

Samarbejde mellem forskere
og praktikere. Hvad er de
vigtigste udfordringer i de
kommende år?

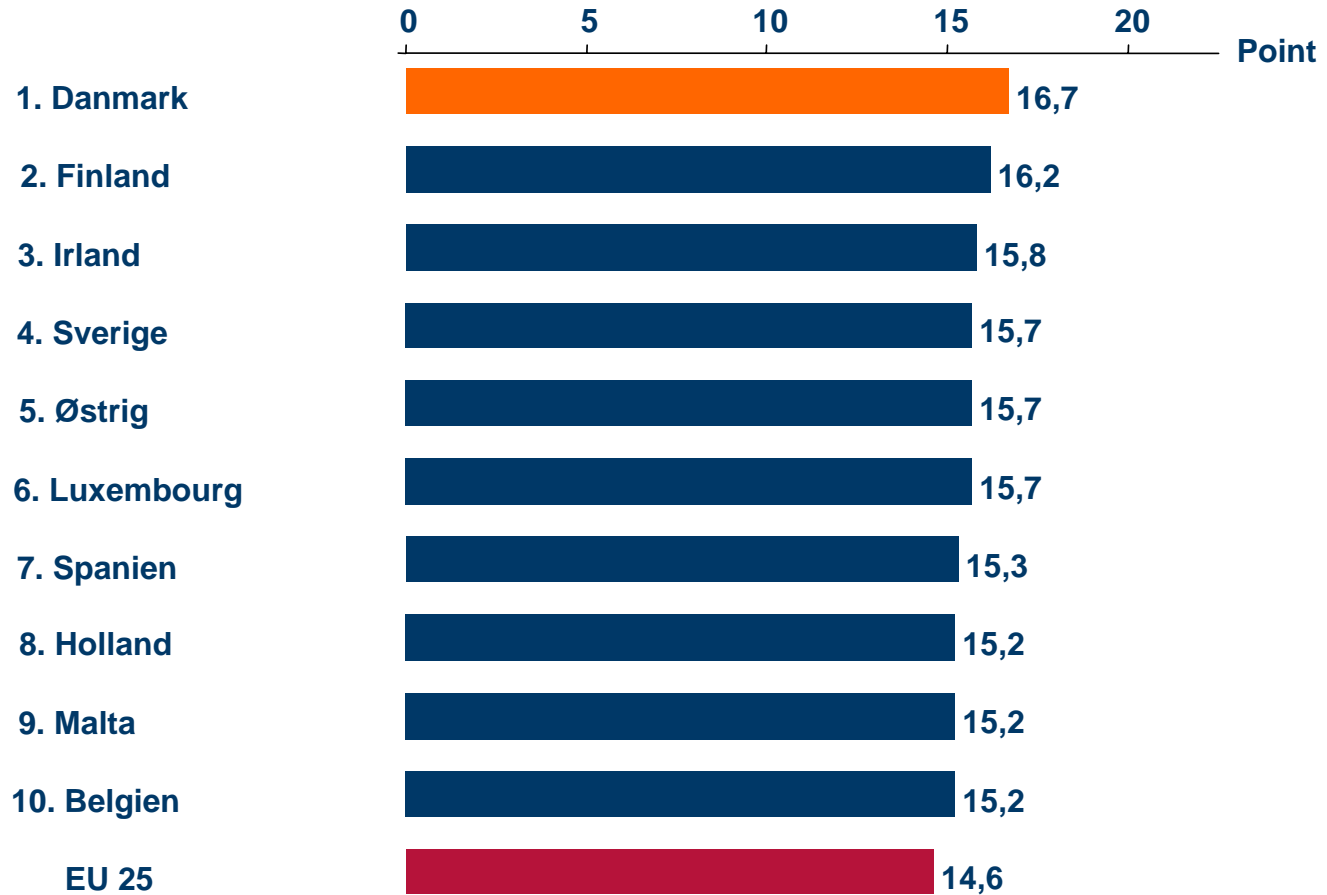
Dating på AMI
20-11-2006

Tage Søndergård Kristensen



De store udfordringer – og arbejdsmiljøets rolle

Lykke og tilfredshed med livet



Danmarks konkurrenceevne 2005 – 2006

Growth Competitiveness Index:

1. Finland	5,94
4. Danmark	5,65

Technology Index:

1. USA	6,19
5. Danmark	5,30

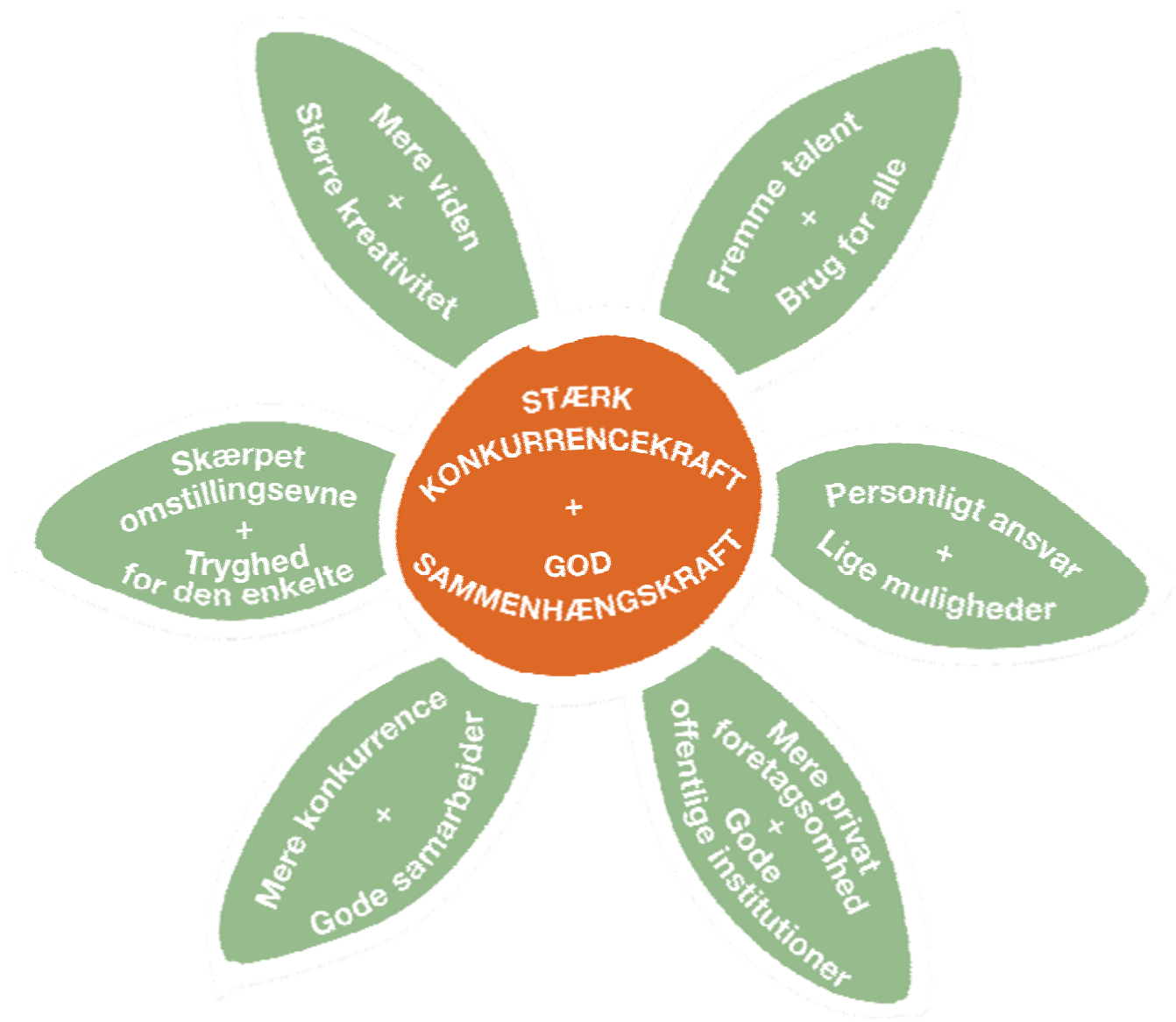
Public Institutions Index:

1. New Zealand	6,35
2. Danmark	6,35

Macroeconomic Environment Index:

1. Singapore	5,82
3. Danmark	5,64

Globalisering – regeringens politik



Velfærdssamfundet: Fokusering på ældrebomben

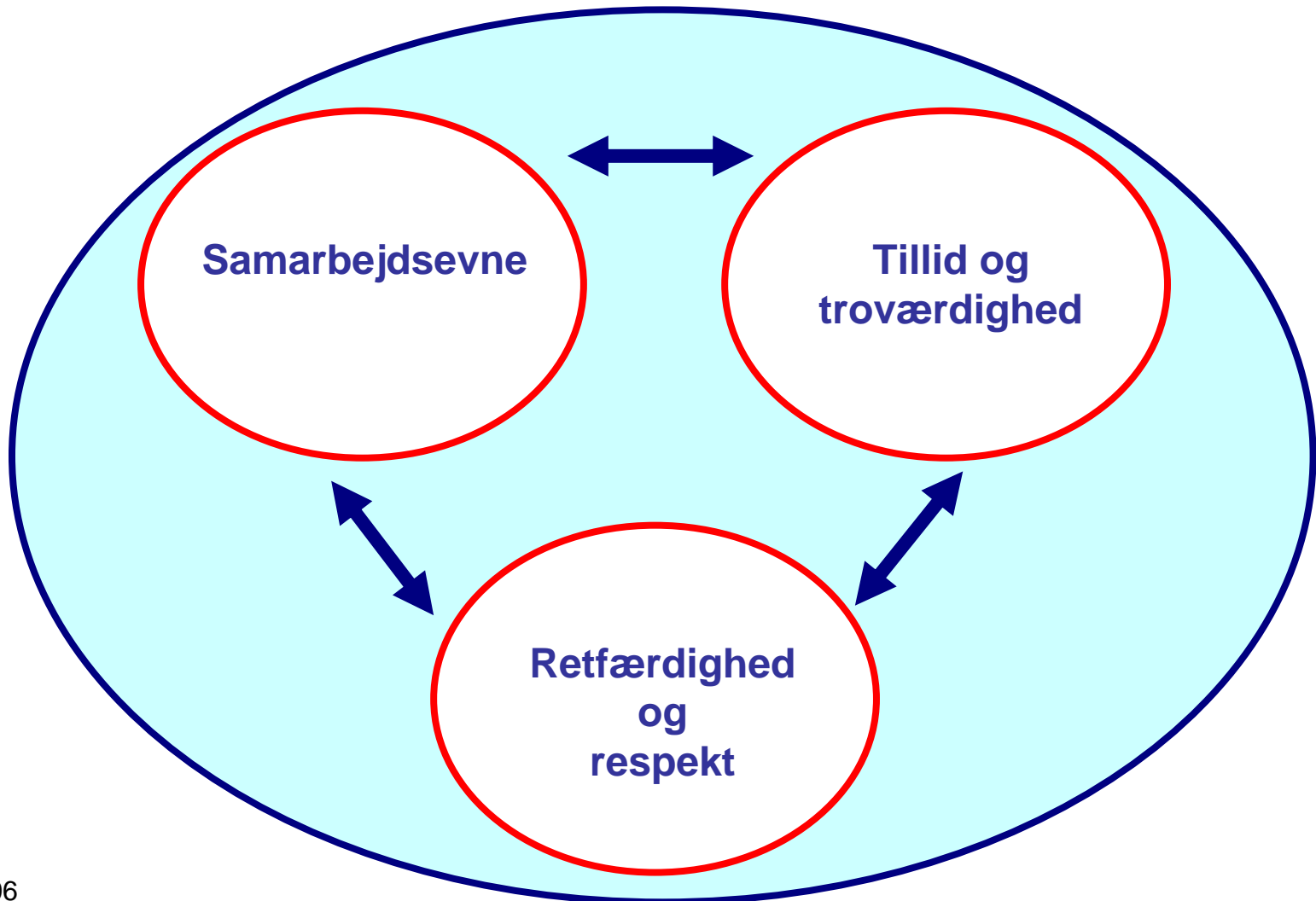


Det psykiske arbejdsmiljø en strategisk investering?

Overordnet model

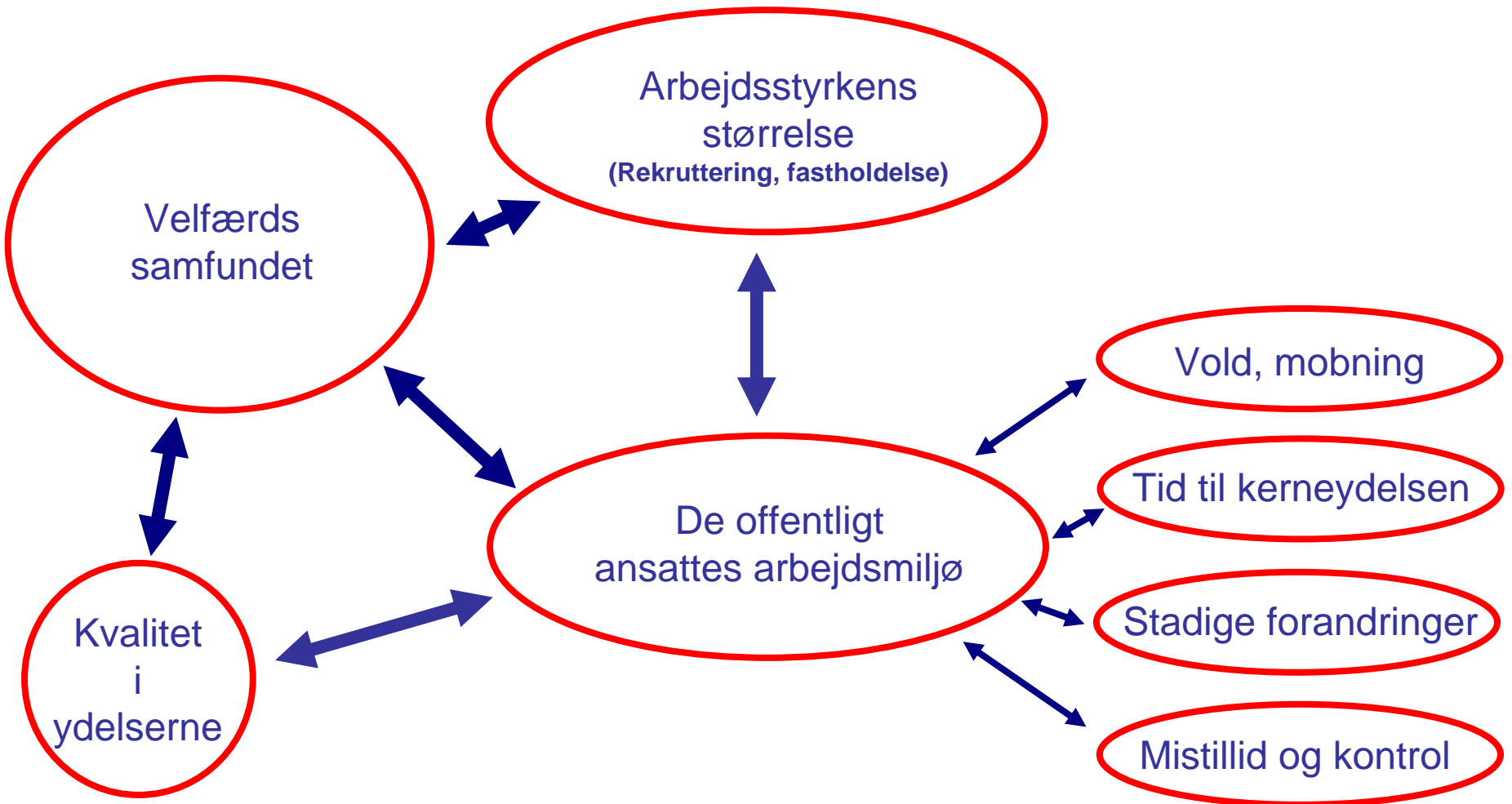


Hvad er virksomhedernes sociale kapital?

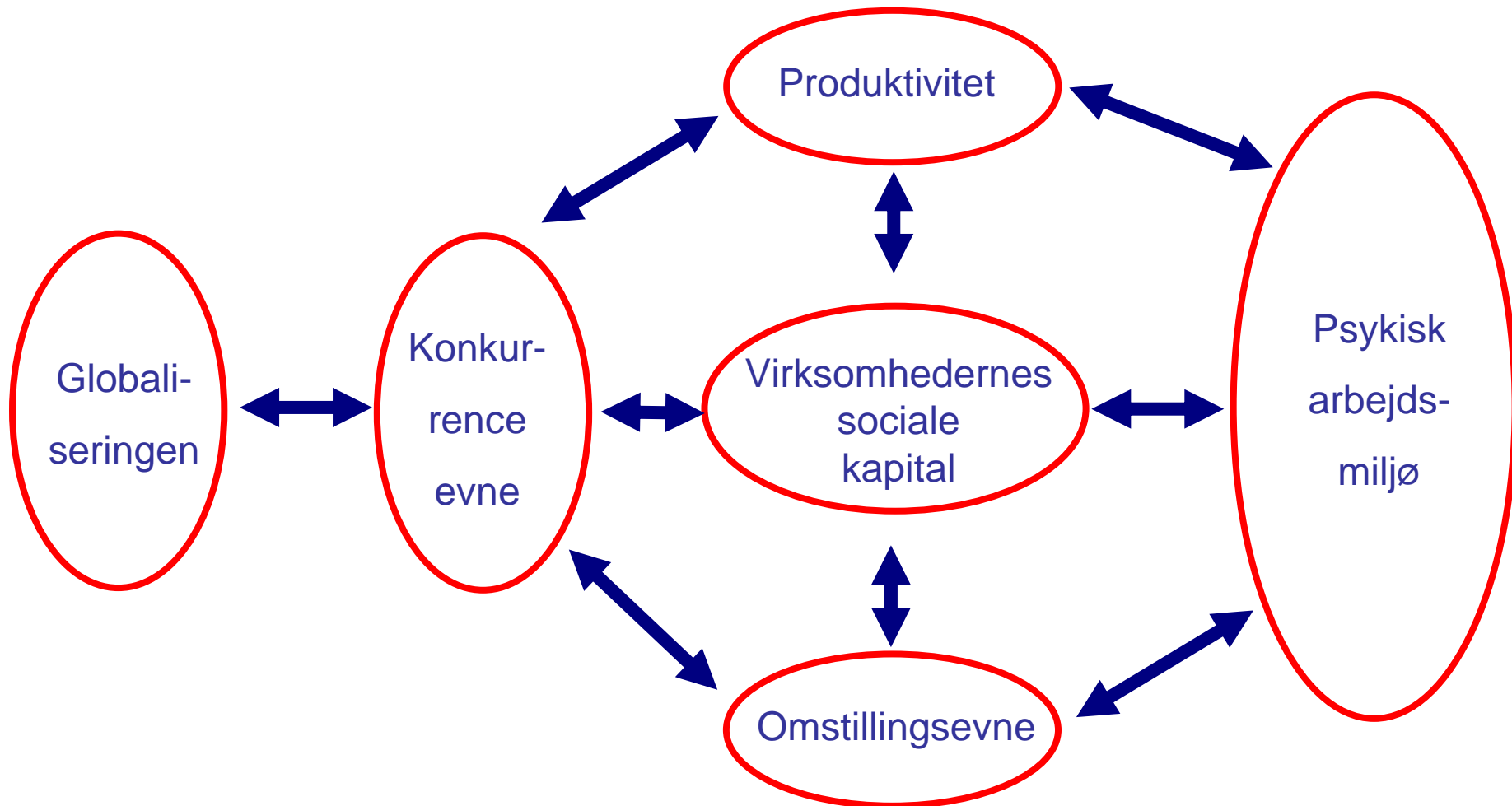


Arbejdsmiljø og velfærd

Styrkelse af velfærdssamfundet



Arbejdsmiljø og globaliseringen

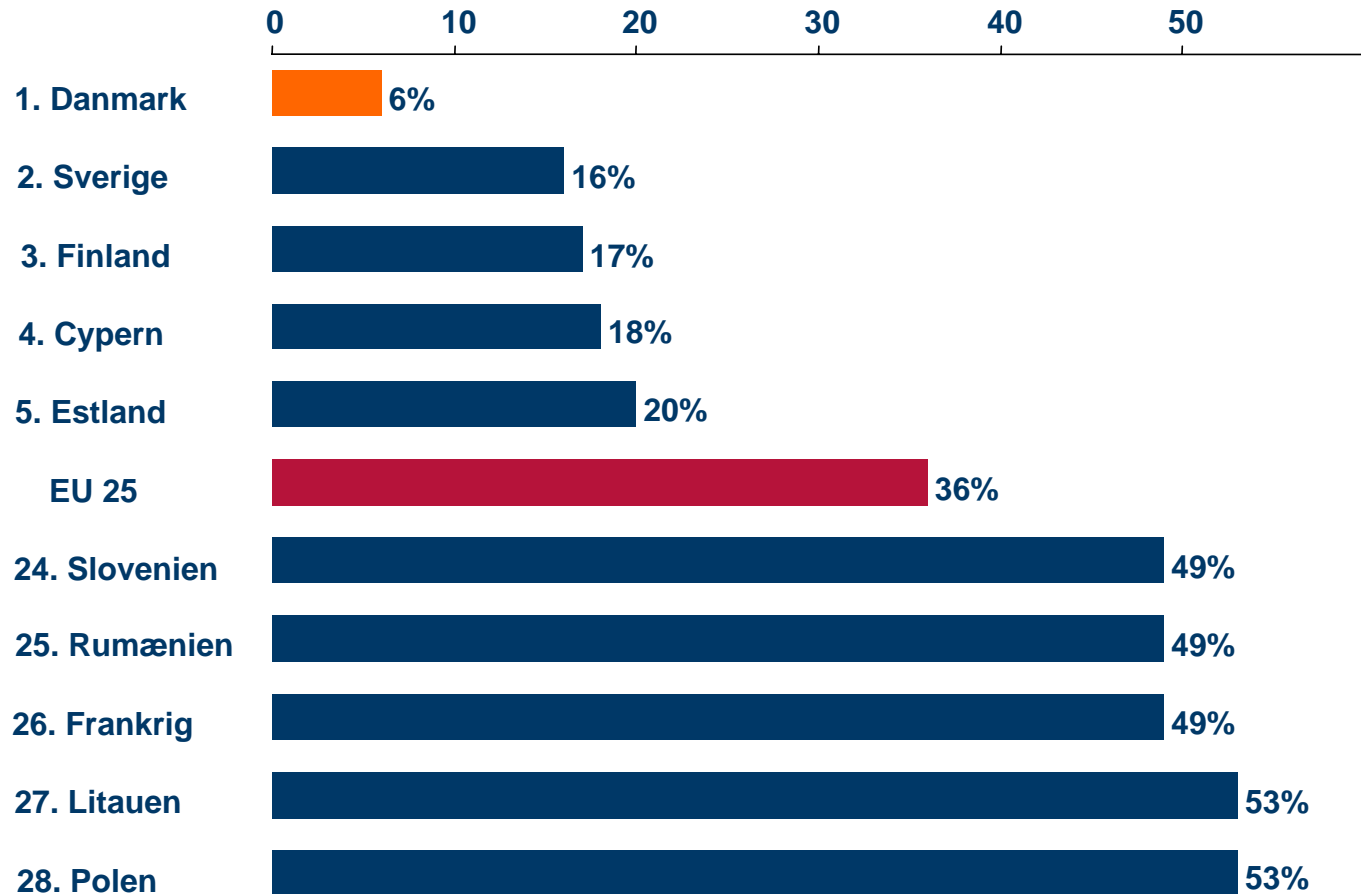


Virksomhedernes sociale kapital

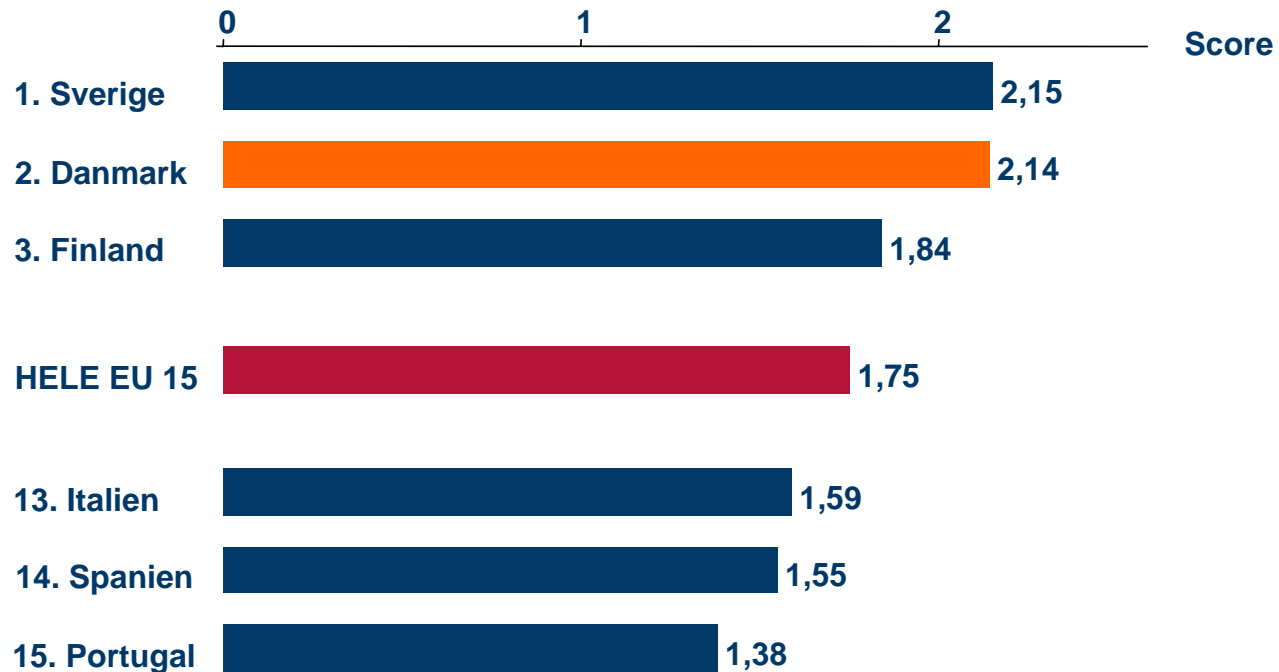
Samarbejdsevnen – hvordan
går det med den?

Spændinger mellem ansatte og arbejdsgivere?

Andelen der rapporterer: "Mange spændinger"



Udviklende arbejde* i Europa



* Variation, læring og indflydelse.

Gallie. Eur Sociol Review 2003;19:61-79.

Det danske Columbus-æg Flexicurity

Tryghed i ansættelsen

Høj

Frankrig

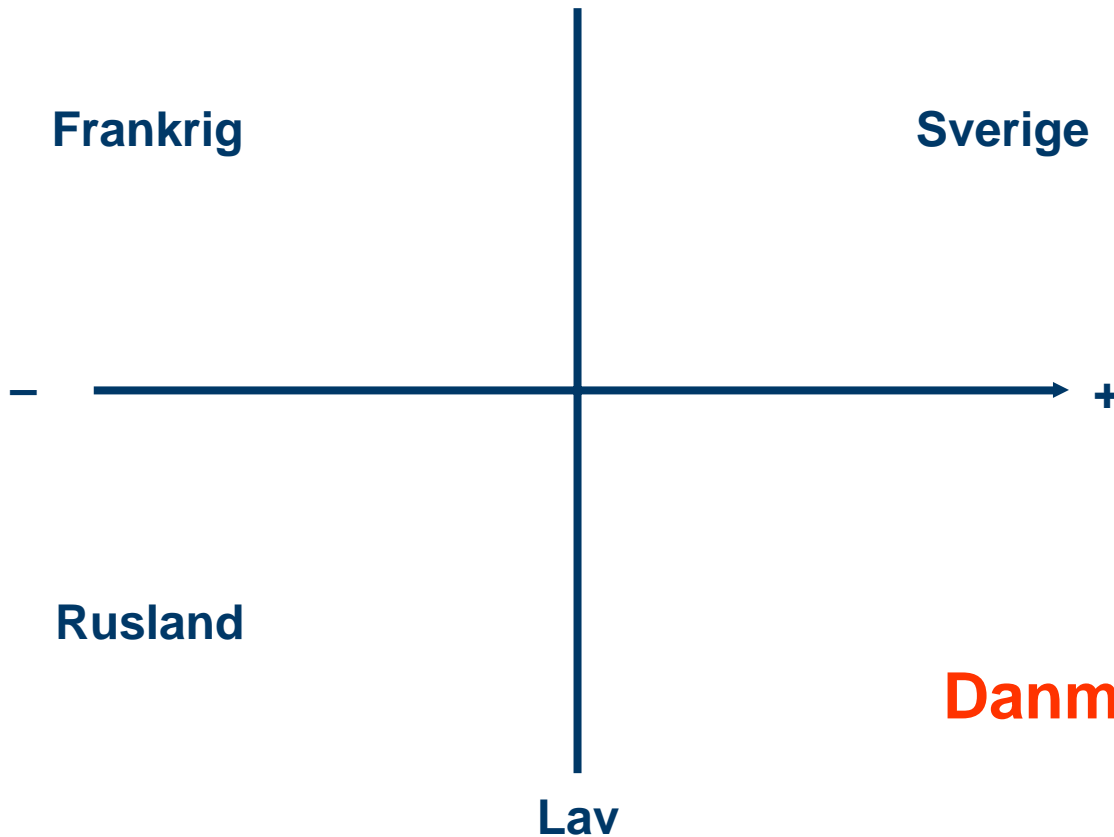
Sverige

Rusland

Danmark

Lav

— +
Socialt
sikkerhedsnet



Flexicurity – hvad er problemet?

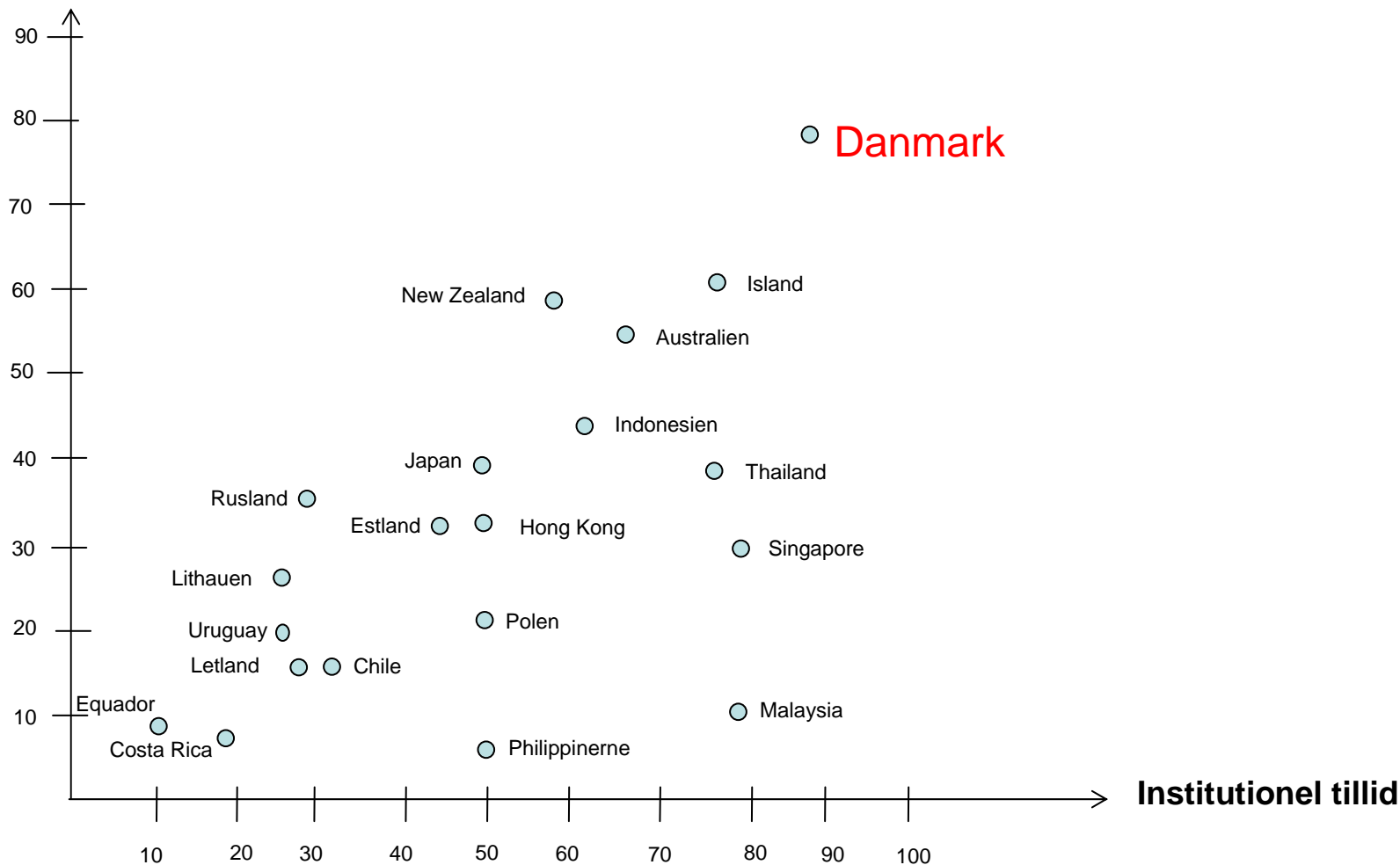
Flexicurity – er nøglen til den danske models succes:
Man kan fyre folk, når der ikke er brug for dem,
og man er ikke bange for at ansætte nye, når der
bliver behov for det. Det offentlige sørger for, at
indkomsttabet ikke bliver for stort.

Problemet er, at **modellen kun fungerer, hvis den ikke bliver brugt
ret meget.** Hvis man fyrer og ansætter folk for tit,
bryder man *den sociale kontrakt*.
Resultatet vil være manglende motivation og øget
kynisme og egoisme.
Det vil ødelægge den danske model.

Tillid er godt....

Tillid – til hinanden og til samfundets institutioner

Generel tillid



Tillid på arbejdspladsen



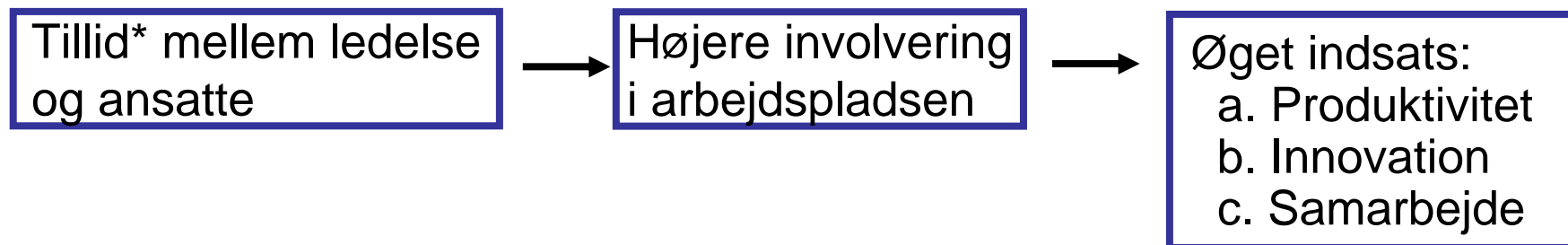
	SAMTALE	ARBEJDE
Nede fra og op ↑	De ansatte stoler på ledelsen	De ansatte stoler på, at ledelsen gør et godt stykke arbejde
Vandret	De ansatte stoler på hinanden	De ansatte stoler på, at kollegerne gør et godt stykke arbejde
Oppe fra og ned ↓	Ledelsen stoler på de ansatte	Ledelsen stoler på, at de ansatte gør et godt stykke arbejde



- Husk at tillid skal gå begge veje.....

Tillid og produktivitet

En undersøgelse af 43 firmaer i USA's
bilindustri



* Tillid: Tro på at ansatte er kompetente, ærlige, pålidelige og involverede.



Kontrol eller tillid og samvær?



En sammenligning af to kulturer på plejehjem

	Kontrol	Tillid
Procentdel af beboerne, der ofte:		
Hører radio / ser TV	51%	67%
Læser aviser / ugeblade	48%	64%
Læser bøger	17%	37%
Besøger andre på værelset	18%	31%
Spiller kort el. lign.	9%	28%
Personalets vurdering af beboernes selvhjulpethed:		
Selvhjulpne	0%	2%
Delvis selvhjulpne	19%	33%
Delvis hjælpeløse	23%	31%
Meget hjælpeløse	24%	20%
Totalt hjælpeløse	34%	14%
I alt	100%	100%



Værdier på arbejdspladsen: Tillid og troværdighed

Tredækker II. 2005.

I meget høj grad/
i høj grad

Ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde	74%
Virksomheden er ærlig og etisk korrekt overfor omverdenen	71%
De ansatte stoler i almindelighed på hinanden	68%
De ansatte holder ikke informationer skjult for ledelsen	64%
De ansatte kan give udtryk for deres meninger og følelser	62%
De ansatte holder ikke informationer skjult for hinanden	61%
Ledelsen holder ikke informationer skjult for medarbejderne	58%
Man kan stole på udmeldinger fra ledelsen	54%
Medarbejderne stoler i almindelighed på ledelsen	52%

Antal svar = 3517 lønmodtagere

Tiden går med kontrol

“Vi får kontrolbesøg fire gange om året. Vi har besøg af arbejdstilsyn og fødevarekontrol. Vi skal dokumentere øreskylninger og lave retningslinier for, hvordan vi vasker hænder, og for alt det nye lovstof. Tiden foran min pc øges frem for min tid med personale, borgere og pårørende”.

Kontrol og mistillid – i kunstens verden



“Vi bruger enorme ressourcer på at afrapportere og kontrollere her på museet. Vi skal udarbejde etisk regnskab, grønt regnskab og regnskab for arbejdsmiljø. Hver gang en af vores konservatorer laver et strejf på et billede, skal det registreres. Og hvis vi vil låne eller udlåne et billede, kræver det næsten 100 sider papirarbejde. I min tid som direktør har kravene til registrering været uafbrudt voksende, og det koster os efterhånden utrolig meget tid”.

De offentligt ansatte har to problemer

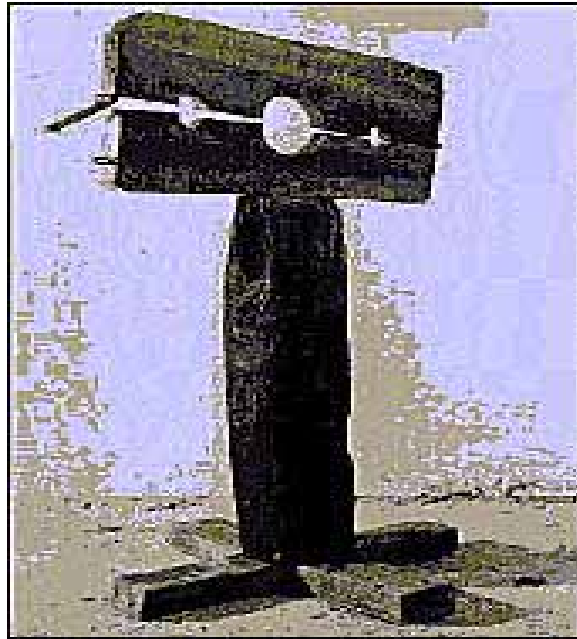
Politikerne

De offentligt ansattes største problem er at få lov til at udføre deres arbejde ordentligt. De er ved at blive kvalt i resultat- og målstyring, koordinering, evalueringer, planer, møder, indberetninger og aktiviteter, der udføres af hensyn til opfyldelsen af irrelevante mål eller procedurer

Borgerne

Borgerne er i stigende grad krævende, besværlige, hjælpeløse eller aggressive. Undertiden voldelige. Dertil kommer en stadig større tendens til at fokusere på krav og rettigheder, men ikke så meget på forpligtelserne.

Nettet – vores nye gabestok..



Hvad net-gabestokken vil medføre

- Borgerne vil blive krævende forbrugere i stedet for aktive medborgere (*kunder* i stedet for patienter).
- De ressourcesvage vil få den ringeste behandling.
- Læring, udvikling og dialog vil lide skade.
- Offentligt ansatte vil forlade deres jobs i stort tal.
- De ansatte vil ændre adfærd for at fremme det, der bliver gjort tilgængeligt på nettet. De bløde områder vil lide skade.

**Retfærdighed og respekt: Det
skal gå ordentligt til!**

Retfærdighed på arbejdspladsen



- * **fordelingsmæssig retfærdighed.** Bliver løn, forfremmelser, fyringer, anerkendelse, frynsegoder etc. retfærdigt fordelt?
- * **Processuel retfærdighed.** Er processen retfærdig? Følges anerkendte procedurer? Går det “rigtigt til?”
- * **Interaktionel retfærdighed:**
 - * **Interpersonel retfærdighed.** Bliver man behandlet ordentligt, dvs. med respekt?
 - * **Informativ retfærdighed.** Får man tilstrækkelig information om processen?

De seks regler for en retfærdig proces



- * **Konsistens.** Samme procedurer skal bruges over for alle ansatte.
- * **Upersonlighed.** Ledernes personlige interesser skal ikke influere på processen.
- * **Beslutningsgrundlag.** Beslutningerne skal være baseret på pålidelige og relevante informationer.
- * **Ankemulighed.** Der skal være mulighed for, at unfair og forkerte beslutninger omgøres.
- * **Repræsentation.** Alle berørte parter skal involveres og høres i processen.
- * **Etik.** Processen skal finde sted i overensstemmelse med fundamentale etiske principper.

Elementer i en retfærdig forandringsproces

1. Medindflydelse (Engagement)

At involvere alle, der bliver berørt, i beslutningsprocessen.
At opfordre til kritik og ideer.
At vise respekt og lydhørhed.

2. Forklaring (Explanation)

At forklare grundlaget for alle beslutninger.
At forklare, hvorfor upopulære beslutninger anses for nødvendige.
At forklare, hvorfor gode forslag ikke blev fulgt.

3. Klare forventninger (Expectation clarity)

At den nye situation bliver grundigt forklaret.
At ressourcer, struktur og mål bliver gjort klare.
At der er rolleklarhed.

To former for retfærdighed – og hvad de fører til



**Fordelings-
retfærdighed**

Tilfredshed
"Jeg får hvad
jeg forlanger"

Formelt samarbejde
"Jeg gør, hvad jeg får
besked på"

**Traditionel,
regelorienteret
organisation**

**Processuel
retfærdighed**

Tillid og involvering
"Min mening gør
en forskel"

Den gode kollega
"Jeg gør mere, end jeg
strengt taget får løn
for"

**Dynamisk,
værdiorienteret
organisation**



Værdier på arbejdspladsen: Retfærdighed og respekt

Tredækker II. 2005.

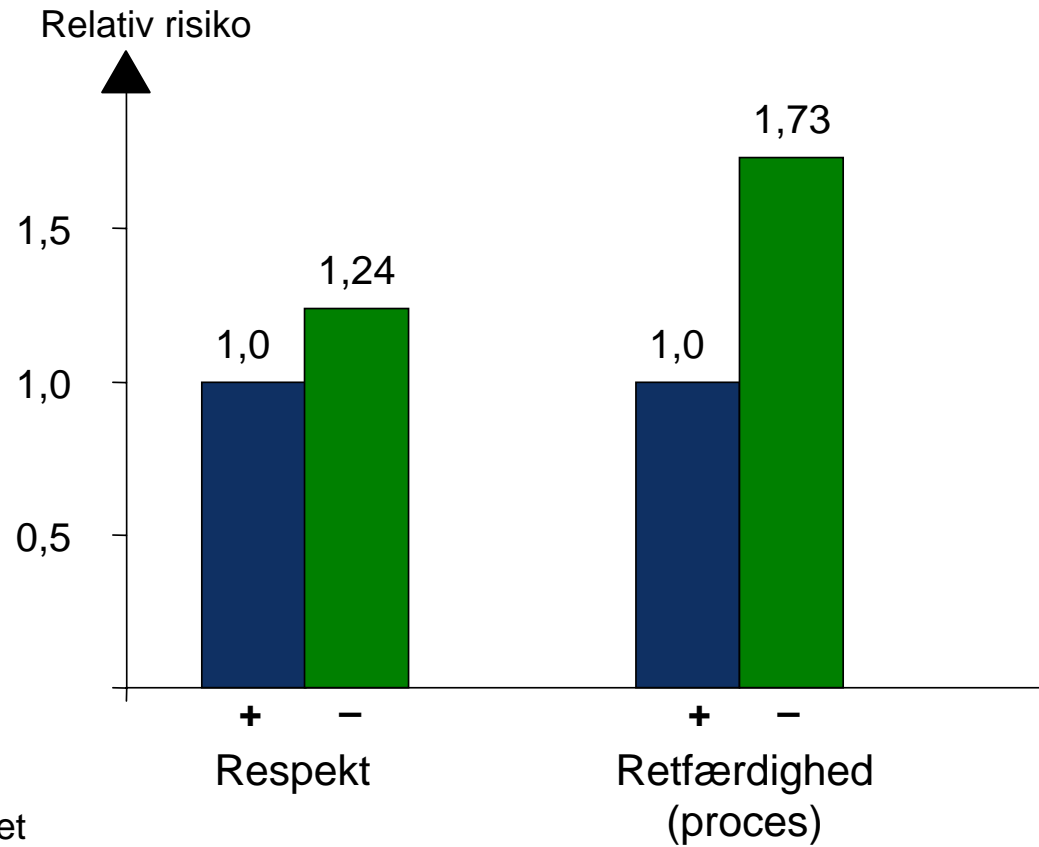
I meget høj grad/
i høj grad

Alle behandles som ligeværdige mennesker	66%
De ansatte behandles med respekt af ledelsen	61%
Ledelsen anerkender, at alle kan tage fejl en gang imellem	56%
De ansatte behandles retfærdigt	57%
Man bliver anerkendt for et godt stykke arbejde	47%
Arbejdsopgaverne fordeles på en retfærdig måde	45%
Konflikter løses på en retfærdig måde	43%
Alle forslag fra de ansatte behandles seriøst af ledelsen	42%
Nogle medarbejdere favoriseres ikke frem for andre	39%

Antal svar = 3517 lønmodtagere

(U)retfærdighed og depression*

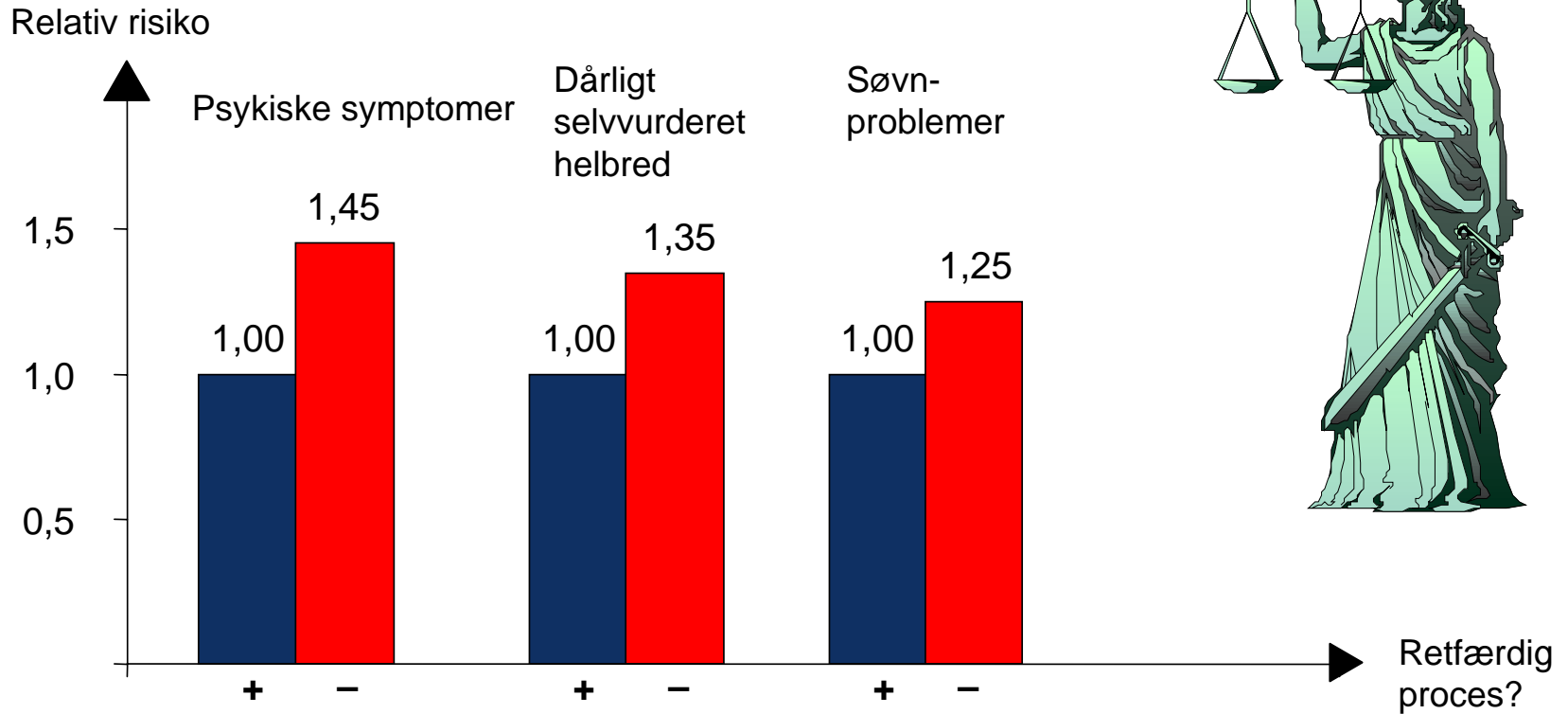
En finsk forløbsundersøgelse af 1786 kvindelige hospitalsansatte



* Lægediagnosticeret

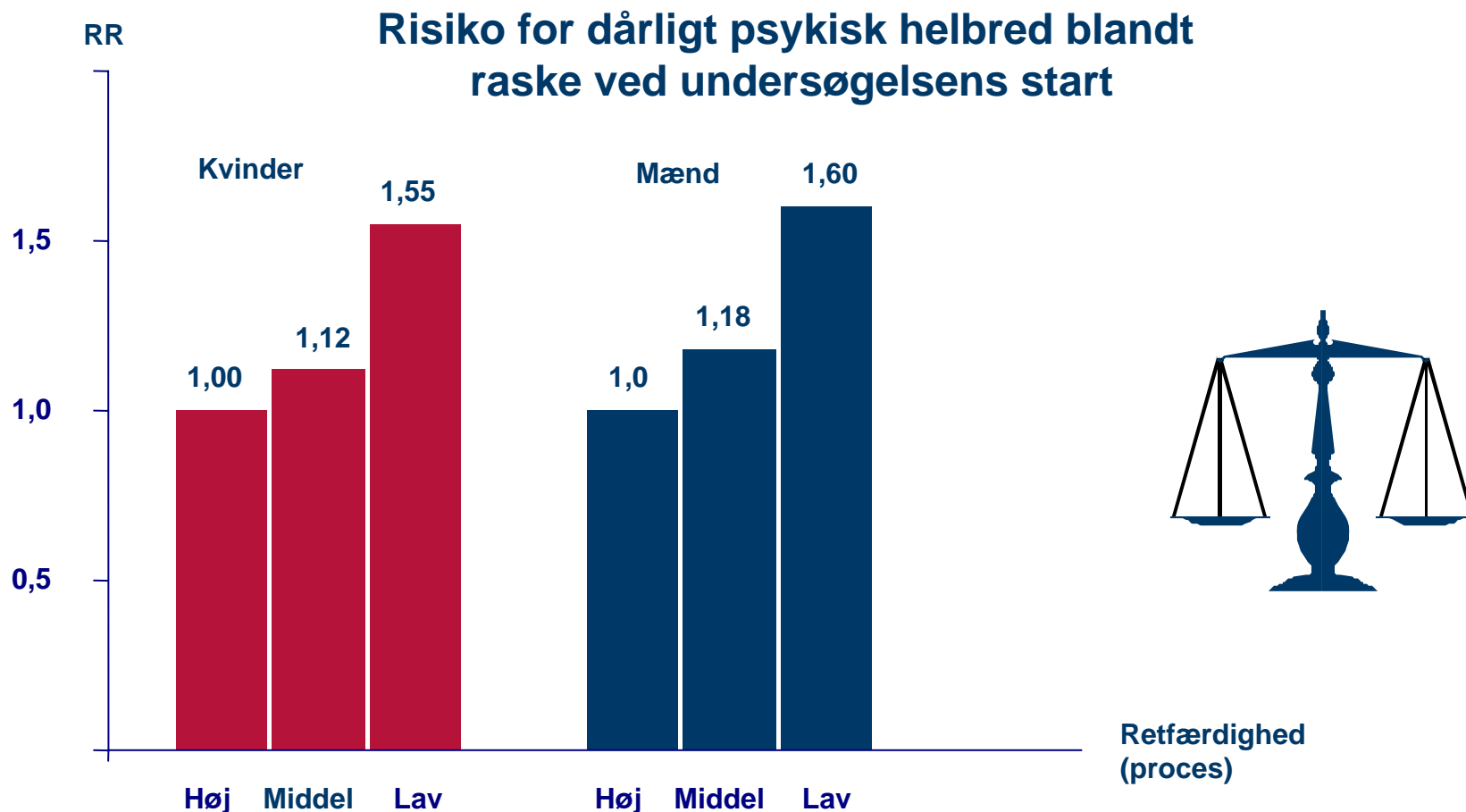
Retfærdighed og helbred

En forløbsundersøgelse over 2 år af 3.773 finske hospitalsansatte



Retfærdighed og psykisk helbred

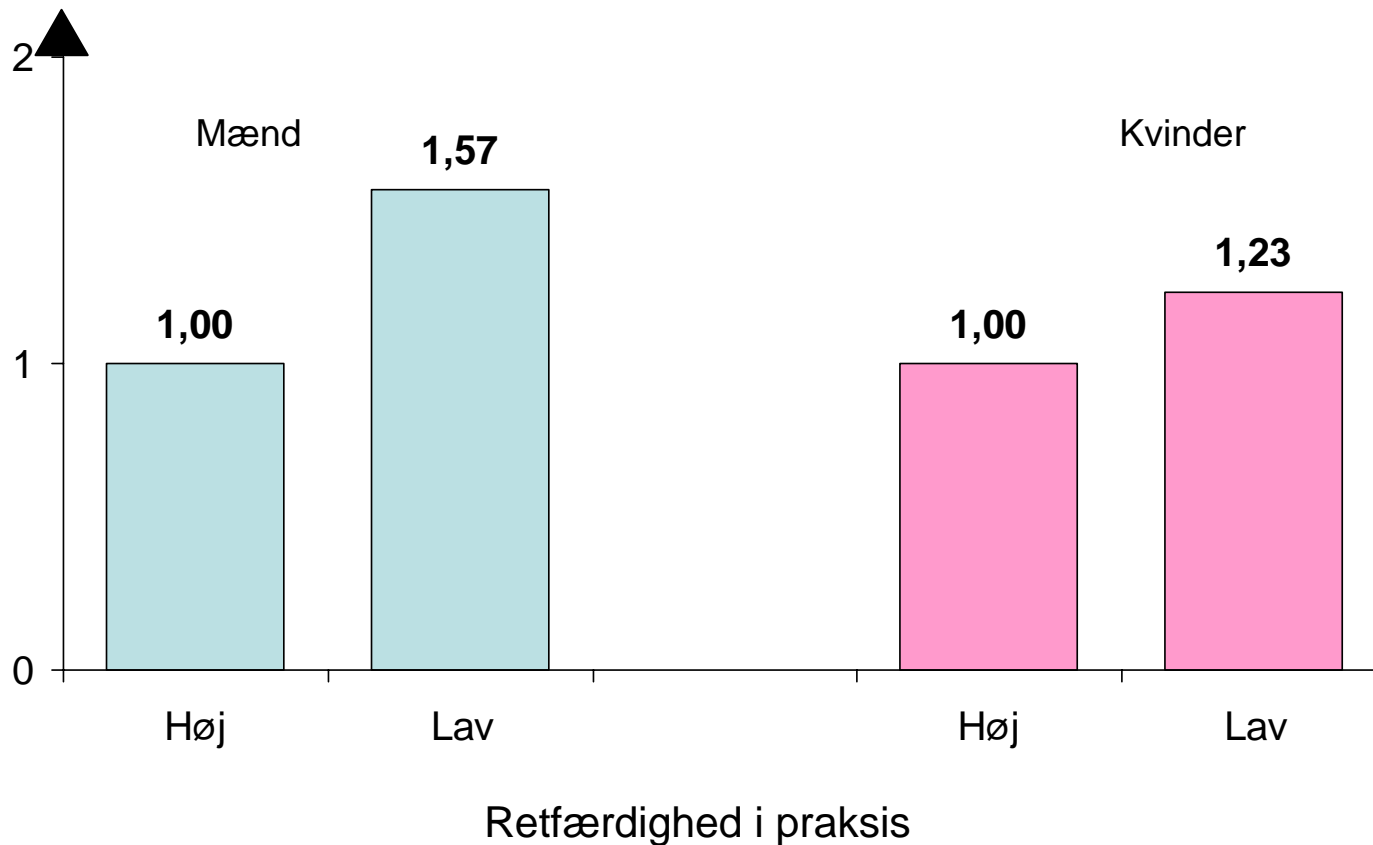
En undersøgelse af 10.308 britiske funktionærer fulgt over 6 år.



Retfærdighed og fravær

Resultater fra en finsk undersøgelse af 31.000 offentligt ansatte

Relativ risiko for fravær
(mindst 3 dage)



Et fælles problem: De konstante
forandringer

Det eneste konstante: Konstante forandringer

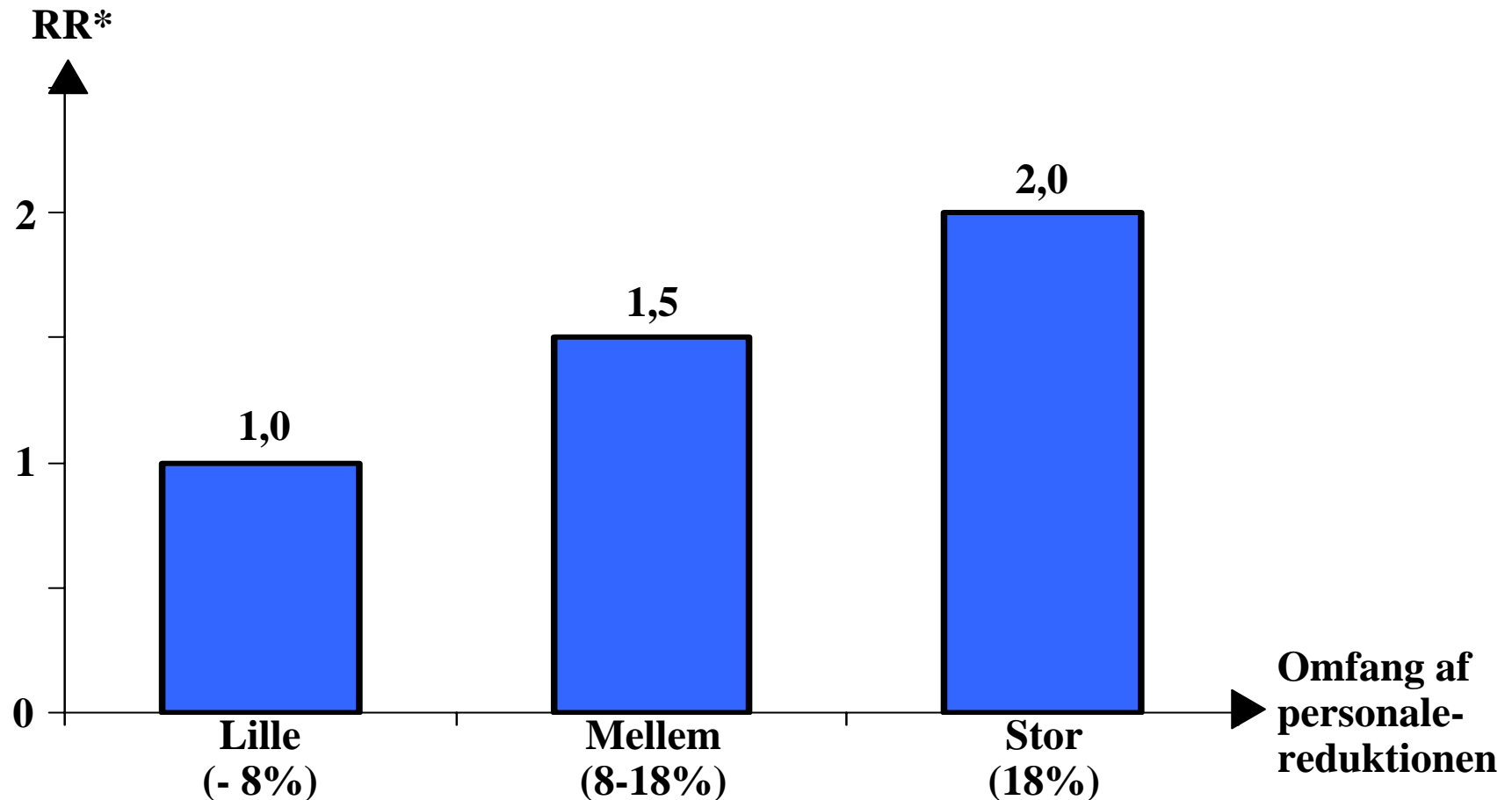
- Tre ud af fire lønmodtager har oplevet større forandringer på deres arbejdsplads inden for de sidste 2 år.
- 39%: "Det gav en masse unødvendige frustrationer"
- 55%: "Forandringerne når aldrig at blive gennemført, før der kommer planer om nye forandringer".
- 31%: "Forandringerne er positive og bekræfter mig i, at min arbejdsplads er dynamisk og omstillingsparat".
- 22%: "Arbejdsmiljøet er blevet dårligere"
- 15%: "Arbejdsmiljøet er blevet bedre".
- Ugebrevet A4. Oktober 2006. 1645 svarpersoner.

Forandringer: Et vilkår eller en forbandelse?

- "Medarbejderne bliver nødt til at vænne sig til mange flere forandringer i fremtiden. Det ligger simpelthen i tidens tand. Vi bryster os med flexicurity og arbejdsstyrkens fleksibilitet. Der er ingen tvivl om, at den i de kommende år vil blive sat på en alvorlig prøve. Der håber jeg, at konsulentbranchen kan være med til at sikre et bedre forløb". (*Tom Ville Jensen, konsulent, Dansk Management Råd*).
- "Det løber for hurtigt for almindelige mennesker. Folk føler ikke, at de har set virkning og resultater af forandringerne, før de er i gang med noget nyt. Derfor mister folk overblikket og får stress". (*Kurt Aagaard Nielsen, professor, RUC*).

Personalereduktion og hjertekardødelighed hos ansatte der bevarede deres job

En finsk forløbsundersøgelse over 7,5 år af 22.430 kommunalt ansatte.

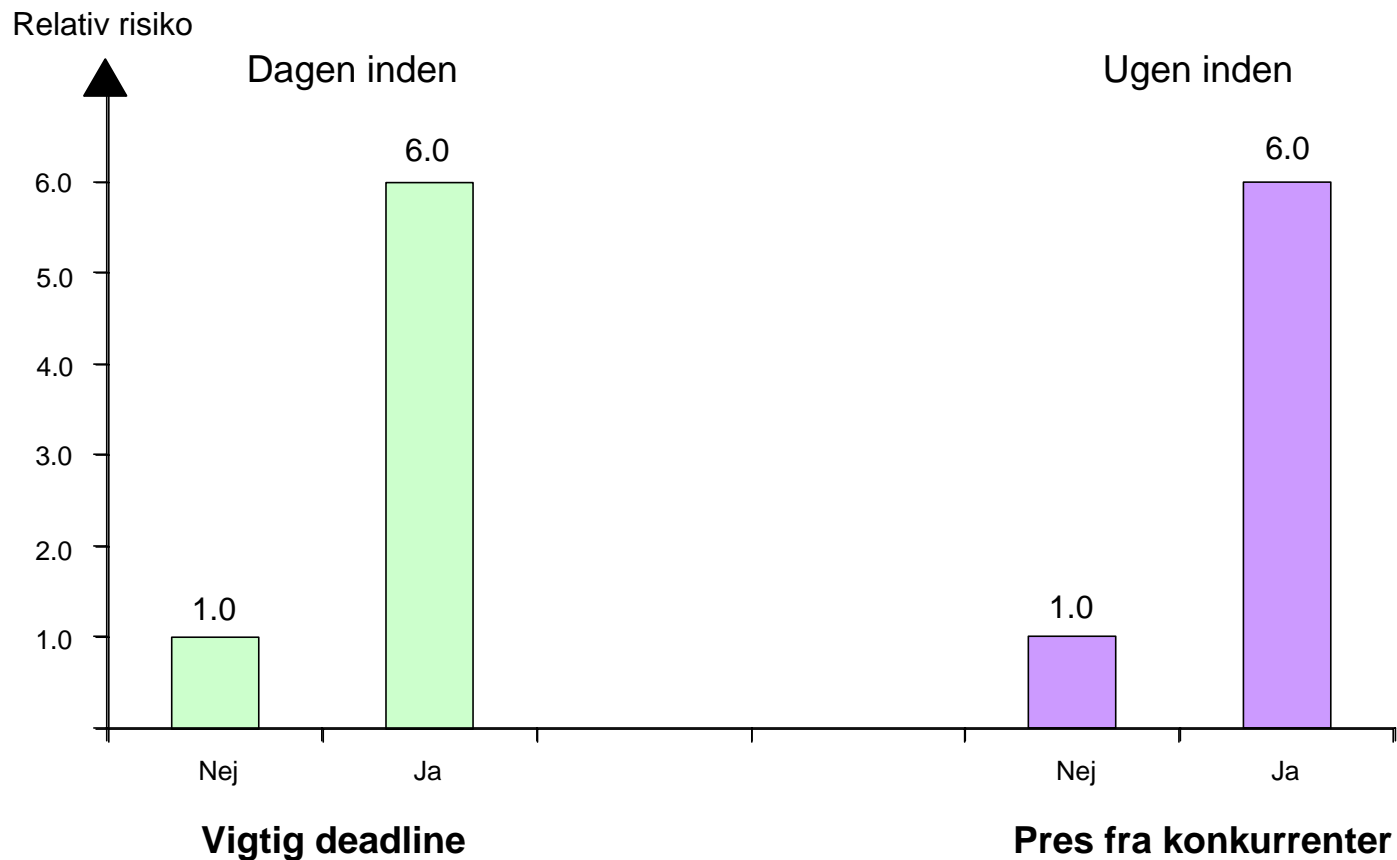


*Kontrolleret for alder, køn, social status og ansættelsesform

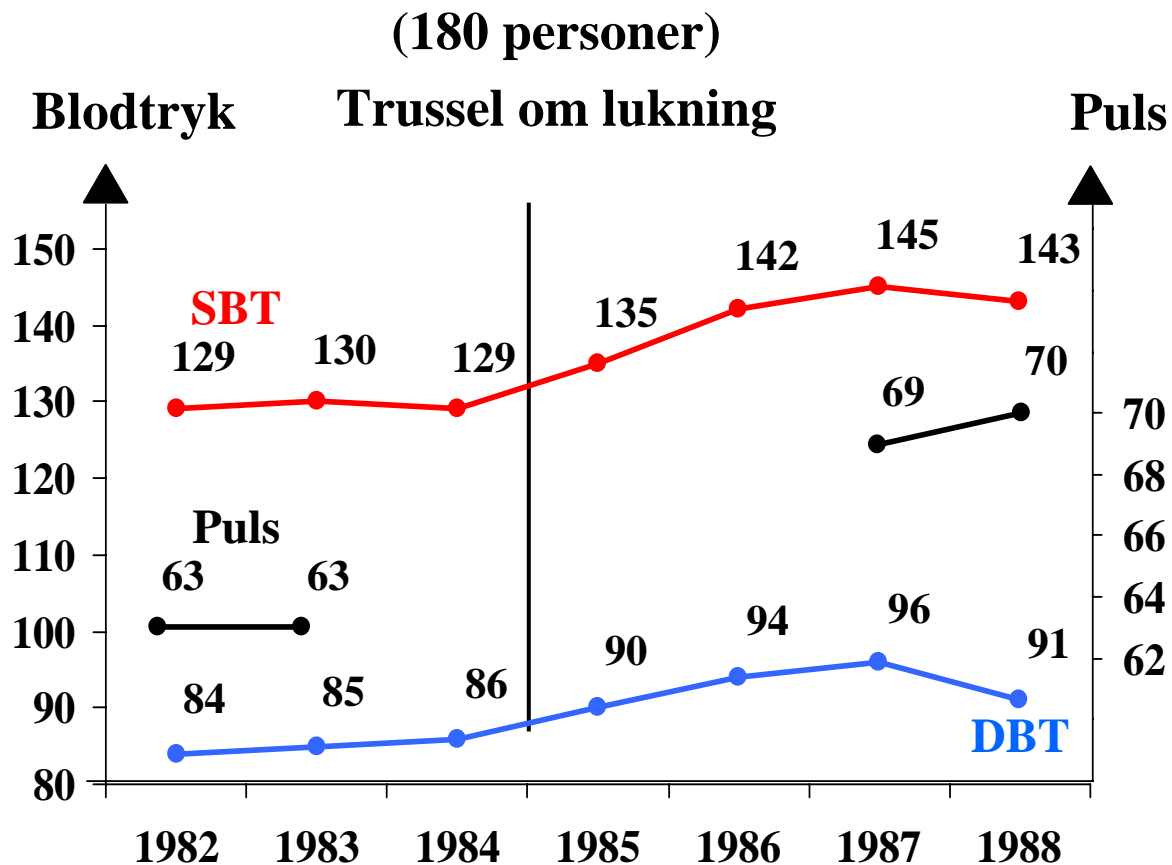
Vahtera et al. BMJ 2004; 328:555-58.

Betydningen af begivenheder på jobbet lige før en blodprop i hjertet

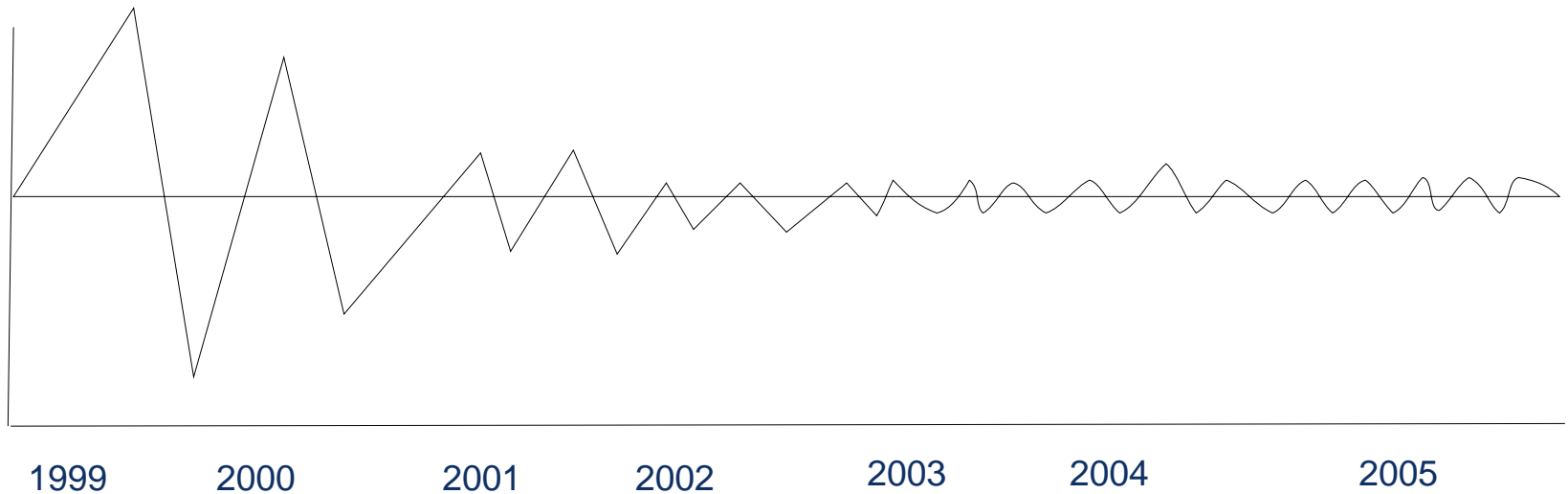
Et case-crossover study af 660 tilfælde



Blodtryk og puls blandt norske metalarbejdere



Forandringsgraf



Klart og konstant koncept
Fast og fokuseret strategi
Konstant organiseringsstruktur
Identiske nøglepersoner i nøglestillinger



Jobkompetence
Overblik
Tryghed
Indsigt



RESULTATER



En simpel model

**Job usikkerhed, omstrukturering,
downsizing, outsourcing**



**Manglende kontrol, social støtte,
mening, forudsigelighed, belønning,
retfærdighed og tillid**



**Stress, usikkerhed, håbløshed og
kynisme. Engagement og motivation
forsvinder**

Jamen, er forandringer ikke den moderne verdens grundvilkår?

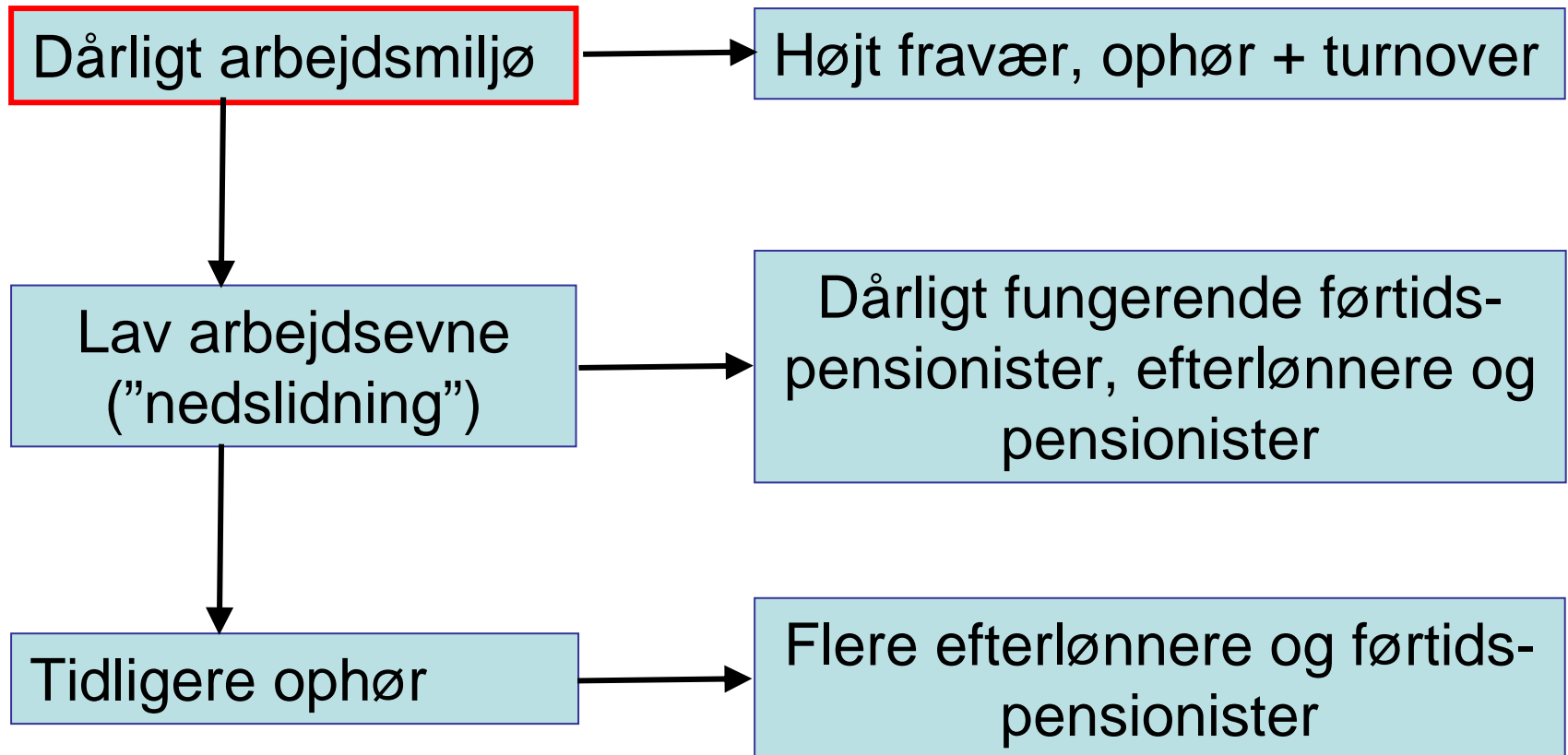
- Jo, men:
- Forandrings*hastigheden* må ikke være for høj (**krav**)
- Forandringer skal have et acceptabelt og forståeligt formål (**mening**)
- Forandringer skal *gennemføres* på en retfærdig og ordentlig måde (**indflydelse, forudsigelighed, social støtte, belønning**)

Udfordringerne for den offentlige sektor

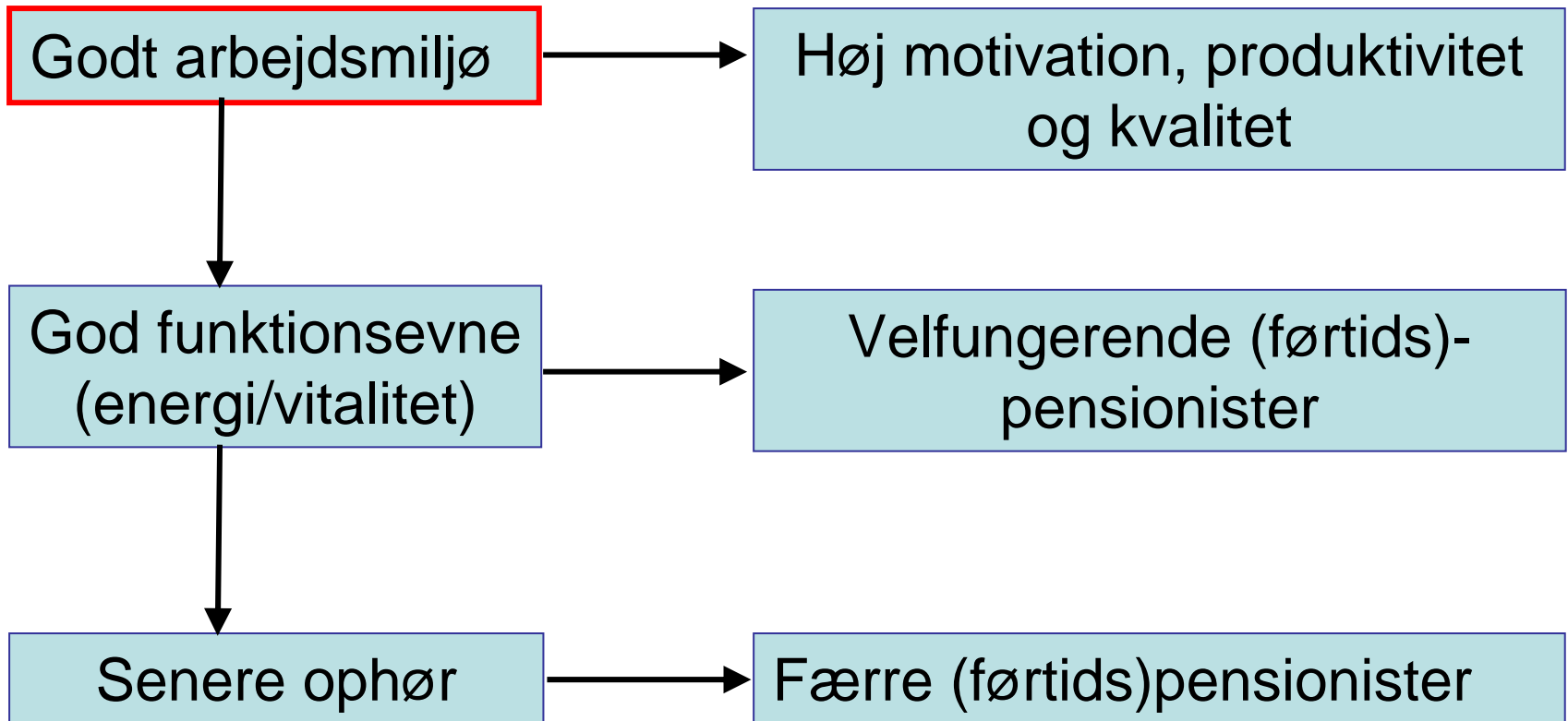
- *Forandringspresset*. For mange og for dårligt gennemførte ændringer.
- Alt for lidt tid til *kerneydelsen*.
- Alt for meget *mistillid og kontrol*.
- *Besværlige, krævende og voldelige* borgere.

Konklusioner

Den negative spiral



Den positive spiral



Effekter af godt arbejdsmiljø

Bedre trivsel, livskvalitet

Bedre helbred

Lavere dødelighed



Helbred:

Bedre trivsel & helbred

Senere arbejdsophør

Bedre funktionsevne



Velfærd:

Mindre "forsørgerbyrde"

Bedre samarbejde
højere produktivitet

Bedre kvalitet og
kreativitet



Globalisering:

Øget konkurrence-evne

Psykisk arbejdsmiljø er lige så indviklet som alle andre områder

Hvis det skal lykkes, kræves der tre ting:

1. Ressourcer
2. Prioritering
3. Kompetence

Samt to gode levereregler:

1. De er de langsomme ændringer, der er de hurtigste
2. Sig, hvad du gør, og gør, hvad du siger