

Fra medarbejderinvolvering til udvikling i fællesskab

Peter Hasle
Arbejdsmiljøkonferencen
D. 20. oktober 2008
Hotel Nyborg Strand



DET NATIONALE
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ

To centrale påstande:

1. Dogmet om medarbejderinvolvering bliver i praksis til et forsøg på at få medarbejderne til at gøre det som ledelsen har besluttet er det rigtige
2. Alternativet er udvikling i fællesskab baseret på social kapital: tillid, retfærdighed og samarbejde

Den traditionelle forståelse af ledelse

Udøvelse af magt som defineres som:

- evnen til at få andre til at gøre noget som de ellers ikke ville have gjort

Denne tilgang forudsætter:

- at lederen ved hvad der er det rigtige at gøre
- og at medarbejderne ville gøre det forkerte hvis de ikke blev styret af lederen

Nogle problemer for magtudøvelsen i traditionel ledelse

- Lederen træffer nødvendigvis beslutninger på et ufuldstændigt grundlag
- Lederen ved ikke hvordan arbejdet reelt udføres

Nogle konsekvenser

- Medarbejderne fortolker beskeder forskelligt fra lederens intention
- Medarbejderne gør ikke det de får besked på
- Der sker noget uventet som lederen ikke havde forudset
- Resultatet af arbejdet svarer ikke til lederens intention

Scientific management (taylorisme)

Direkte styring gennem:

- Horisontal og vertikal arbejdsdeling
- Standardisering og tidsstudier
- Løn efter ydelse

Lever i bedste velgående, eksempelvis:

- Lavt betalte jobs i servicesektoren
- Minutstyring i hjemmeplejen
- Den danske kvalitetsstandard på hospitalerne
- SAP og andre IT-systemer som styrer adfærd

Human resource management

- Bygger bl.a. på Hawthorne studierne i 30erne og Maslows behovspyramide
- Ideen er at øge motivationen gennem at afdække og tilfredsstille medarbejdernes behov
- Medarbejderpleje fra kompetenceudvikling over trivselsmålinger til sundhedsforsikringer og frugt

Det kan da kun være godt?

- Hvordan kan medarbejderne være utilfredse når ledelsen forsøger at opfylde alle behov (og man kan jo altid give en ekstra ordning)

Human relations management

- Socio-teknikken fra 60erne og 70erne med selvstyrende grupper udviklet i Norden
- Nøglebegreber: kommunikation, involvering og proces
- Det er her involvering bliver et omdrejningspunkt for al ledelse

Det kan man vel ikke få for meget af?

- Ledelsen har magten over dagsordenen og kontrollerer involvering i hvad og hvordan
- Ikke for ingenting har managementkonsulenterne opfundet begrebet: "en brændende platform"

Visionsledelse

- Udviklet i 80erne og 90erne hvor enhver privat og offentlig virksomhed skulle have en mission og en vision
- Jan Carlzon blev berømt for visionen: ”riv pyramiderne ned” og SAS blev ”airline of the year” i 1983
- Ledelse bliver til karisma, og visioner noget som skal sælges til medarbejderne
- Visioner har en karakter hvor de både er luftige og vanskelige at være uenige i
- Ledelsen definerer derfor hvad visionen betyder i dagligdagen

Værdiledelse

- Det nyeste skud på ledelsestræet
- I og med at ledelsen ikke kan kontrollere hvad medarbejderne gør, styres gennem værdier
- Det er ledelsen som definerer hvad der er i overensstemmelse med værdierne
- Ledelsen tager kontrol over sjæl og sind fordi den gode medarbejder er den, som gør virksomhedens værdier til sine personlige værdier
- Nu er det ikke mere tilladt at gøre sit arbejde og tænke sit

Et eksempel på definition af værdien respekt:

”Respekt for medarbejderne er i høj grad at forsøge at undgå afskedigelser. Men samtidig er det også respekt for medarbejderne, når man, baseret på en række samtidig udviklinger, konstaterer at den førte politik ikke længere kan holde.”

Henning Dyremose ifm med afskedigelse af 1.650 medarbejdere i TDC i 2003

Fra Kragh & Helder, 2003



DET NATIONALE
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ

Hvorfor denne udvikling?

- Maskinerne overtager det rutinerede arbejde og efterlader arbejdsopgaver baseret på skøn
- Arbejdsopgaverne bliver stadig mere komplekse og kræver stadig flere horisontale netværk
- Ledelsesstrategierne forsøger at styre medarbejdernes professionelle skøn og netværk i den ønskede retning
- Det sker gennem to styringsstrategier:
 - Standardisering og kontrol
 - Selvledelse styret af behovsopfyldelse, involvering, visioner og værdier

Sammenfatning af magtudøvelse gennem moderne ledelsesformer

	Lederrollen	Magtudøvelsen
Scientific management	Ingeniør	Arbejdsdeling
Human ressource management	Terapeut/motivator	Behov
Human relations management	Facilitator	Processer
Visionsledelse	Karismatiker	Fremtid
Værdiledelse	Præst	Moral

Ledelse er stadig baseret på magtudøvelse

- De moderne ledelsesformer har altså udviklet stadig mere avancerede former for udøvelse af magt
- Grundlaget er stadig adskillelsen mellem håndens og åndens arbejde eller mere nutidigt
 - mellem formulering og implementering
- Ledelsen formulerer og medarbejderne implementerer
 - nu baseret på involvering, visioner og værdier

Er denne moderne magtudøvelse et problem?

- Den alvidende helhedsorienterede leder findes ikke
- Magtudøvelse udtrykker mistillid til medarbejderne



Den alvidende leder findes ikke

Fx behøver ledelsens forestilling om motivation ikke at stemme overens med virkeligheden



DET NATIONALE
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ

Ledere har egne – og ikke nødvendigvis helhedsorienterede og altruistiske – interesser

Politiken d. 22. Sept. 2008:

- **Grådighed, uansvarlighed og kontrolsvigt**

Konsekvenserne af finanskrisen er uoverskuelige. Men årsagerne er til at få øje på..... *Tøger Seidenfaden*

Politiken d. 2. Okt. 2008:

- **Fallittens far hed Fuld og er ”grådighedens gorilla”**

Bag den globale finanskrisen står der en række direktører, der har spillet højt spil for andres milliarder. En af de vigtigste er Dick Fuld fra det krakkede Lehman Brothers.....*Hans Davidsen*

Magtudøvelse udtrykker mistillid til medarbejderne

- Når ledere i praksis ikke tror medarbejderne gør det rigtigt – udtrykkes mistillid
- Mistillid fra ledelsen udløser mistillid fra medarbejderne
- Mangel på tillid svækker motivation og engagement
- Medarbejderens selvtillid svækkes
- Lav tillid og mistillid forringer arbejdsmiljø og helbred

Ingen (laissez faire) ledelse er ikke et alternativ

Grænseløs selvbestemmelse:

- manglende afklaring af den fælles opgave
- medarbejderne mangler anerkendelse
- usikkerhed overfor om en opgave løses godt nok

Konsekvens:

- forringelse af arbejdsmiljøet
- Dårligere performance

Ingen vil tilbage til den gammeldags ledelse

- Fortidens i bedste fald patriarkalske ledelse skal ikke vækkes af nostalgiske følelser
- Ledelsen var baseret på eksplicit magtudøvelse med direkte ordrer, nedværdigende behandling og kontante sanktioner
- Arbejdsmiljø- og performanceproblemer bliver kun større under sådanne ledelsesformer
- Men vi ser dem desværre stadig fremmet i dag:
<http://www.youtube.com/watch?v=MB8dGQ77Zg0>

Et ægte dilemma

- De moderne ledelsesformer ender på den ene eller anden måde i magtudøvelse med potentielt negative konsekvenser
- Ledelse kan ikke undværes – alternativet er værre

En alternativ strategi

Ledelse med en vis grad
af magtudøvelse

Størst mulige spillerum for
selvstændige ansvarlige
medarbejdere

Løsning
af
kerneopgaven

Den alternative strategi kan baseres på social kapital

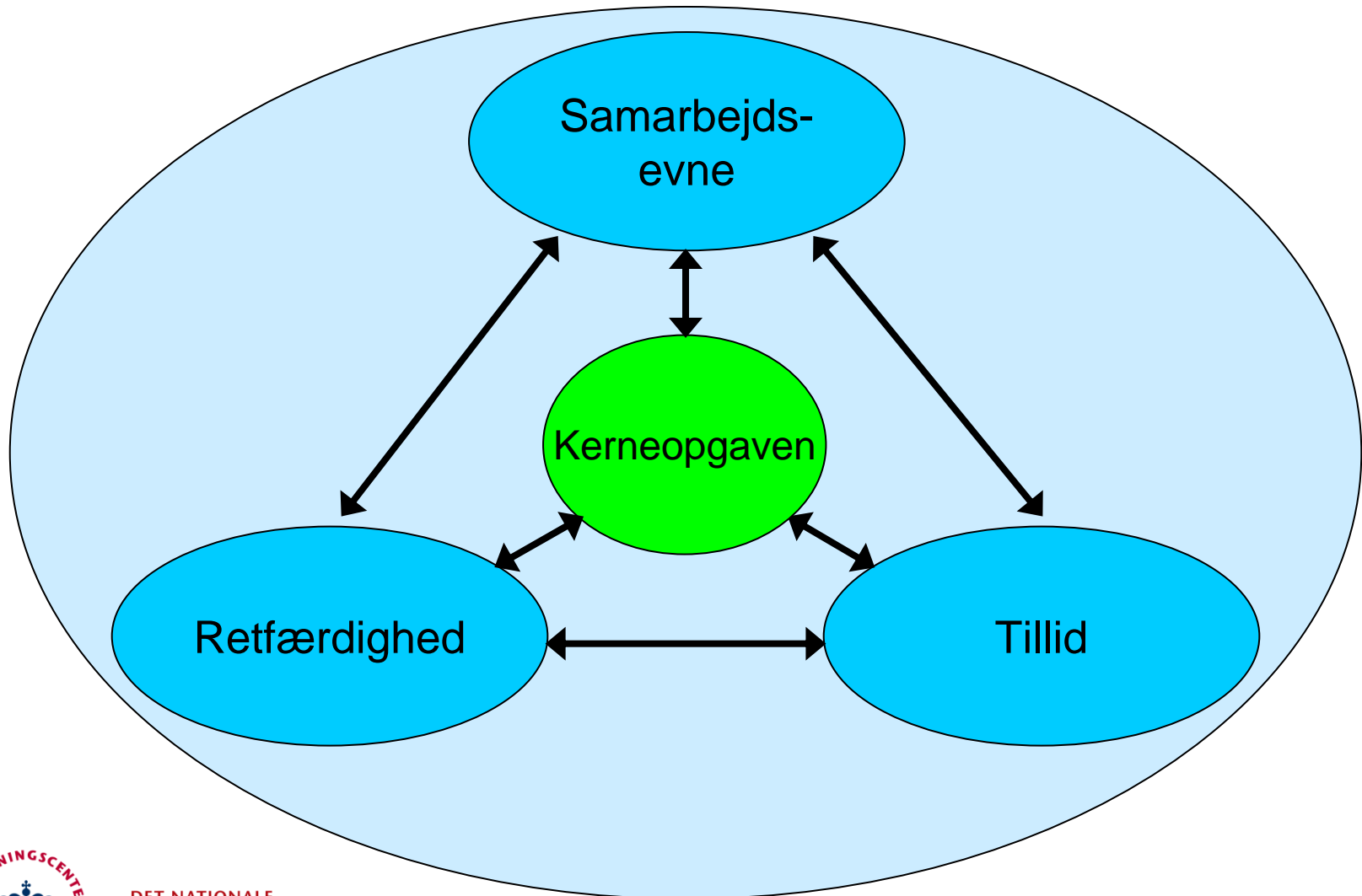
Virksomhedens sociale kapital kan defineres som:

- Den egenskab som sætter organisationens medlemmer i stand til at løse dens fælles opgave

For at kunne løse den fælles opgave er det nødvendigt:

- at kunne *samarbejde* om løsningen
- at have *tillid* til dem man samarbejder med
- at det hele foregår på en *retfærdig* måde

Virksomhedens sociale kapital



Samarbejdsevne

Anerkendelse er det bærende element:

- Både ledelsen og medarbejderne forsøger at gøre deres bedste
- Både ledelsen og medarbejderne har legitime interesser og roller
- Man viser aktivt anerkendelse af de andre

Normer og værdier understøtter samarbejdet fx:

- Hjælpsomhed
- Lydhørhed
- Orientering mod fællesskabet



Social kapital fører ikke til et konfliktløst konsensus

- Høj social kapital indebærer accept af andre gruppers interesser, perspektiver og fortolkninger
- Afvisning af kritik fx i form af prædikatet modstand mod forandring, nedbryder social kapital
- Social kapital indebærer derfor en evne til at rumme og anerkende kritik uden uenighed fører til uløselige konflikter

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 gennemskuelig
- **Forklaring:** Hvorfor beslutningen blev som den blev, og hvilken konsekvenser den får
- **Ankemulighed:** Unfair og forkerte beslutninger kan omgøres

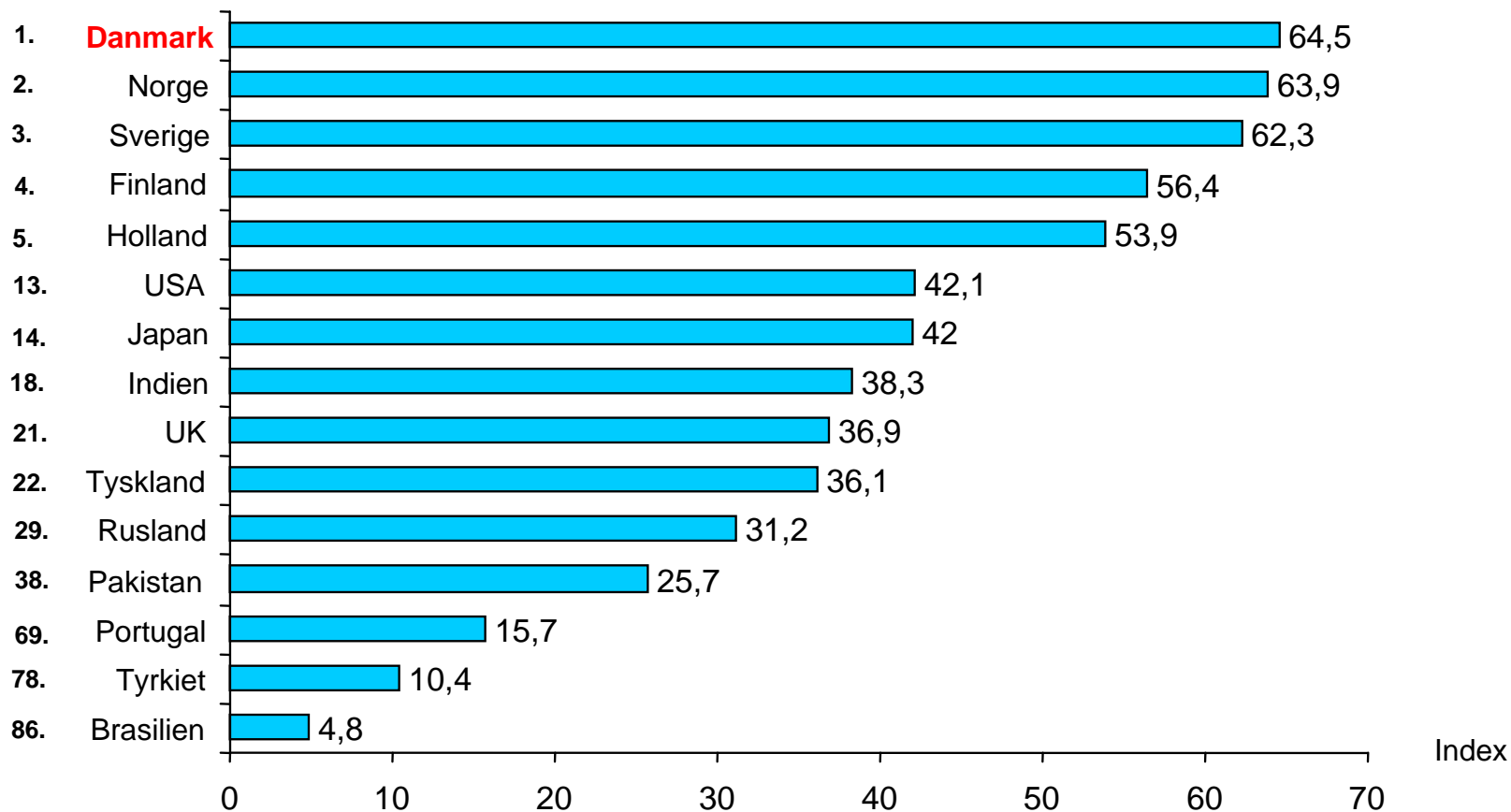


Hvordan træffes der beslutninger?

- Kriteriet er løsning af kerneopgaven
- Forståelsen af kerneopgaven er hverken entydig eller simpel
- Både ledere og medarbejdere bidrager til at udvikle en fælles forståelse af kerneopgaven
- At der skal skæres igennem og træffes en beslutning, accepteres fordi medarbejderne:
 - har tillid til at det sker ud fra løsningen af kerneopgaven til det fælles bedste
 - beslutningerne træffes og gennemføres på en retfærdig måde

Der er særlig høj social kapital i Danmark

Tillid - i hvor høj grad stoler folk på hinanden?

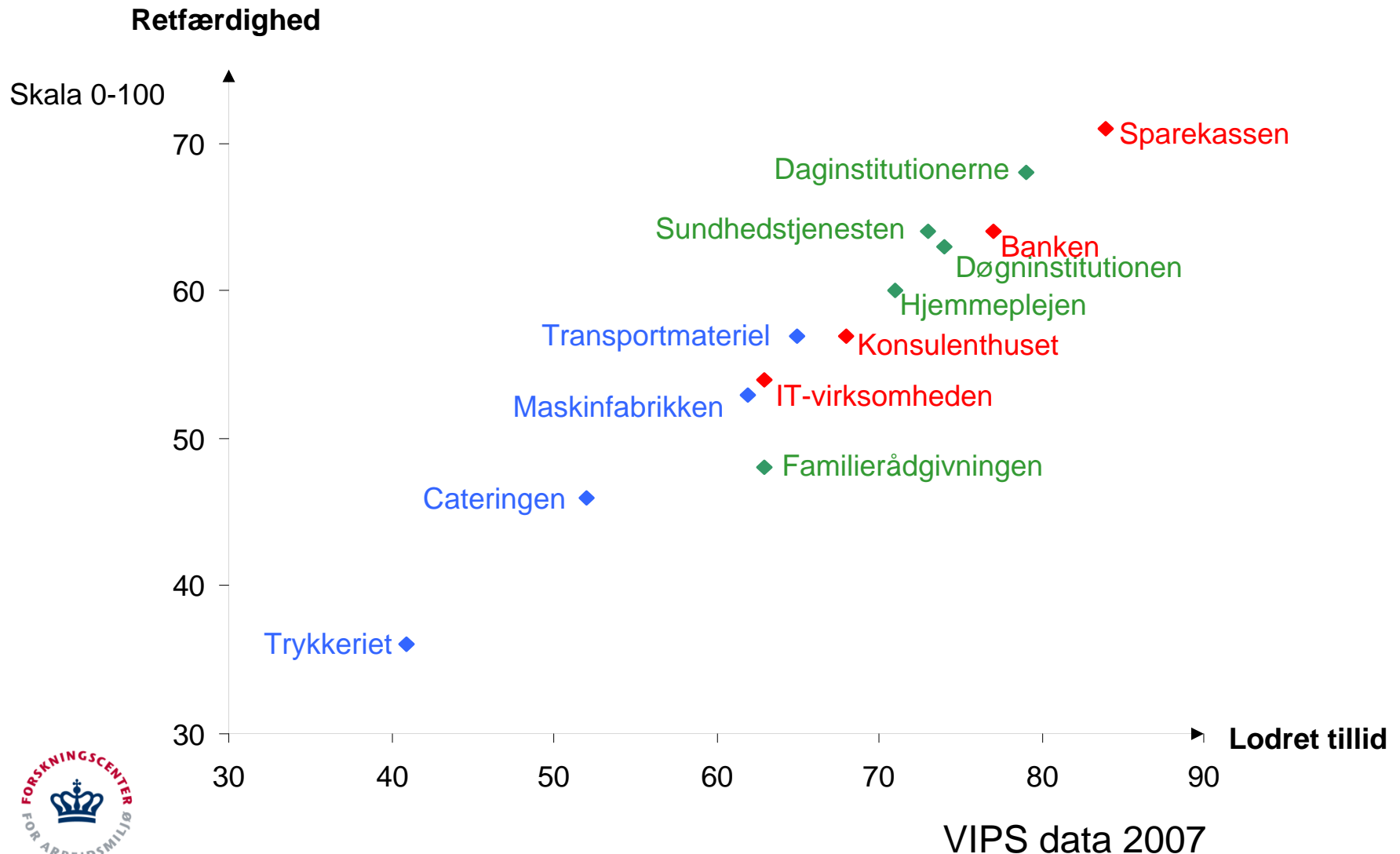


Verdensbanken, her fra G.T. Svendsen. Økonomi & Politik 2006;42-55.



DET NATIONALE
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ

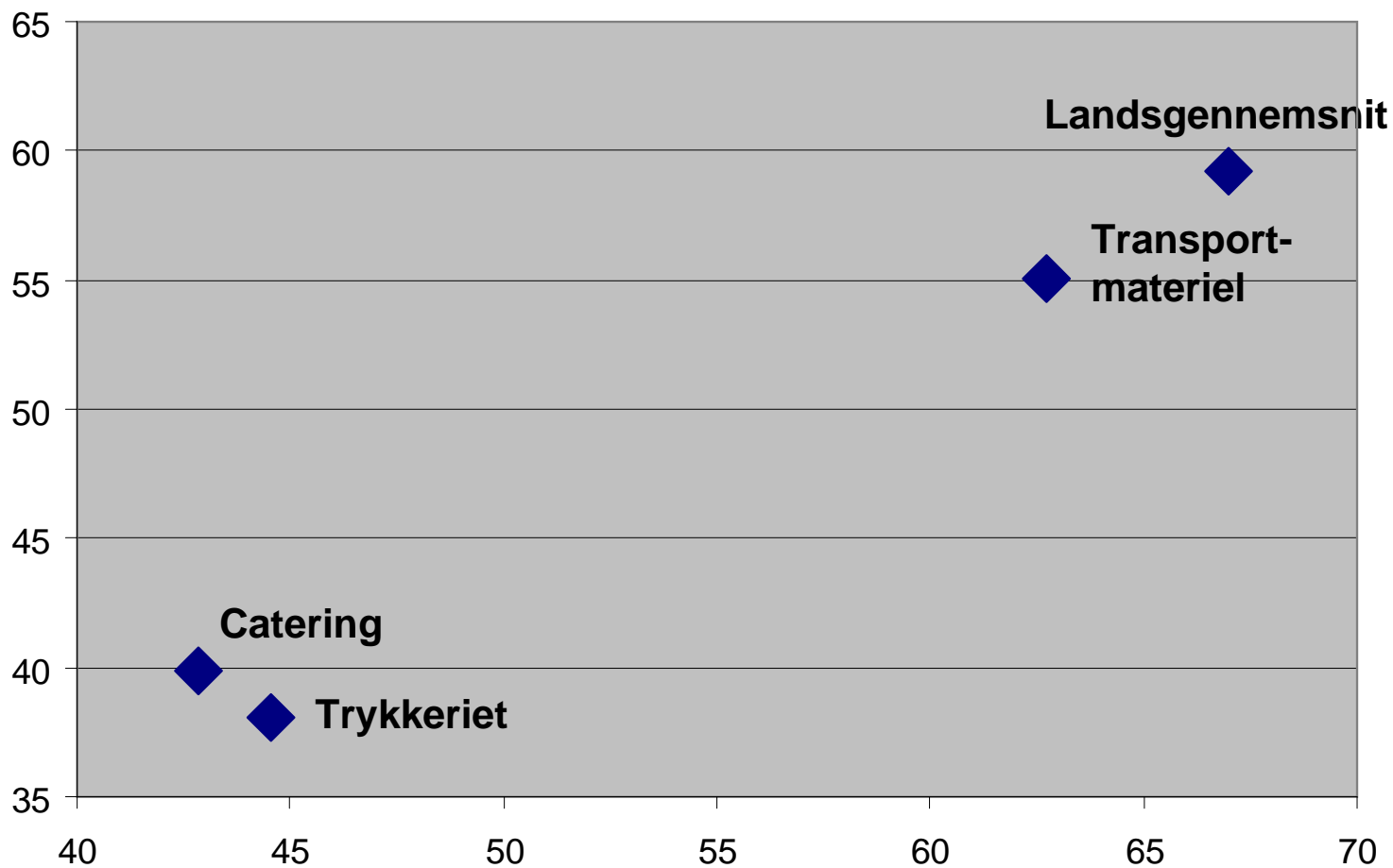
Der er plads til forbedringer i mange virksomheder



Et eksempel fra tre industrivirksomheder

Retfærdighed

(skala 0-100)



Lodret tillid



DET NATIONALE
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ

Dramatiske ændringer i beskæftigelse

	Projekt start (antal ansatte)	Projekt slut (antal ansatte)	Forandring %
Trykkeriet	120	100	-17
Cateringen	220	120	-45
Transport- materiel	400	180	-55

Det forventede resultat efter afskedigelser

- Den videnskabelige litteratur beskriver klart at afskedigelser fremkalder usikkerhed om fremtiden, hvilket resulterer i en forringelse af det psykiske arbejdsmiljø og det psykiske helbred



Forandring i helbred efter afskedigelser

	Trykkeriet (17% fyringer)		Cateringen (45% fyringer)		Transportmateriel (55% fyringer)	
(skala 0-100)	Resultat	Forandring	Resultat	Forandring	Resultat	Forandring
Selvurderet helbred	70.9	-1.0	79.3	2.9	80.7	0.2
Mentalt helbred	75.7	0.3	78.4	8.8***	81.8	0.1
Vitalitet	59.9	0.2	62.7	7.2**	71.9	0.0
Adfærdsmæssig stress	22.2	-3.2	20.1	-10.9**	14.6	-0.9
Somatisk stress	23.4	-1.1	21.7	3.6	15.6	-0.7
Kognitivt stress	24.2	-2.6	17.7	-5.8*	17.3	-1.4

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001, kontrolleret for alder, køn og forskel mellem afskedigede og tilbageblevne



Forandringer i den sociale kapital

	Trykkeriet (17% fyringer)		Cateringen (45% fyringer)		Transportmateriel (55% fyringer)	
(skala 0-100)	Resultat	Forandring	Resultat	Forandring	Resultat	Forandring
Vertikal tillid	40.8	-4.3*	52.1	7.9***	64.7	2.9*
Horisontal tillid	62.2	-2.3	69.3	1.8	69.0	-0.1
Retfærdighed	36.0	-2.9	46.0	4.9*	57.0	2.8*

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, kontrolleret for alder, køn og forskel mellem afskedigede og tilbageblevne



Kan man få for meget social kapital?



DET NATIONALE
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ

Mulige problemer med organisatorisk social kapital

- Der skal være balance mellem bonding, bridging og linking
- Ubalance
 - For meget bonding: gruppen lukker sig om sig selv og ekskluderer de anderledes
 - For meget bridging: det interne sammenhold svækkes
 - For meget linking: den topstyrede organisation

Ingen fribillet

- Hverken de kendte moderne ledelsesformer og eller udvikling i fællesskab baseret på social kapital giver en fribillet til paradis
- Enhver organisation er præget af problemer og dilemmaer som der hele tiden skal tages stilling til, og hvor de perfekte løsninger ikke findes
- Virksomhedens sociale kapital tilbyder en ny ledelses- og samarbejdsform hvor vi udnytter de særlige danske forudsætninger og åbner mulighed for både at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og performance

Virksomhedens sociale kapital

Hvidbog

Kristian Gylling Olesen
Eva Thoft
Peter Hasle
Tage Søndergård Kristensen




ARBEJDSMILJØRÅDET



DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER
FOR ARBEJDSMILJØ



DET NATIONALE
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ

Både hvidbogen og dette oplæg
kan downloades:

www.arbejdsmiljoforskning.dk



DET NATIONALE
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ