kommunikasjon

mellom ansatte vil arbeidsgivere i større grad få utnyttet den kompetansen som de ansatte sitter på fordi alle blir spurt og involvert. Har man klart å skape et slikt miljø, vil de ansatte snakke stadig mer med hverandre på tvers av fagområdet for å få nye innspill.

– Det er også viktig at man får gjort dette i møtesammenheng. I dagens arbeidsliv snakker ansatte med flere folk enn før og i flere sam-

menhenger enn tidligere. Dette har konsekvenser for kommunikasjonen og betyr at det brytes flere meninger og erfaringer enn tidligere, sier Odland.

SINTEF-prosjektet SKILLS handler om hvilken kompetanse morgendagens industriarbeidere trenger og hvordan Norge kan organisere bedriftene for å ta vare på kompetansen deres. Odland tar en doktorgrad innenfor SKILLS- ▶

prosjektet og fokuserer på muligheter og utfordringer knyttet til tverrfaglig kommunikasjon i industrien.

Hun ser spesielt på medvirkning i form av ansattes innflytelse på egen arbeidsplass – om de er med på å ta viktige avgjørelser. Forskere hevder at de som klarer å utnytte ansattes kunnskap står bedre rustet til å møte konkurransen i et samfunn der ting forandrer seg raskt.

Skygget industriarbeidere

I ni uker har Odland «skygget» industriarbeidere ved Sandvik Teeness mens de de jobbet ved maskinene sine, satt ved pc-en sin eller hadde lunsj-

pause. Og ikke minst når de deltok i produktutviklingsmøtene sammen med ingeniørene – hvor det ofte oppstår såkalte språkspill. Når vi snakker med hverandre, skjer det i en spesifikk type setting. Vi forstår hva vi sier ut fra den aktuelle sammenhengen.

I undersøkelsen har Odland anonymisert bedriften, men Ukeavisen Ledelse har fått tillatelse til å omtale bedriftens navn av tillitsvalgt i Sandvik Teeness, Anders Digernes.

Sandvik Teeness har innført nye, faste møter hvor både ingeniører og industriarbeidere deltar. Denne typen møter hadde allerede eksistert i 18 måneder da Odland startet sin forskning. Målet

«Det gjen-speiles at det er litt mer status å være ingeniør»

med møtene er å komme opp med nye ideer sammen.

Industriarbeiderne hos Sandvik Teeness har mange muligheter for medvirkning på møter. De har en stor bredde i temaene de diskuterer og bidrar i faglige diskusjoner. De sier sin mening med faglig autoritet, kommer med kritiske kommentarer og kan være uenige med ingeniørene.

– De blir tatt alvorlig og de får respons, sier Odland.

Industriarbeiderne har fått lov til å ta plass og har fått anerkjennelse for sin faglige autoritet. Allikevel snakker de mye mer utenfor idemøtene.

– De tar gjerne ordet mye og de blir respektert når de gjør det. Men noe begrenser likevel rommet for medvirkning under de faste møtene, sier Odland.

Konkurrerer om å ta ordet

Det oppstod noen utfordringer når det gjaldt medvirkning på produktutviklingsmøtene, merket Odland seg. Her diskuteres ideer til nye produkter eller forbedringer av eksisterende. «Idéierne» er som regel ingeniører, selv om industriarbeiderne også har mulighet til å komme med ideer.

På møtene skriver deltagerne opp idéene sine på gule lapper, som de henger på en stor glasstavle. Møtet består av å diskutere idéene. For å kunne gå videre med en idé må de finne en partner. De som eier ideer får ekstra privilegier når de snakker:

- De får bidra i de viktigste fasene (presentasjon av idé og progresjon).
- De får snakke mest.
- De blir invitert til å snakke. Ideeiere er de eneste på møtene som blir direkte invitert til å bidra av møteleder.

Fordi industriarbeidere sjelden er ideeiere,



Annika Odland, stipendiat ved Institutt for økonomi og teknologiledelse ved NTNU.
FOTO: CAMILLA SKJÆR BRUGRAND.

Medvirkning på tverrfaglige møter - hva vi kan tenke på

Rammene for møtet (Roller, sted, tid og agenda)

- Hvem blir invitert til å delta? Blir alle relevante parter invitert?
- Hva er hensikten med møtet? Hva er møteformen? Hvem har innflytelse over disse tingene?
- Har de ulike yrkesgruppene like mye å si for hensikt, agenda osv? Hvorfor? Hvorfor ikke?
- Får alle den samme informasjonen før møtet? Det vil si, får alle de samme forutsetningene til å delta på møtet? Hvis ikke, hvorfor ikke?
- Hvor foregår møtet? Er det noen yrkesgrupper som er mer fortrolige med møterommet enn andre? Hvordan påvirker dette muligheten for medvirkning?

Hva foregår på selve møtet?

- Har de ansatte like muligheter til å si sin mening, diskutere, være uenige eller komme med kritiske kommentarer uansett hvilken yrkesgruppe de tilhører
- Bredden av temaer: Er det noen forskjell i hvilke temaer de ulike gruppene kan diskutere? I så fall, hvorfor?
- Viser noen mer eierskap til et eller flere temaer enn andre under møtet? I så fall, hvorfor?
- Tar folk ordet? Eller blir de bedt om å ta ordet? Eller er det en blanding? Er det forskjell på hvem som tar ordet? Er det forskjell på hvem som blir invitert til å ta ordet? Hvis ja, hvorfor?

Andre viktige faktorer utenfor møtet som kan påvirke møtesituasjonen:

- Møtehistorikk: Har det skjedd ting på tidligere møter som påvirker medvirkningen på møtet
- Hva er relasjonen mellom gruppene utenfor møtet? Hvordan påvirker det i så fall medvirkningen på møtet?
- Skjer det ting i andre språkspill på arbeidsplassen (eller utenfor) som påvirker medvirkningen på møtet?



Har du vært dårlig til å kommunisere?
FOTO: DMYTRO ZINKEVYCH / DREAMTIME

snakker de altså mindre og sjeldnere i de viktigste fasene og de blir sjelden invitert til å snakke. Det siste betyr at de ofte må ta initiativ til å prate selv. Dette kan by på flere utfordringer.

– **Møter er nemlig en type språkspill der det er mange som konkurrerer om å ta ordet.**

– Det er også sånn at møter ofte har lange sekvenser. Dette er ting som gjør at det blir ekstra utfordrende å skulle ta ordet, sier hun.

Det blir altså forskjell i medvirkningen til ingeniører og industriarbeidere.

Forskningen viser at følelsen av medvirkning og deltagelse ikke bare henger sammen med hvor mye vi snakker, men også med hvordan praten foregår.

Ingeniørene kjører sololøp

Forskeren påpeker at det i mange andre deler av verden kanskje vil være eksotisk at industriarbeiderne i det hele tatt var til stede, tok ordet, sa meningen sin og stilte kritiske spørsmål under møtene.

– Mange steder i verden vil det være et hierarki som gjør at det vil være et større hinder for deltagelse i det hele tatt på slike møter. Språkspillet på denne arbeidsplassen er derimot åpent for innspill og hvem som helst kan ta ordet, forteller hun.

Dersom industriarbeiderne har skrevet ned en ide – får de den samme privilegerte oppmerksomheten som ingeniørene som har skrevet ned ideer, men det er veldig sjeldent det skjer. For å kunne gå videre med en ide, må man også rekruttere en partner.

– Selv om for eksempel en arbeider og en ingeniør formelt sett er partnere på en ide, sier industriarbeiderne at de ofte ikke blir med når ingeniørene utvikler ideen mellom møtene. Dette klager de på under møtene. Det oppleves som det

«Det oppleves som det er en del sololøp»



Sigurd Mathiesen.
FOTO: PRIVAT

er en del sololøp. Dette utvikler seg til et spenningsforhold som man ser veldig tydelig i møtene. Industriarbeiderne skulle ønske de ble inkludert mer, forklarer Odland.

Når ingeniørene har jobbet på egenhånd med sine ideer, har ikke alle møtedeltakerne fått tilgang på samme informasjon.

Industriarbeiderne får mindre rom til å snakke i de primære stadiene av utviklingen av nye produkter. Ideeierne blir invitert til å ta ordet, mens alle andre må ta initiativ selv. Odland forklarer at forskning viser at det kan være krevende å skulle ta ordet i møter.

– Man må konkurrere med mange andre deltagere og man må analysere når det er legitimt å ta ordet. Industriarbeiderne møter på denne utfordringen mye mer enn ingeniørene rett og slett fordi de ikke er ideeiere.

Snakker mer

I utgangspunktet får alle muligheten til å spille språkspillet, altså muligheten til å medvirke på møtene. Men de privilegiene som følger med det å være ideeier tilfaller stort sett ikke industriarbeiderne. Industriarbeiderne snakker om at det blir for mange sololøp blant ingeniørene.

Odland har gått detaljert til verks og regnet ut hvor mye de ulike yrkesgruppene snakker. Industriarbeiderne snakker 12 ord når de tar ordet i gjennomsnitt og ingeniørene snakker 21 ord.

– Det er ikke noe som folk går rundt og tenker over eller legger merke til. Det er et skjult mønster. En annen del av det skjulte mønsteret er at det er ingeniørene som deltar i de mest sentrale fasene av ideutviklingen. Jeg tror hverken ingeniørene eller industriarbeiderne hadde påpekt det overfor meg. Det er ikke mange problemer jeg kan løse, men jeg kan peke på noen tendenser, sier hun.

Sandvik Teeness AS

- Selskapet leverer verktøy og sensorteknologi til fly- og olje/gass-industrien.
- 120 ansatte.
- Basert i Trondheim.
- Globalt har de vekket oppsikt med sine «Silent Tools verktøy».
- I 2018 vant de førsteprisen for mest innovative produkt under bransjemessen International Manufacturing Technology Show.
- Tok initiativ til produktutviklingsmøter hvor både ingeniører og industriarbeidere sammen utviklet ideer til nye produkter.

Medvirkning handler om at det skal være en balanse og likeverd. At de ansatte får medvirke på omtrent samme vilkår. Odland tror ikke det noen som bevisst holder industriarbeiderne unna de viktigste fasene.

– Det handler mer om de mønstrene som oppstår som vi ikke er bevisst på. Når vi blir bevisst på de skjulte mønstrene er det mye enklere å tenke over hvordan man egentlig vil ha det og hvordan man kan skifte retning.

Ping-pong

Ingeniørene tar mer ordet og deltar mer i de sentrale fasene av ideutviklingen. Noen tar mye plass og det kan fort bli enetale. Dette er helt vanlig for møter i jobbsammenheng, sier forskningen. Odland påpeker også at det hender at industriarbeiderne er uenige om hvilke lapper de vil snakke om på dette møte.

– Møtet kan utvikle seg til å bli litt som ping-pong mellom ingeniørene når de blir veldig opptatt av en sak. Industriarbeiderne kan sitte for ➤



«Dersom en feil har blitt gjort er det best man kan gjøre å erkjenne at kommunikasjonen ikke har vært ideell tidligere»

– Erkjenn at kommunikasjonen ikke har vært ideell

Nestleder i Styret Econa Oslo Akershus, Sigurd Mathiesen, mener at det er viktig å legge seg flat når misforståelser først har oppstått.

Av Camilla Skjær Brugrand
camilla@dagensperspektiv.no

I fjor gjennomførte han en studie ved Handelshøyskolen BI hvor han intervjuet 16 ledere i en nordisk bank om kommunikasjonsstrategier i endringsprosesser.

I dag kreves det at endringer skjer mye raskere enn tidligere. Dette kan skape nye utfordringer for både ledere og medarbeidere. Det er derfor ekstra viktig å kunne motivere egne medarbeidere til godt samarbeid. Nøkkelen til dette er god kommunikasjon.

Mathiesen mener at den teknologiske utviklingen vil stille nye krav til samspill og deltagelse i utviklingen av tverrkulturelle team.

Se andres perspektiver

Innad i en bedrift er det ofte interne kulturer med ulike tankesett som er formet av egne verdier, roller og mandat. De ulike delene av organisasjonen prioriterer kanskje annerledes ut i fra hva de er opptatt av. Noen er opptatt av rask utvikling, mens andre kan være opptatte gode kontrollprosedyrer.

Mathiesen mener evnen til å se en sak fra ulike perspektiver er et viktig verktøy å ta i bruk når man skal kommunisere endring.

– Man må ha evnen til å forstå beveggrunnen for hvorfor andre deler av organisasjonen tenker som de gjør ut i fra rollen som de har for å kunne bygge trygghet om at deres fagekspertise vil bli involvert på de riktige tidspunktene i prosessene, sier han.

Dette mener han er særskilt viktig fordi ulike deler av organisasjonen ofte har konkurrerende «verdi- og kulturrammeverk» som lett kan skape konflikter.

– Man må ha evnen til å innta andres perspektiv som forstår den andres ståsted og hva vedkommende er opptatt av.

Synliggjør

God kommunikasjon handler om å ha en god innlending i samtalen og forstå hva som er de viktige fokusområdene til de man kommuniserer med. På denne måten greier man å innrette kommunikasjonen på en slik måte at man føler at man har et gjensidig utbytte om det man faktisk skal snakke om.

– Dersom en feil har blitt gjort er det best man kan gjøre å erkjenne at kommunikasjonen ikke har vært ideell tidligere, men at den skal bli bedre fremover. Man synliggjør og forteller hva som ikke har fungert. Det vil øke kredibiliteten for hva man skal gjøre videre, forklarer Mathiesen. ●

seg selv uten å ta ordet, og tenke «at dette blir mye jobb». Ofte tar de ikke ordet selv om de tenker at det hadde vært lurt. Det krever mye energi, sier hun.

Utfordringen i akkurat denne møtetypen er at det er snakk om ideer i en tidlig fase. For å få flest mulig ideer på bordet, ønsker de ikke å skyte ned ideene veldig tidlig. Odland mener møtelederne kunne ha invitert flere til å gi sine kommentarer etter at en ide har blitt presentert.

Kan tape penger

Fallgruvene for å ikke la alle ansatte komme til ordet kan sees fra to ulike perspektiver: lønnsomhetsperspektivet og rettighetsperspektivet. Det å få innspill fra industriarbeiderne kan i det lange løp være lønnsomt for bedriften. Det gir også større mangfold og får tak i kompetansen til noen som har et annet perspektiv enn ingeniørene.

– Grunnen til at man velger å ha ulike yrkesgrupper i samme måte handler om at man skal utfylle hverandre. Hvis man får muligheten til å medvirke mer kan det virke motiverende for den ansatte. Ut i fra et demokratisk perspektiv kan man si at det er en rettighet alle på en arbeidsplass bør ha, understreker Odland.

Hvis ansatte ikke får sagt meningen sin, kan det bli veldig dyrt for bedriften når man driver med produktutviklingen.

– Hvis man ser at produktet ikke vil fungere, tenk hvor dyrt det vil være hvis de tester ut, produserer og bruker mye tid på produktene når de er i en innovasjonsfase, så viser det seg når man kommer til prototypen at det ikke fungerte. Hvis industriarbeiderne hadde sagt fra på et tidlig stadium, kunne de ha vridd situasjonen. Tenk hvor mange millioner, kanskje milliarder av kroner det kan bety i tapte inntekter og kostnader hvis ikke industriarbeiderne sier sin mening, sier Odland.

Samme stammespråk

Det oppstår sjelden misforståelser blant ingeniørene og industriarbeiderne. De snakker nemlig samme «stammespråk».

– Det kan godt hende at ingeniørene og industriarbeiderne ikke alltid forstår hverandres perspektiver, men siden de jobber relativt tett sammen, har de det samme stammespråket.

I andre bransjer, som for eksempel byggebransjen, kan miskommunikasjon ofte oppstå siden man ofte jobber med nye mennesker på prosjekter. Der kan det samme ordet bety to ulike ting for en arkitekt og en håndverker. Ingeniørene og industriarbeiderne er gjerne fast ansatt i samme bedrift og har utviklet et stammespråk sammen, men Odland påpeker at det nok kan være utfordrende å være ny der.

– Det opplevde hvertfall jeg, det var mange ord jeg ikke forstod.

Hennes konklusjon er at de ansattes erfaringer og ekspertise respekteres. Dette har å gjøre med at de er fast ansatte og er trygge i jobben sin. De har samarbeidet over så pass lang tid at begge gruppene vet hva de andre står for.

Høyere status

I Norge vil det ofte være en selvfølge at arbeidstakere fra ulike yrkesgrupper skal delta på møter sammen i mye større grad enn ellers. Industriarbeiderne har kompetanse nok til å være ideeiere og drive frem ideene på likt nivå som ingeniørene.

Er det en forskjell som er naturlig og drevet frem av selve rollen de har eller er det forskjeller som ikke er naturlige? Er det grunnlag for å gjøre om? Odland mener at yrkesrollene ikke egentlig burde ha noe å si for medvirkning.

– Det er en viss avstand som har å gjøre med hierarki. Mange av industriarbeiderne snakker om ingeniørene som «de der oppe». Det er snakk om fysisk, oppe i kontorlokalene, men jeg tror også at det representerer en hierarkisk struktur. Det gjenspeiles at det er litt mer status å være ingeniør. Status vil nok spille litt inn vil jeg tro, sier hun.

Likevel påpeker Odland at Sandvik Teeness er veldig opptatt av flat struktur og medvirkning. Ifølge veilederen hennes er det omtrent ingen i Norge som har jobbet så mye med medvirkning som akkurat denne bedriften. ●

«Hvis medlemmene av teamet har ulike forståelser for det felles målet, blir følelsen av å være i et team redusert»
Sut I Wong

Sut I Wong er professor ved Institutt for kommunikasjon og kultur, Handelshøyskolen BI.
FOTO: CAPPELEN DAMM.



Kommunikasjon – Handler ikke om å overtale andre

Professor i Kommunikasjon og ledelse Sut I Wong mener at det er lederens oppgave å tilrettelegge for god flyt av kommunikasjon.

Av Camilla Skjær Brugrand
camilla@dagensperspektiv.no

God kommunikasjon mellom ulike yrkesgrupper krever en felles forståelse. Det handler ikke om å overbevise andre om ideen din eller å overtale andre, mener Wong.

Hun er direktør for Senter for Internett og samfunn ved Handelshøyskolen BI.

– Kommunikasjon handler om å styre samtalen over på en felles plattform og finne ut hva man har til felles.

Ulike forventinger

Dersom ansatte ikke har de samme forventningene til hva som skal gjøres, kan ting gå galt.

– Vi har alle en forventning av hva som kreves av oss på arbeidsplassen og forventningene våre til kollegaer. Når forventningene våre ikke stemmer overens med den vi skal kommunisere med, oppstår misforståelser. Da er det viktig med åpen dialog, at vi uttrykker oss selv og stiller spørsmål for å forstå den andre personens ståsted, sier hun.

Definisjonen på et team er at enkeltindivider kommer sammen for å jobbe mot et felles mål. Professoren mener ledere burde holde et tett øye med hvordan team på arbeidsplassen er sammensatt. Spesielt må man merke seg i hvilken grad ansatte er avhengige av hverandre for å få utført arbeidsoppgavene sine.

– Hvis medlemmene av teamet har ulike forståelser for det felles målet, blir følelsen av å være i et team redusert. Man må ha en følelse av tilhørighet til teamet.

Hårfin balanse

Ut i fra Wongs forskning, ser man at ledere har

en viktig rolle når det gjelder å skape tilhørighet. Ledere må skape team hvor man føler seg selvstendig, samtidig som man må kunne jobbe bra med de andre.

– Det er snakk om en hårfin balanse. Hvis noen av de ansatte blir for avhengig av andre i teamet, blir man mindre effektive og man ender med å måtte vente på den andre for å få gjennomføre egne oppgaver.

Hun mener at det i mange tilfeller ikke bare handler om effektivitet, men også at misforståelser og interne krangler kan oppstå hvis man er for avhengig av andre i teamet.

Hvis de ansatte er altfor selvstendige, kan man også få problemer, mener hun.

– Ansatte kan bli isolerte og ikke føle tilhørighet til gruppen. Dette kan også være negativt for helsen til den enkelte ansatt. Man må skape en balanse hvor man bringer folk sammen, men samtidig passer på at de føler at de holder på sin egen selvstendighet.

Ikke et enmannsshow

Wong understreker at lederrollen ikke er et «enmannsshow». Det er samarbeid.

– Ledernes oppgave er å komme frem til et felles mål og fordele roller. Noen ønsker kanskje å være mer selvstendige, mens noen vil samhandle mer. Det må teamet finne ut sammen, forklarer hun.

Gode ledere åpner dialog med teamet om hvordan de ønsker å løse oppgavene, hvordan de ønsker å samhandle og oppmuntrer dem til å følge den rutinen.

– Mange team er i dag digitale. Derfor går ledernes rolle i dag mer ut på å tilrettelegge for god flyt av informasjon, sier hun. ●