

Sæt fokus på arbejdets kerne hvis du vil forbedre trivslen

Personalechefkonferencen, 4. november 2008

Peter Hasle

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø



DET NATIONALE
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ

Dagens oplæg bygger på resultater fra VIPS

Virksomhedernes Indsats for et bedre **Psy**kisk arbejdsmiljø

- At skabe viden om hvordan arbejdspladser gennemfører vellykkede forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø
- Fokus: Virksomhedernes eget arbejde med at forbedre PSA
- 14 virksomheder fulgt i 2-3 år
- Udgangspunkt kortlægning af PSA
- Derefter handlingsplan og forsøg på forbedringer
- Procesevaluering og effektmåling



VIPS fandt en god og en dårlig nyhed

Den gode nyhed:

- Det nytter noget
- Den enkelte virksomheds indsats medfører en forskel uanset branche og fag
- Det kan altså betale sig at søge at forbedre psykiske arbejdsmiljø

Den dårlige nyhed:

- Det tager lang tid
- Der er ingen lette genveje
- Mange ting kan gå galt

13 teser om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø

- De langsomme forandringer er de hurtigste
- Det gode psykiske arbejdsmiljø skal hele tiden genopfindes
- Mistillid til andres motiver lammer processen
- Skab en professionel uenighedskultur
- Nej til kærlighed – ja til anerkendelse og respekt
- Lederen som sekretær for medarbejderne
- Hvis vi blot fik lov at passe vores arbejde!
- Inddragelse og dialog er godt, men ikke nok.
- Spørgeskemaer sætter dagsordenen, men løser ikke problemerne
- Se manglerne i øjnene og dyrk mulighederne
- Det er svært at holde skruen i vandet, når bølgerne går højt
- Ingenting kommer af ingenting
- Meningen med arbejdet skabes i fællesskab

Tese: Spørgeskemaer sætter dagsordenen, men løser ikke problemerne

Den positive betydning

- resultaternes objektive karakter gør dem svære at afvise
- det kan blive lettere at tale om tabuer

Oversættelsen til handling rammer barrierer:

- spørgeskemaer bygger på abstrakte kategorier
- det er svært at koble det konkrete arbejde med spørgeskemaet
- Det er uklart hvad der vil forbedre situationen

Hvordan kommer man så videre?

Tre teser som kan hjælpe på vej

- De langsomme forandringer er de hurtigste
 - problemer med psykisk arbejdsmiljø løses ikke med et snuptag
- Det gode psykiske arbejdsmiljø skal hele tiden genopfindes
 - psykiske arbejdsmiljø er ikke klaret en gang for alle
 - og enhver organisation forandrer sig hele tiden
- Inddragelse og dialog er godt, men ikke nok
 - Det er nødvendigt med dialog, men der skal også handles

Det psykiske arbejdsmiljø i jobbet

Guldorn
Krav
Indflydelse
Social støtte
Mening
Forudsigelighed
Anerkendelse og Belønning

Det psykiske arbejdsmiljø i jobbet

Belastende effekt	Guldorn
<ul style="list-style-type: none">• For høj: Stress• For lav: Apati	Krav
<ul style="list-style-type: none">• Magteløshed• Hjælpeløshed	Indflydelse
<ul style="list-style-type: none">• Ensomhed• Isolation	Social støtte
<ul style="list-style-type: none">• Fremmedgørelse• Normløshed	Mening
<ul style="list-style-type: none">• Usikkerhed• Uvished	Forudsigelighed
<ul style="list-style-type: none">• Frustration• Værdiløshed	Anerkendelse og Belønning

Det psykiske arbejdsmiljø i jobbet

Belastende effekt	Guldorn	Berigende effekt
<ul style="list-style-type: none"> • For høj: Stress • For lav: Apati 	Krav	<ul style="list-style-type: none"> • Personlig udvikling og vækst
<ul style="list-style-type: none"> • Magteløshed • Hjælpeløshed 	Indflydelse	<ul style="list-style-type: none"> • Handlekompetence • Ansvarlighed
<ul style="list-style-type: none"> • Ensomhed • Isolation 	Social støtte	<ul style="list-style-type: none"> • Social forankring og integration
<ul style="list-style-type: none"> • Fremmedgørelse • Normløshed 	Mening	<ul style="list-style-type: none"> • Følelse af mening og sammenhæng
<ul style="list-style-type: none"> • Usikkerhed • Uvished 	Forudsigelighed	<ul style="list-style-type: none"> • Tryghed og sikkerhed
<ul style="list-style-type: none"> • Frustration • Værdiløshed 	Anerkendelse og Belønning	<ul style="list-style-type: none"> • Personlig værdighed og følelse af værdi

Mening i arbejdet

- Enhver organisation er sat i verden for at løse en bestemt kerneopgave
- Alle mennesker ønsker at udføre et meningsfyldt arbejde
- Meningen tager udgangspunkt i løsningen af kerneopgaven
- Forhindringer, forstyrrelser og unødvendige opgaver skaber meningsløshed
- Mening er en væsentlig del af anerkendelse og belønning

Ny tese:

Hvis vi blot kunne få lov til at passe vores arbejde

Diskussion:

- Har I eksempler fra jeres hverdag på forhindringer i løsningen af kerneopgaven som kan medføre tab af mening i arbejdet



Definition af kerneopgaven er ikke selvindlysende

- Hvem skal have udbytte af løsningen af kerneopgave?
 - borgerne
 - politikerne
 - udbyttet for den første borger kan forringe muligheden for den næste
 - den konkrete borger eller den abstrakte borger
- Hvad er kvalitet i løsningen af kerneopgaven?
 - borgertilfredshed
 - retssikkerhed
 - lave omkostninger
 - ??

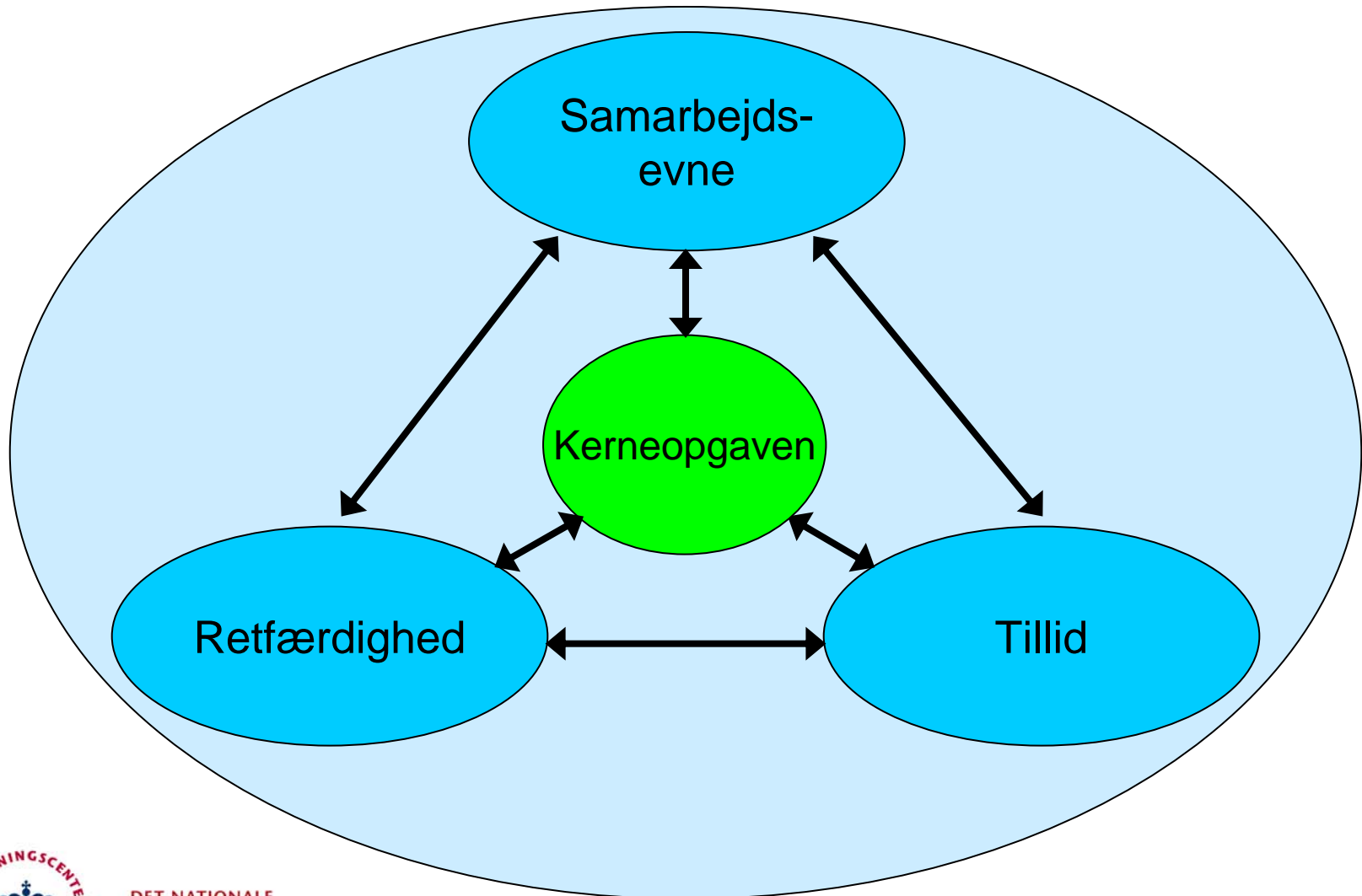
Social kapital som mulighed

- *“Egenskaber ved en social organisation som fx netværk, normer og tillid som fremmer koordinering og samarbejde for det fælles bedste”*

Putnam, 1995

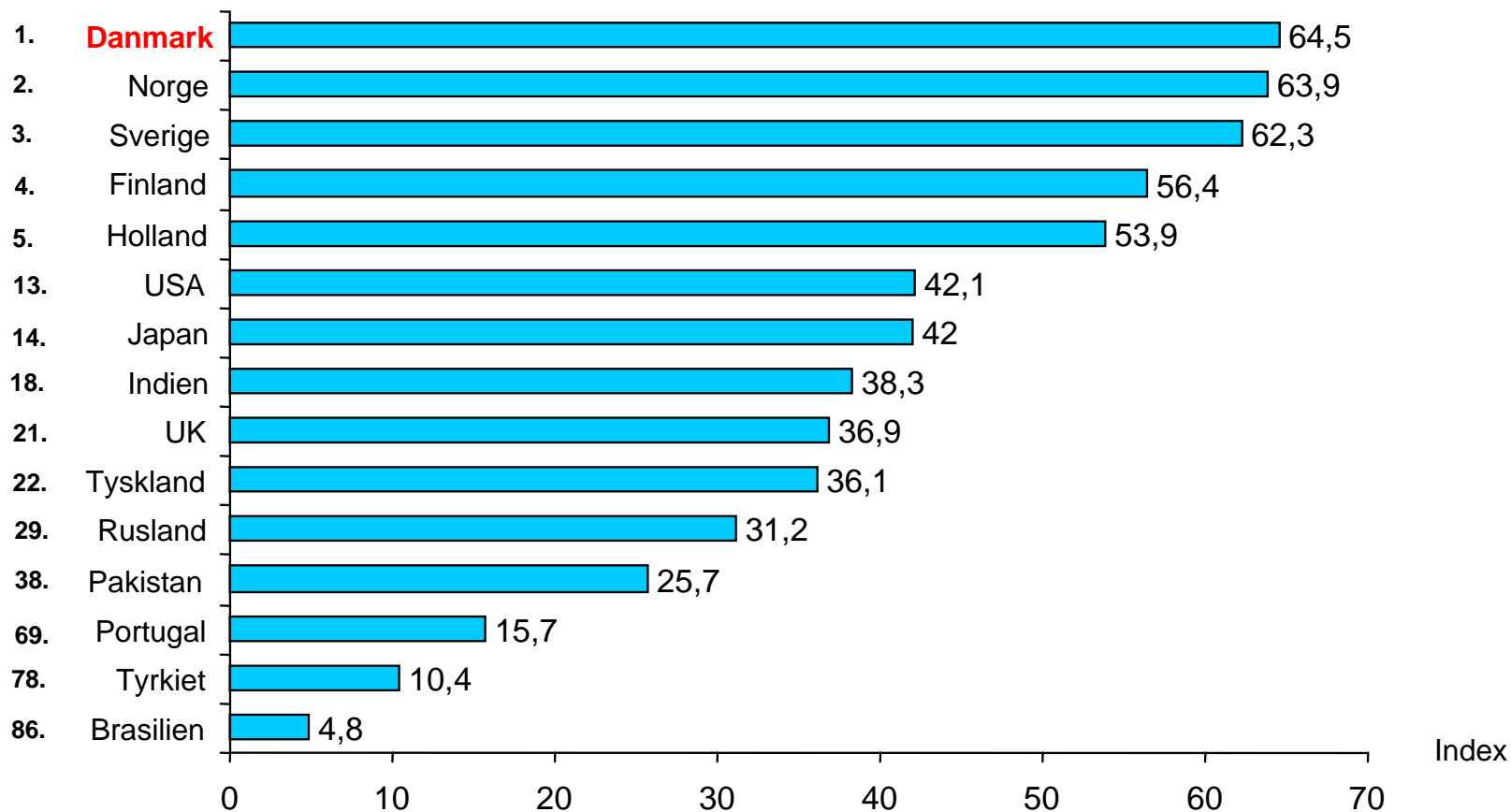


Virksomhedens sociale kapital



Der er særlig høj social kapital i Danmark

Tillid - i hvor høj grad stoler folk på hinanden?

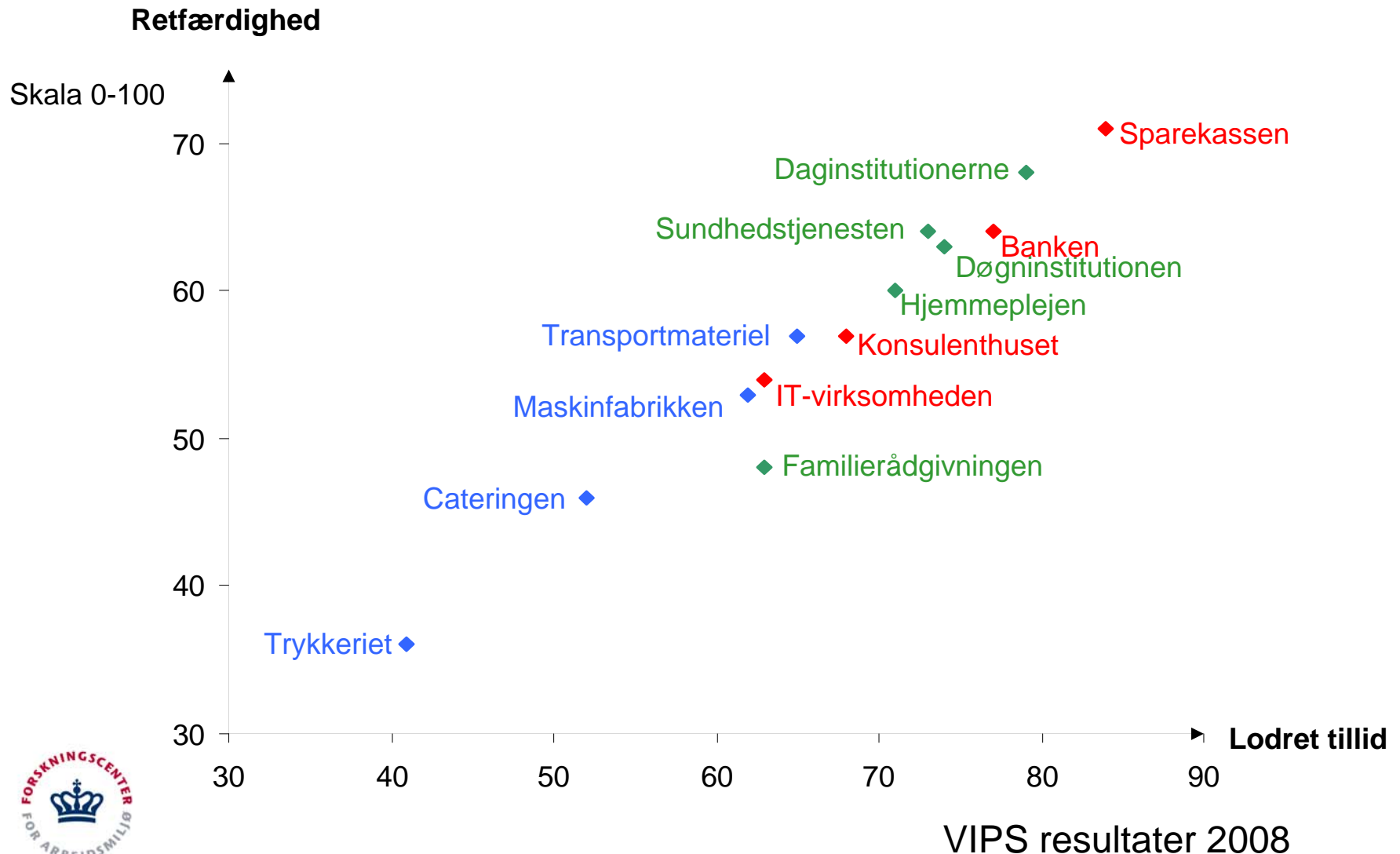


Verdensbanken, her fra G.T. Svendsen. Økonomi & Politik 2006;42-55.



DET NATIONALE
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ

Der er plads til forbedringer i mange virksomheder



Tillid

En definition:

- Accept af egen sårbarhed i forventning om at den anden ikke udnytter sårbarheden

Tillidsbaseret ledelse:

- Ledelsen afgiver kontrol til medarbejderne i forventning om at de ikke udnytter situationen

Medarbejdertillid:

- Medarbejderne accepterer at blive ledet i forventning om at ledelsen udøves for at varetage det fælles bedste

Flere former for tillid

Interpersonel tillid:

- Tillid mellem personer: medarbejder – leder og medarbejder – medarbejder
- Opbygges eller nedbrydes gennem personligt kendskab og erfaringsopbygning

Institutionel tillid

- Personers tillid til institutioner fx virksomheden som sådan
- Topledelsen bliver symboler for virksomhedens som institution
- Tilliden baseres på fortolkning af symboler

Tillid vindes gennem troværdig adfærd

- **Velvillighed:** Man viser sin gode hensigter (udnytter ikke sårbarhed)
- **Kompetence:** Man demonstrerer at man ved hvad man taler om og kender sine grænser
- **Konsistent adfærd:** Gennemskuelig og forklarlig
- **Integritet:** Man mener og gør som man siger
- **Uddelegering af kontrol:** Man viser selv tillid ved at give kompetence til andre
- **Demonstration af lydhørhed:** Man tager andres synspunkter seriøst

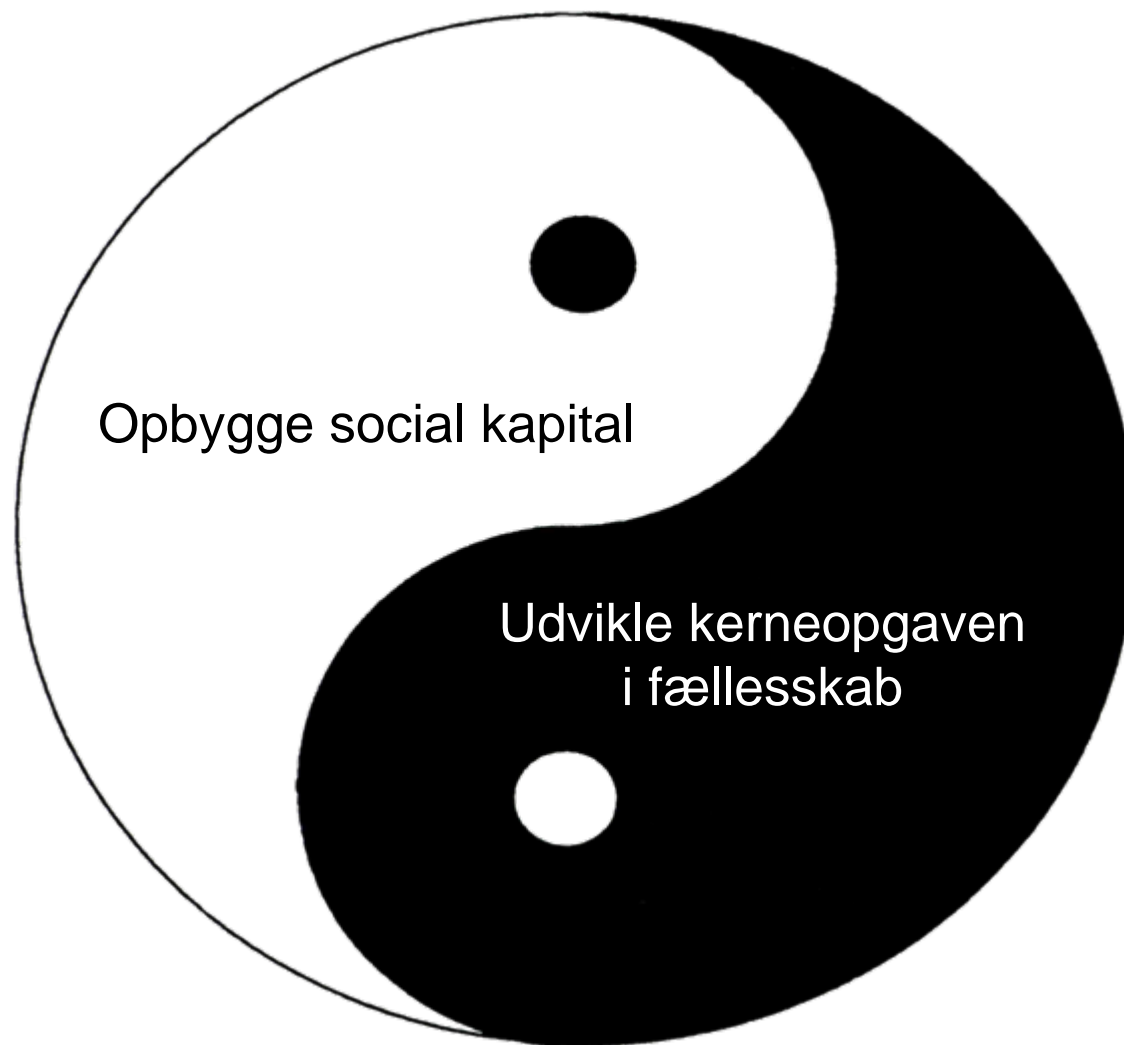
Flere slags retfærdighed

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

Hvordan skabes en retfærdig proces

- **Konsistens:** Lige behandling af alle
- **Involvering:** De berørte skal høres
- **Respekt:** Synspunkter behandles seriøst
- **Synlighed:** Beslutningsprocessen er gennemskelig
- **Forklaring:** Hvorfor beslutningen blev som den blev, og hvilken konsekvenser den får
- **Ankemulighed:** Unfair og forkerte beslutninger kan omgøres





Lean som mulighed for fælles fokus på kerneopgaven

1. Fastslå hvad der skaber værdi for kunden
2. Identificer de ikke-værdiskabende aktiviteter og eliminer dem (ValueStreamMap til analyse af værdikæden)
3. Skab flow omkring de arbejdsgange, der skaber værdi.
4. Styring af produktionen baseret på 'træk' (pull) fra kunden ikke 'skub' (push) fra planlægningsafdelingen
5. Stræb efter det perfekte ved løbende fjernelse af spild.

Lean udfordrer virksomhedens sociale kapital

- Er der tillid til hvad lean skal bruges til og hvordan det gennemføres?
- Foregår implementeringen af lean på en retfærdig måde?
- Samarbejdes der om gennemførelsen af lean?

Diskussion

- Hvordan kan man udvikle den fælles forståelse af kerneopgaven?
- Hvordan håndteres uenigheder og dilemmaer? (forskellige grupperinger vil forskelligt)