

Medindflydelse øger produktiviteten

Tilfredse medarbejdere, som tager ansvar og yder lidt ekstra, er de positive resultater af medindflydelse på arbejdspladsen. Et stort udviklingsprojekt om medindflydelseskultur påviser store gevinster

ANALYSE

Efter omfattende interviewundersøgelser og målinger på 10 arbejdspladser, som alle over en længere periode har arbejdet med medindflydelse, står det klart, at der er masser af håndgribelige fordele ved at udvikle medindflydelseskulturen. Det viser et partsprojekt mellem KL og KTO om medarbejderindflydelseskultur.

Mere end 50 medarbejdere og ledere er blevet interviewet, og over 400 medarbejdere har deltaget i en spørgeskemaundersøgelse, som måler medindflydelseskultur og social kapital. Og der er blevet indsamlet metoder, værktøjer og erfaringer.

Alt dette materiale er nu bearbejdet og samlet på et website under Personaleweb, så alle arbejdspladser, der ønsker at dyrke medindflydelseskulturen, har en værktøjskasse til rådighed. Værktøjsskassen rummer to dele. En del som beskriver, hvad medindflydelseskultur er, hvordan dens styrke måles og hvor der er forbedringspotentiale. Den anden del består af værktøjer og metodebeskrivelser, som er rettet mod at udvikle bestemte områder af medindflydelseskulturen. Effektmåling sker ved at gentage målingen efter en periode, hvor der er arbejdet med medindflydelse, eller gennem andre målinger, eksempelvis trivselsmålinger.

LEDERNE SIGER GOD FOR MEDINDFLYDELSE

Lederne på de arbejdspladser, som har deltaget i projektet er ikke i tvivl om, at det nytter at satse på medindflydelse.

Sektionsleder Siff Hansen, Østerbro Plejecenter, Københavns Kommune, mener, at effekten af mere medindflydelse på at planlægge og tilrettelægge arbejdet, kan mærkes helt ud til borgerne:

– Glade medarbejdere, der er parate til at tage ansvar for både at planlægge og gennemføre dagens arbejde, og borgere, der møder færre nye ansigter. Det er det klare resultat af at få medindflydelse på arbejdet, siger sektionsleder Siff Hansen.

Områdeleder Helle Mortensen fra Handicapområdet i Hedensted Kommune er heller ikke i tvivl om, at øget ansvar til medarbejderne skaber flere og bedre resultater.

Hun siger:

– Der er en tæt sammenhæng mellem medansvar og trivsel. Og glade medarbejdere er mere produktive.

Glade medarbejdere, der er parate til at tage ansvar for både at planlægge og gennemføre dagens arbejde, og borgere, der møder færre nye ansigter. Det er det klare resultat af at få medindflydelse på arbejdet.

SEKTIONSLEDER SIFF HANSEN,
ØSTERBRO PLEJECENTER

bajserne gennemgår sjakkets økonomi. De holder selv øje med, at der er det rigtige antal folk på de forskellige opgaver. Når man selv er afsender af tilbuddet, vil man strække sig meget langt for at kunne lave det til den aftalte pris, siger entreprenørchef Bjarne Freund-Poulsen.

Ifølge Bjarne Freund-Poulsen har projektet "Ledelse i fællesskab" gjort det nemmere både at fastholde og tiltrække de bedste medarbejdere, ligesom virksomheden nu står stærkere i konkurrencen med private udbydere.

RELATIONEN MELLEM LEDER OG ANSAT

Det at inddrage kulturbegrebet og social kapital i arbejdet med medindflydelse er en nyskabelse. Der er flere årsager til, at det kan være en god idé. For det første fordi kultur sætter fokus på hele organisationen, og dermed ikke ledelse på den ene side og medarbejdere på den anden. Derimod er det relationen mellem medarbejdere og ledelse, der er i centrum. For det andet er kulturbegrebet vigtigt for at tydeliggøre, at forholdene på den enkelte arbejdsplads giver et bestemt udgangspunkt for at arbejde med medindflydelse. Dette udgangspunkt er vigtigt at kende, inden man går i gang, da værktøjerne er tilpasset medindflydelseskultu-

Medindflydelse kan også rette sig direkte mod forretningsdriften og for eksempel bestå i at decentralisere arbejdet med at kalkulere og afgive tilbud på kommunale anlægsopgaver. Entreprenørchef Bjarne Freund-Poulsen fra Vej & Park på Bornholm er gået langt for at sikre ejerskab og ansvarlighed for resultaterne i de selvstyrende enheder i hans organisation.

– På mange arbejdspladser involverer man slet ikke medarbejderne nok i økonomien. Hos os laver folk selv tilbud, og der er møder, hvor sjak-

af **STEEN BALLEGAARD**, KL, og **HENRIK VITTRUP**, KTO.
 Projektledere for et partsprojekt mellem KL og KTO om
 medarbejderindflydelseskultur



rens styrke og særlige sammensætning.

De sammenhænge, som blev målt på arbejdspladserne, er blevet omsat til en model (se nedenfor), der viser, hvad medindflydelseskulturen består af, og hvordan den kobler sig til forskellige effekter.

Medindflydelseskultur består af fire dimensioner: samarbejde, udvikling, styring og resultater. Udvikling i medindflydelseskulturens dimensioner sker ved, at ledelse og medarbejdere hver yder et bidrag. Eksempelvis er ledelsens bidrag i samarbejdsdimensionen øget kommunikation og involvering, mens medarbejderne bidrager med mere selvstændighed og initiativ. De to bidrag forstærker hinanden, jo mere hver part leverer, og derved udvikles denne dimension af medindflydelseskulturen. Det samme princip gælder for de øvrige tre dimensioner.

Modellen viser også, at social kapital er et bindeled til otte typer af effekter, som arbejdspladserne har opnået ved at dyrke medindflydelseskulturen.

INDFLYDELSE GIVER TILFREDSE MEDARBEJDERE

Social kapital spiller ind på arbejdet med at udvikle medindflydelseskulturen. Både ved at der bør være et vist niveau af den, før arbejdet med medindflydelse påbegyndes, og fordi dyrkning af medindflydelseskultur direkte bidrager til at øge den sociale kapital.

Projektets analyser har vist, at vejen til de effekter, som medindflydelseskultur skaber, går igennem den sociale kapital. Social kapital består af tre elementer: samarbejdsevne, tillid og retfærdighed.

Motivationen og tilfredsheden stiger ved, at ledelse og medarbejdere sammen tilrettelægger arbejdet. Tilliden vokser, når man sammen definerer roller, opgaver og succeskriterier. Og øget medindflydelse og gennemsigtighed om belønning og anerkendelse, samt en mere konsekvent opfølgning, øger oplevelsen af retfærdighed.

Den tætte kobling mellem at dyrke medindflydelseskulturen og at øge den sociale kapital, blev målt på samtlige arbejdspladser. De steder, hvor medindflydelseskulturen havde udviklet sig mest, var

den sociale kapital tilsvarende vokset – og omvendt.

Sammenhængen er vigtig, da den er nøglen til at dokumentere medarbejdernes og lederens faste overbevisning om, at medindflydelsesarbejdet er forklaringen på de opnåede forbedringer i blandt andet motivation, trivsel, medarbejder- og brugertilfredshed og produktivitet.

Social kapital har nemlig en forskningsmæssigt dokumenteret positiv indvirkning på disse størrelser. Medindflydelse skaber altså målbare effekter, men den gør det primært gennem at øge den sociale kapital. Op imod 70 procent af virkningen af medindflydelse kan forklares gennem en øget social kapital, viser projektets undersøgelser. <

Medindflydelseskultur: Fire dimensioner og ledelses- og medarbejderbidrag

SAMARBEJDE

L: Kommunikation og involvering
 M: Selvstændighed og initiativ

UDVIKLING:

L: Støtte og udvikle medarbejderne
 M: Flexibilitet og læring

STYRING:

L: Feedback og konsekvens
 M: Selvregulering og kollegial opfølgning

RESULTATER

L: Klare (for-)mål og succeskriterier
 M: Ansvar for resultater

SOCIAL KAPITAL

- Medarbejdertilfredshed
- Motivation
- Kvalitet
- Produktivitet
- Trivsel
- Loyalitet
- Brugertilfredshed
- Innovation

Typer af effekter ved at øge den sociale kapital gennem medindflydelseskulturen.