

# Hvorfor er ledelse vigtig for psykisk arbejdsmiljø?

Arbejdsmiljø konference 2008

Anita Mac & Peter Hagedorn-Rasmussen

## Program

---

- Hvorfor er ledelse vigtigt?
- Ledelsesstrategier, det personlige lederskabs praksis og psykisk arbejdsmiljø?
- Case præsentation
- Gruppediskussion og opsamling

---

## Hvorfor er ledelse vigtigt?

### Nogle resultater

---

- ❑ Når der er ringe PSA er der næsten altid også ringe ledelseskvalitet
- ❑ Den 2. vigtigste grund til at forlade arbejdspladsen er dårlig ledelse
- ❑ Mellemlider har ofte ikke lederkompetencer
- ❑ Ledelsessystemet forholder sig snævert til resultater, ikke til det, der skal til for at skabe resultater.

## Hvad sker der?

---

□ Engageret

Demotiveret



## Krav- kontrol ubalance

- Jeg startede på denne arbejdsplads med så meget engagement, og sidder i dag uden lyst til at gøre en indsats ud over minimum'
- Et forløb, hvor hun gang på gang tog initiativer og lod sig involvere i mange nye opgaver. Hun fik ikke støtte eller ressourcer, måtte selv opfinde løsninger og stødte hele tiden på hindringer i arbejdet.
- En ledelsesopgave at yde støtte til at gøre arbejdet muligt?
- Krav – kontrol ubalance

## Indsats – belønning ubalance

' Mit engagement har jeg stadig, men nu gør jeg ikke en indsats for arbejdspladsens skyld, men for min egen skyld' .

Et forløb, hvor han præsterede det umulige for sit eget og for andres, men aldrig fik feedback eller anerkendelse. Initiativer og god kvalitet forekom at være ligegyldigt.

- En ledelsesopgave at skabe anerkendelse i arbejdet?

Indsats- belønning ubalance

## Det kollektive miljø

---

- ' Før diskuterede vi opgaverne og havde en uformel og ærlig omgangstone. Nu gider man kun klare sit eget, man pjækker fra afdelingsmøder og tilliden til hinanden er slidt ned'
- Et forløb, hvor afdelingen havde prøvet at rette op på konsekvenserne af en leder, der undlod at lede. De kom til kort og holdt op med at bruge energi på det kollektive.

## Det kollektive forløb

---

- Uformel enighed om utilfredshed
- Manglende mulighed for kollektiv succes med at løse problemet
- Mistillid, ødelagt samarbejdsevne
- Den uformelle organisation bryder sammen
- Egoisme, normløshed, magtesløshed
- Et ledelsesansvar af sikre social kapital; tillid, samarbejdsevne og retfærdighed?

## Og lederne .....

---

- ' Mine medarbejdere siger de har det fint, men det har jeg ikke. '
- 'Jamen, det er noget jeg taler om med min erhvervspsykolog / coach [hvordan jeg skal nå vores mål på en ordentlig måde]'
- 'Jeg når aldrig selv mit arbejde; jeg bruger hele dagen på møder og samtaler og synlighed, og må lave arbejdet når de andre er gået hjem.'

## Er det et ledelsesansvar?

---

- Lederne skal holdes ansvarlige for at arbejdet er berigende og ikke belastende?
- At sikre balancen mellem indsats og belønning?
- At sikre balancen mellem kontrol og krav?
- At skabe tillid, samarbejde og retfærdighed?

---

**Ledelsesstrategier, det personlige lederskabs praksis og psykisk arbejdsmiljø?**

## Ledelsesstrategier og det personlige lederskab

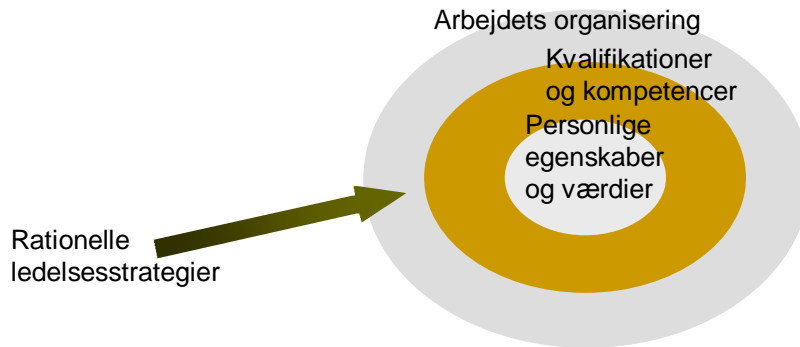
Rationelt orienterede ledelsesstrategier	Normativt orienterede ledelsesstrategier
Lean Projektorganisering som specialisering Mål- og rammestyning	Værdibaseret ledelse Team organisering Netværksorganisering
Det Personlige Lederskab	Det Personlige Lederskab
Direktiv Autoritær Handlekraft Temposættende	Tilknyttende / Anerkendende Coachende Demokratisk Visionær

## Udvalgte faktorer for oplevelse af et udviklende arbejdsliv

- Jobkrav og arbejds mængde
- Udviklings- og læringsmuligheder
- Kontrol over eget arbejde
- Belønning
- Mening i arbejdet
- Social støtte og social vekselvirkning
- Tryghed
- Selvtillid (self efficacy)
- Selvværd (self esteem)

## De rationelle, hårde ledelsesstrategier

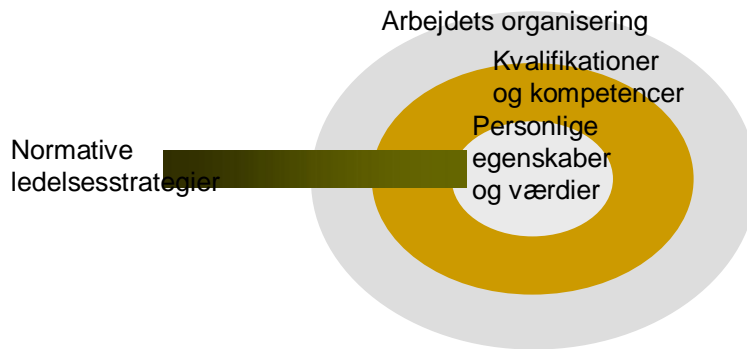
### Effektivisering og rationalisering



## De rationelle ledelsesstrategier - muligheder og risici

	Muligheder	Risici
<b>Jobkrav</b>	Klare jobkrav som resultat af analytisk tilgang til procesdesign	Høje jobkrav - Intensivering Tab af 'tavs viden'
<b>Udviklingsmuligheder</b>	Klare kompetencekrav → målrettet kvalifikations-udvikling	Begrænset til instrumentelle færdigheder
<b>Kontrol over eget arbejde</b>	Grænserne for egenkontrol tydelige. Rolleklarhed og mindsker uklare forventninger, som kan skabe overforpligtigelse	Snævre rammer for egenkontrol og fleksibilitet. Manglende engagement og mening i arbejdet.

## De normative, bløde ledelsesstrategier Med hånden, hjernen og hjertet på arbejdet



## De normative ledelsesstrategier - muligheder og risici

	Muligheder	Risici
<b>Jobkrav</b>	Organiske jobkrav. Mulighed for kontinuerlig tilpasning. Fælles orientering uden stive regler.	Uklare jobkrav → uklare forventninger og rolleklarhed → konflikter
<b>Udviklingsmuligheder</b>	Vægt på personlig udvikling i relation til den organiske og selvledende organisation	Krav om konstant tilpasning, udvikling og læring. Erosion af personligheden
<b>Kontrol over eget arbejde</b>	Autonomi og kontrol over eget arbejde.	Vanskeligheder med at justere egne og andres forventninger

## Store krav til ledelse-i-praksis

---

- Det Personlige Lederskabs praksis er afgørende for oversættelse og fortolkning af ledelsesstrategien til medarbejderledelse:
  - Udvikling af muligheder og reduktion af risici forudsætter improvisation

## Til afrunding: Hvor er ansvaret for PSA?

---

- HR: Medarbejderledelse via HR
- SU: PSA varetages i SU og i APV
- Mellemlider: Varetager driften – men ved godt, at motivation og anerkendelse er vigtig – men ved ofte ikke hvorfor og hvordan
- Resultat: aktiv indsats for et godt PSA falder for tit mellem for mange stole

## Case: Banken

---

Fra

Individuel resultatmåling

til

Teambaseret anerkendende  
ledelse

## Præsentation af Banken

---

### □ Nyt lederteam:

- Individuel resultatmåling -> Teambaseret anerkendende ledelse

### *Konkrete indsatser:*

- Involvering
- Undgå unyttigt arbejde
- Trivsel – herunder kvartalsvise møder og fokus i MUS samtaler

## Resultater fra Banken

Dimension af psykisk arbejdsmiljø	Udvikling		Dimension af psykisk arbejdsmiljø	Udvikling	
	Positiv	Negativ		Positiv	Negativ
<b>Emotionelle krav</b>	X		Feedback	X	
<b>Krav: skjule følelser</b>	X		Sociale relationer	X	
Sensoriske krav		X	Socialt fællesskab	X	
Indflydelse	X		<b>Utryghed</b>	X	
Frihedsgrader	X		<b>Tilfredshed med arbejdet</b>	X	
Mening	X		Generelt helbred	X	
Forudsigelighed	X		Mentalt helbred	X	
Rolleklarhed	X		Vitalitet	X	
Rollekonflikter	X		Adfærdsmæssig stress	X	
<b>Ledelseskvalitet</b>	X		Somatisk stress	X	
<b>Social støtte</b>	X		Kognitiv stress	X	

## Faktorer for Bankens resultater

- Tre nye ledere (chef og souschefer) - fra individuel ledelse til teambaseret
- VIPS rapporten lå parat som input til den ny ledelse
- Vægt på personaleledelse frem for salg: Fra præstationsmåling til præstationscoaching (og prioritering)
- Bærende principper: Åbenhed, involvering, tillid, holdånd, respekt. Alle skal tages alvorligt – anerkendelse
- VIPS rapporten et fast element i MUS samtaler
- Stor fremgang med hensyn til indtjening (afdelingen ligger meget flot) ....

## Oplæg til debat!

---

- Har ledelse en betydning?
  - Hvordan (ikke?) / begrund?
  
- Indtag et ledelsesperspektiv. Diskutér:
  - Hvad skal der til, for at I som ledere i hverdagen kan sikre kravet om resultater og kravet om et godt PSA?
  - Identificér *tre gode ledelses-praksisser* og begrund!

## Afsluttende opsamling

---

- Der er øget opmærksomhed på betydningen af ledelse / PSA
- Lederuddannelse, ledermålinger, lederansvar for PSA
- Traditionelle AM aktører kan tale ind i ledelsesdiskursen ved at kræve målbare evalueringer af ledelseskvalitet.
- Det vil måske øge opmærksomheden på processer frem for resultater og på behovet for lederkompetencer