

DEBATINDLÆG

Nye roller og opgaver på arbejdspladsen, hvis indflydelsen skal højnes

Indflydelse: i arbejdet, over arbejdsforholdene og på arbejdspladsens strategiske niveau

Liv Starheim og Mads Kristoffer Lund

Indflydelse associeres i arbejdsmiljøforstand ofte med forhold i den enkeltes arbejde: I hvilken grad har man indflydelse på, hvordan og hvornår man kan udføre sit arbejde? Nogle gange associeres det også med, om man har indflydelse over arbejdsforholdene på arbejdspladsen. Og om man har indflydelse på den mere overordnede udvikling af arbejdspladsen. Høj indflydelse som tegn på et godt arbejdsmiljø er veldokumenteret (Hvid 2009), men hvordan praktiseres høj indflydelse?

Afsættet for denne artikel er IDA Arbejdsmiljøkonference d. 28. oktober 2020¹, hvor forskere, arbejdsmiljøfolk, ledere, og studerende mødtes for at gøre status på indflydelsen. I artiklen diskuterer vi indflydelse, som den blev fremlagt på konferencen, og de perspektiver, vi kan se i forhold til roller og opgaver – for ledere, medarbejderrepræsentanter og medarbejderne selv. Vi udfolder tre niveauer for indflydelse og diskuterer dem op imod en af præsentationerne på

konferencen, nemlig Job-, Aktivitets- og Kompetencecenteret i Gentofte Kommune (JAC). JAC er flere år i træk udnævnt som Danmarks og Europas bedste offentlige arbejdsplads, og vi finder det interessant at diskutere, hvordan indflydelsen udfolder sig på denne roste, offentlige arbejdsplads, og de implikationer, vi kan ane i forhold til roller, opgaver og arbejdsmiljø.

Det forskningsmæssige afsæt for at diskutere indflydelse er Karasek og Theorells velkendte krav/kontrol-model, som placerer kravene i arbejdet i den ene dimension, og graden af kontrol i/over arbejdet i den anden dimension. Deres studier viste, at det ikke entydigt er de høje krav, som konstituerer kvaliteten af arbejdsmiljøet, men at graden af kontrol er afgørende for, om høje krav opleves som belastende eller som et travlt og godt arbejdsmiljø. *Kontrol i/over arbejdet* dækker et samspil mellem vilkår i det ydre arbejdsmiljø og en subjektiv oplevelse af at have kontrol over egen arbejdssituation.

Indflydelse på tre niveauer: I arbejdet, over arbejdsforholdene og på den strategiske udvikling af arbejdspladsen

På konferencen leverede Helge Hvid en ramme for at diskutere indflydelse (Hvid, 2020) – nemlig på tre niveauer, som vi vil genbruge i denne artikel: I arbejdet, over arbejdsforholdene og på den strategiske udvikling af arbejdspladsen.

- Indflydelse i arbejdet er den direkte indflydelse på egen opgaveløsning og kan dels foregå via samtale og dialog og dels via deltagelse i det konkrete arbejde.
- I vejen til indflydelse over arbejdsforholdene skelner Hvid mellem to kanaler: *Indflydelse gennem viden og erfaring*, som betegner, når medarbejderne høres på personalemøder og i uformelle samtaler mellem ledere og medarbejdere. *Det repræsentative demokrati* er den anden kanal i form af samarbejdsaftaler, der forpligter virksomheder til at samarbejde med medarbejderrepræsentanter om arbejdsvilkår, organisation, teknologi og strategi og til at informere om og inddrage medarbejderrepræsentanter i væsentlige forhold.
- Dette repræsentative system giver desuden mulighed for en kanal, hvor det tredje niveau: indflydelse på den strategiske udvikling af arbejdspladsen kan udfoldes. Dette indbefatter hos Helge Hvid en styrket involvering af medarbejderne i de strategiske beslutninger og en styrket dialog mellem ledelsen og de fagpersoner, der løser de daglige og faglige opgaver.

A Great Place to Work

JAC: Job, Aktivitets- og Kompetencecenter i Gentofte Kommune er af medarbejderne kåret til både Danmarks og Europas bedste offentlige arbejdsplads i undersøgelsen Great

Place to Work i 2019, 2020 og igen i 2021 som Danmarks Bedste Arbejdsplads i kategorien mellemstore virksomheder (499 – 1000 medarbejdere). Medarbejderne har vurderet deres arbejdsplads med topkarakterer på parametre som faglig kvalitet, indflydelse og trivsel. JAC ligger i Gentofte Kommune, og kerneopgaven er at skabe udvikling og læring for borgere med fysiske og psykiske funktionsnedsættelser, sindslidelser eller sociale problematikker. De ca. 110 medarbejdere er fordelt i 22 teams, og 400 borgere er tilknyttet centret. På konferencen blev JAC's indsats for indflydelse præsenteret af virksomhedsleder Ann-Christina Matzen Andreasen (Andreasen, 2020).

Hvilke niveauer for indflydelse lyder til at være på spil hos JAC?

Indflydelse synes at være et grundlæggende princip for, hvordan arbejdet er organiseret i JAC. JAC drives som 'en 90% ledelsesløs organisation', hvor arbejdet tilrettelægges, så det kan understøtte den enkelte medarbejders professionelle dømmekraft og kendskab til borgernes behov, og ud fra en klar målsætning om at sætte borgerens positive udvikling i centrum. Når det kommer til indflydelse i arbejdet, fremgår det af Andreasens fremstilling, at arbejdets organisering er tænkt som understøttende for medarbejdernes faglige dømmekraft og beslutningskompetence.

Det suppleres af, at medarbejderne inviteres til at tage kollektive beslutninger om fx ansættelser og fordelinger af lønmidler. Det betyder, at ledelsen gennemtænker og forbereder, hvordan en række forhold lægges ud til medarbejdernes drøftelse og beslutning. Uden at vi nøjagtigt ved det, kan vi få det indtryk, at ledelsen især er optaget af at udfolde indflydelsen over arbejdsforholdene direkte gennem alle ansatte i kraft af deres *viden og erfaring*. Det lyder således ikke til at være *via medarbejdervalgte repræsentanter*, at spørgsmål om lønforhandlinger og nyansættelser drøf-

tes, men i den direkte, ledelsesfaciliterede dialog mellem medarbejderne.

Har medarbejderne så også indflydelse på den strategiske udvikling af arbejdspladsen? I hvert fald lærte vi på konferencen, at medarbejderne inviteres helt ind i nogle af de centrale, strategiske beslutningsrum hos JAC: Om økonomiske prioriteringer ved udsigten til nedskæringer; og om organisationsstrukturen, hvor medarbejderne også fik tildelt beslutningsretten – så længe de ikke fyrede ledelsen! Alt i alt lyder det til at give øgede forudsætninger for at skabe sammenhæng mellem det faglige-professionelle råderum og den organisering, der bedst understøtter dette – som Helge Hvid efterlyser, når han sætter spot på indflydelsen på den strategiske udvikling af arbejdspladsen (Hvid, 2020; Hvid et al., 2020).

Diskuterende perspektivering: Hvilke spørgsmål rejser JAC til roller, opgaver og krav i arbejdsmiljøet?

I det følgende vil vi diskutere perspektiverne ift. roller og opgaver for helholdvis ledelse, medarbejderrepræsentanter og medarbejdere, hvis arbejdspladser ønsker at forfølge JAC's eksempel mod øget indflydelse.

Nye roller og opgaver til medarbejderne

Først og fremmest ser det ud til, at stor indflydelse – og stort ansvar – lægges ud til medarbejderne på JAC: De skal træffe fagligt kvalificerede beslutninger, de skal drøfte og kvalificere arbejdsforholdene og deltage i beslutningsprocesser om, hvilken organisationsstruktur der bedst understøtter strategien. Det stiller krav til medarbejderne om at løfte dette konstruktivt og åbent. Kravene øges. Øges kontrollen også? Det må vi tro ud fra den positive tilbagemelding i Great Place to Work.

Nye roller og opgaver til ledelsen

Det lyder også til at stille krav til ledelsen om at nytænke sin rolle som understøttende og faciliterende for medarbejdernes professionelle dømmekraft. Ledelsens opgave er at tilvejebringe et beslutningsgrundlag og en beslutningsproces, som gør det muligt for medarbejderne på relativt kort tid at kunne sætte sig ind i løsningsmuligheder og konsekvenser af disse.

Det lyder til både at kræve en særlig forståelse af ledelsesrollen og til at forudsætte, at lederen udvikler høje kompetencer ift. at kunne forberede og gennemføre beslutningsprocesser. Beslutningsprocesser, som opleves som reelt inddragende af medarbejderne, som er til gavn for organisationen, og som i en cost-benefit-analyse er effektive og ikke unødigt tidsrøvende. Det er høje krav. På den ene side ser vi således en uddelegeret indflydelse til medarbejderne, som må siges at mindske ledelsens kontrol. På den anden side kan man sige, at ledelsen får medarbejderne med ombord på de fælles beslutninger, som kan give en øget oplevet kontrol set fra ledelsens perspektiv.

Nye roller og opgaver til medarbejderrepræsentanterne

Når beslutninger om indflydelse over arbejdsforholdene og af strategisk karakter sker på en måde, hvor alle ansatte involveres, må det repræsentative system nødvendigvis få en anden rolle. Hvilke opgaver får medarbejderrepræsentanterne da? Er der en risiko for, at de bliver til kontrollanter eller stopklodser af de planlagte beslutningsforløb? Bliver deres opgave at skærme medarbejderne for al den indflydelse, i bekymring for om det overvælder eller belaster kollegerne mere, end det gavner deres trivsel? Og hvad nu, hvis ledelsen trækker deres uddelegering af beslutningsret og indflydelse tilbage: Hvilken mulighed og position har medarbejderrepræsentanterne så i forhold til at sikre indflydelsen? Og hvordan hænger denne arbejdsplads-

udvikling sammen med fagforeningernes kollektive interessevaretagelse? Vi kan kun gisne. Uanset hvad: Vi ser konturerne til nye krav til medarbejderrepræsentanterne: om at afgive opgaver og kontrol, de tidligere har haft/stadig har i andre organiseringsformer.

*Tilbage til medarbejderne:
En arbejdsplads for alle?*

Til slut tilbage til medarbejderne: Hvad med deres arbejdsmiljø? Der er ingen tvivl om, at de medarbejdere, der har vurderet deres arbejdsplads som et fantastisk sted at arbejde, har lyst til og får indfriet deres ønske om indflydelse både i og over arbejdet, og på virksomhedens overordnede beslutninger.

Vi kan også høre 'det, der står skrevet med småt': at der er en del medarbejdere, der har

forladt virksomheden, og at det ikke er alle medarbejdere, der kan blive ansat i JAC. Med Nils Åkerstrøm Andersens begreb om 'Den ansvarstagende medarbejder' (Andersen, 2001) som subjektiveres til at ville tage ansvar for hele arbejdspladsen, lyder det ikke som om en lønarbejder-bevidsthed, hvor man overlader ledelsesbeslutninger til ledelsen, er gangbar på JAC. Spørgsmålet er, om den klassiske lønarbejder bliver efterladt på perronen, eller om arbejdsmarkedet samlet set udvikler sig på en forskelligartet måde med arbejdspladser og jobs med varierende grader af krav til medarbejderindflydelse; med differentierede krav til at skulle tage ansvar, som både kan tilgodese de ansatte, der trives med høj grad af selvledelse, og de ansatte, der søger klarere afgrænsning af deres indflydelse.

LITTERATUR

Andersen, N. Å. (2001). Kærlighed og omstilling.

Nyt fra samfundsvidenskaberne.

Andreasen, A. C. M. (2020). Hvad gør Europas bedste arbejdsplads med indflydelsen. Konferencepræsentation. (u.d.).

Hvid, H. M. (2009). To be in control – vejen til godt psykisk arbejdsmiljø, læring og innova-

tion? Tidsskrift for Arbejdsliv, 1. <https://doi.org/10.7146/tfa.v11i1.108763>

Hvid, H. M. (2020). Fra demokrati til selvledelse. Konferencepræsentation. (u.d.).

Hvid, H., Møller, J. L., & Ajslev, J. (2020). Demokratisering af arbejdet. En folkestyret hverdag. Frydenlund.

Liv Starheim, organisationspsykolog, Ph.d. Bestyrelsesmedlem i IDA Arbejdsmiljø

e-mail: Liv.Starheim@live.dk

Mads Kristoffer Lund, cand.comm. i Kommunikation og Pædagogik & Uddannelsesstudier.

Bestyrelsesmedlem i IDA Arbejdsmiljø

e-mail: mlu@bfa.dk

NOTER

1. Konferencen havde titlen 'Indflydelse – på arbejdet, arbejdsmiljøet og arbejdspladsen.