

Når medarbejdere skal lede sig selv – nye styringsformer og arbejdsmiljø

Pernille Hohnen og Anders Bojesen
Arbejdsmiljøkonferencen 2008
21. Oktober 2008



DET NATIONALE
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ

Program

1. Symptomer
2. Hvad er selvledelse?
 - Det store dyr i åbenbaringen
3. Hvad siger forskningen
 - Hvad har nye styringsformer med arbejdsmiljø at gøre?
4. 3 cases
 - Styringsformer og arbejdsmiljø i praksis
5. Opsamling og konklusion
 - Til videre refleksion

Symptomer



Vi arbejder mere...

Ifølge Arbejderbevægelsens Erhvervsråd er danskernes gennemsnitlige arbejdstid steget med 31 timer om året siden 2005. Det betyder, at danskerne i gennemsnit arbejder 1.595 timer om året, hvilket svarer til 35 timer og 26 minutter om ugen. At tiden er kortere end 37 timer skyldes, at de knap 400.000 lønmodtagere, der arbejder på deltid også er med i statistikken.

(Ugebrevet A4 13-10-08 nr. 34)



Stigende krav i arbejdet

- Stigning i intensitet
- Stigning i kontrol
- Stigende krav til samarbejde og planlægning
- Stigende uforudsigelighed
- Stigende krav om ansvar

(kilde: WORKS 2008)

Tegn på stigende belastning

- Antallet af arbejdstagere i EU som rammes af arbejdsbetinget stress er 41 mio. om året
- Forekomsten af selvrapporteret stress er stigende
- Stress berører 28% af arbejdstagerne i Europa og er det helbredsproblem der anmeldes næsthøjest.
- Højtuddannede er mere stressede end lavtuddannede.

(kilde: NCSA 2006)

Nye styringsformer

- Medarbejderne i centrum
- Indirekte styreformers
- Nye krav:
 - Individualisering (fx fra employed to employable)
 - Omstillingsparathed
 - Fleksibilitet
 - Planlægning af produktion/mål
 - ansvar

Mål for workshoppen

- At afdække forhold v. 'selvledelse' som er vigtige for arbejdsmiljøproblemer
- At vise at selvledelse som ledelsesform understøttes af en række andre ledelsesværktøjer.
- At pege på dilemmaer i forbindelse med indførelsen af selvledelse og teamarbejde.
- At påpege hvilke typer af arbejdsmiljøproblemer, der typisk hænger sammen med 'selvledelse'
- At få deltagerne til at reflektere over mulige løsninger på dilemmaer og arbejdsmiljøproblemer (fx er der for lidt selvledelse? – har selvledelse en forkert form? Hvilke former for selvledelse ønskes?)
- At vise at selvledelse ikke har samme form og ikke har samme konsekvenser for alle medarbejdergrupper.

Hvad er selvledelse?



Hvad er selvledelse?

Selvledelse vil sige at man leder sig selv. Det er først og fremmest et begreb indenfor ledelses- og organisationsteori, og betegner en ledelsesform, hvor organisationen, ved at give frihed og udvise tillid til den enkelte medarbejder, opnår en større adgang til medarbejderens selv, med henblik på at anvende selvet i organisationens værdiskabelse. Tilgængæld medfører denne ledelsesform at medarbejderen gennem øget ansvar, opnår større indflydelse på ledelsesprocesserne i organisationen, ikke bare vedrørende eget arbejde i organisationen, men også på tværs i organisationen.

(Kilde: Wikipedia.dk)



Er selvledelse det store dyr i åbenbaringen?

“Og jeg saa et Dyr stige op af Havet, som havde ti Horn og syv Hoveder, og paa sine Horn ti Kroner, og paa sine Hoveder Bespottelsens Navne. Og Dyret, som jeg saa, var ligt en Panter, og dets Fødder som en Bjørns, og dets Mund som en Løves Mund; og Dragen gav det sin Kraft og sin Trone og stor Magt. Og jeg saa et af dets Hoveder ligesom saaret til Døden, og dets dødelige Saar blev lægt, og al Jorden fulgte undrende efter Dyret.”

(Bibelen, Johannes Åbenbaring 13,1-3)



Mini-summer

2 min. med sidemanden

- Hvad er selvledelse for jer?

Hvad siger forskningen?



Egen forskning

Anders Bojesen, forsker:

- Kompetenceudvikling i Staten (2008, Ph.d)
- TRIPS (Trivsel, Produktivitet og Selvledelse)
- Leanus (Lean Uden Stress)

Pernille Hohnen, seniorforsker

- Sagsbehandlere/ Hohnen (2005;2006; 2007)
- Industrioperatører
- WORKS (Hvad sker der med det psykiske arbejdsmiljø i EU?)

Hvad siger forskningen?

- Niels Åkerstrøm Andersen (2008) *Legende Magt*
- Karen Lisa Salamon (2007) *Selvsmål – det evaluerede liv*, (2002) *Beåndet Ledelse*
- Jesper Tynell (2002) *Det er min egen skyld*
- Kirsten Marie Bovbjerg (2001) *Følsomhedens Etik*
- Tidsskrift for Arbejdsliv
- Resonans / Annemette Digmann (2007) *Nye Styringsformer overraskende lidt udbredt*

Coping med psykosocialt arbejdsmiljø

- Balance mellem krav og kontrol (Karasek)
- De seks guldkorn (Søndergaard-Kristensen)

Selvledelse: ansvar uden indflydelse

Medarbejderne er udelukkende selvstyrende på et taktisk plan. De er blevet autonomiserede og gjort ansvarlige for deres egne arbejdsbetingelser, for kundernes tilfredshed og for deres personlige økonomiske rentabilitet, bl.a. i kraft af en intensiveret, individuel (selv)kontrol og løbende monitorering.

(Tynell 2002: 17)

Selvledelse er altid selvledelse og...

- Der lægges op til stadig mere selv-ledelse og selvansvarlighed - MEN centraliseres og homogeniseres.
- Der tales om valgfrihed og almen frihed - MEN standardiseres.
- Værdiledelse er blevet en selvfølgelighed - MEN den akkompagneres af udbredt målstyring.
- Der fokuseres på nødvendigheden af integritet, etik, åndelighed - MEN stilles stadig flere eksplicite krav om politisk tilpasning (lydhørhed), effektivt tidsforbrug, resultater.

(Salamon 2008)

Hvorfor er selvledelse et problem

- Selvledelse indebærer ikke nødvendigvis øget indflydelse
- Selvledelse forekommer samtidig med andre nyere ledelses- og organisationsformer
- Selvledelse giver ikke nødvendigvis mere indflydelse
- Selvledelse skaber en række dilemmaer

Dilemmaer i selvledelse

- Hvordan kan det være at vi arbejder mere og mere, men ikke har tid til at lave vores arbejde?
- Hvordan kan man få tildelt større ansvar, men opleve at have mindre indflydelse?
- Hvordan kan et øget fokus på medarbejdertilfredshed give en oplevelse af mindre tilfredshed blandt medarbejderne?

Dilemmaer i selvledelse (fortsat)

- Vanskeligt at kritisere forhold, man selv har fået ansvaret for at skabe
- Kritik kan blive fortolket som, at man har en forkert indstilling
- Mens ledelsen tidligere påtog sig ansvaret for medarbejdernes arbejdsbetingelser (fx travlhed) så pålægger ledelsen i dag den enkelte medarbejder ansvaret

Tre cases



Arbejdsmiljø og styringsformer i praksis

Case 1: Industri operatører

Læring i medstyrende grupper

Case 2: Social rådgivere

Dokumentation og faglig rådgivning

Case 3: Lærere

Selvstyrende teams

Arbejdsmiljø og styringsformer i praksis

Opgave

- I har 15 min.
- Diskutér: Hvad er selvledelsesproblemet? Og hvilken løsning vil I anbefale?
- Bagefter skal én fra gruppen præsentere jeres løsning for de andre i plenum

Spørgsmål... og Svar



Håndteringsstrategier

- Industriarbejderne: Engagement til en vis grænse
 - Andre sætter deadlines, JA tak til involvering i ansættelser, NEJ tak til involvering i afskedigelser
- Socialrådgiverne: Arbejd, arbejd, endnu hårdere
 - Individuelle strategier
- Lærerne: Reformulér kravene
 - Afskaf selvstyrende teams, fordi de giver for meget administrativt bøv l der tager tid fra kerneopgaven

Håndteringsstrategier (fortsat)

- Afvisningsstrategien
 - Vil ikke lege med, teknologier er ikke til at stole på, manglede tillid leder-medarbejder (Industri operatører)
- Selvbebrejdesstrategien
 - Det er mit eget problem hvis jeg ikke kan leve op til krav på arbejdet, dokumentationskrav vs. mulighed for at udøve min faglighed (Socialrådgivere)
- Koalitionsstrategien
 - Involver andre, skabe en strategisk koalition, oversæt og reformuler eksterne krav til daglig praksis (Lærere)

Opsamling og konklusion

- Løsninger og dilemmaer er forskellige og afhænger bl.a. af medarbejdergruppe, arbejdsvilkår og ledelsesforhold
- Selvledelse kan skabe strukturelle paradokser
- Strukturelle dilemmaer kan ikke altid løses... men et skridt på vejen kan være synliggørelse!
- Vi er altid nødsaget til at "gå rundt om elefanten",
 - vi kan ikke på forhånd gennemskue eller fuldt ud beskrive hvad selvledelse er og hvilke konsekvenser det har...

TAK for i dag!

abo@arbejdsmiljoforskning.dk

pho@arbejdsmiljoforskning.dk

