

Dit dilemmafyldte arbejdsliv





Dit dilemmafyldte arbejdsliv

KRIFA er en arbejdslivsbevægelse, der blev etableret i 1899 og har over 190.000 medlemmer. For de fleste mennesker er "god arbejdslust" en hilsen. For os er det mere end det. Det er vores mission. Vi vil skabe oplevet god arbejdslust hos den enkelte i alle arbejdslivets faser, i arbejdsfællesskaber og på arbejdspladser. Læs mere på krifa.dk

VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLUST undersøger og analyserer arbejdslivet for at blive klogere på, hvad der skaber arbejdslust, og hvad vi kan gøre for at forbedre den. Videncentret kortlægger løbende danskernes trivsel og arbejdslust i God Arbejdslust Indeks og udarbejder derudover også en række andre undersøgelser om, hvad der giver arbejdslivet mening, hvordan ledelse påvirker arbejdslysten og andre arbejdslivsrelaterede undersøgelser og analyser. Læs mere på krifa.dk/videncenter

ETIKOS har siden 2006 hjulpet organisationer over hele Danmark med at sætte etik på dagsordenen. ETIKOS hjælper organisationer og virksomheder i alle størrelser, og sætter fokus på de dilemmaer, som medarbejderne møder i deres arbejdsliv. Sammen giver vi etikken et sprog, som kan hjælpe mennesker og organisationer videre med større mening, trivsel og arbejdslust. Læs mere på etikos.dk

En undersøgelse af danskernes syn på hverdagens dilemmaer på arbejdspladsen

Fra holdning til handling	5
Dit dilemmafyldte arbejdsliv	6
De vigtigste resultater.....	10
Det etiske landskab	12
Pligtetik	12
Konsekvensetik	13
Nærhedsetik	13
En ordentlig tone, tak!	17
Kollegernes sygefravær presser arbejdsfællesskabet	22
Vi har fokus på faglighed - også under omstruktureringer	28
Vi vil gerne undgå fejl og styrke fagligheden	35
Dilemmaer der udfordrer - og udvikler	40
Lederen skal træde i karakter!.....	44
Et ulmende opgør med tidens personliggørelse	47
På sporet af tvivlens tre følgesvende	52
Sådan har vi gjort	54
Litteraturliste	55
Mere viden om trivsel og arbejdslyst	56
Dilemmaspil	58

Fra holdning til handling

“Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre, uden at han holder noget af dets liv i sine hænder. Det kan være meget lidt, en forbigående stemning, en oplagthed, man får til at visne, eller som man vækker, en lede man uddyber eller hæver. Men det kan også være forfærdende meget, så det simpelthen står til den enkelte, om den andens liv lykkes eller ej”¹

Det kendte citat her fra filosofen Løgstrups såkaldte etiske fordring fortæller os, at der altid er noget på spil i menneskelige relationer. Det gælder selvsagt også i de arbejdsfællesskaber, som vi hver især indgår i på jobbet.

FRA GODE HENSIGTER TIL BEDRE HANDLINGER

Det er vores erfaring, at de fleste ledere og medarbejdere faktisk ønsker det bedste for hinanden – både for arbejdsfællesskabet i sin helhed og for den enkelte. Men selvom vi har gode hensigter, handler vi ikke altid hensigtsmæssigt i de forskellige relationer, som vi indgår i på arbejdspladsen.

Der opstår dilemmaer i ethvert arbejdsliv, uanset hvilken position eller rolle man har, og både ledere og medarbejdere har oplevelser med i bagagen, som på forskellig vis bruges til at træffe beslutninger, når der opstår dilemmaer på arbejdspladsen. Men det etiske kompas kan sommetider komme ud af kurs. Når det sker, og de ofte gode hensigter bliver til knap så gode handlinger, kan årsagen være, at både ledere og medarbejdere mangler viden om forskellige handlemuligheder for at kunne lykkes bedst muligt i at gå fra gode hensigter til reelle og bedre handlinger.

DET ETISKE LANDSKAB

I rapporten her præsenterer vi “Det etiske landskab” som en metode, der kan bruges til netop at opbygge et fælles sprog og et fælles værdigrundlag – så man ad den vej får værktøjerne til at sikre en kontinuerlig refleksion over forskellige handlemuligheder i de dilemmaer, der kan opstå i arbejdsfællesskabet. “Det etiske landskab” består af tre etiske perspektiver, som har mange år på bagen og er blevet diskuteret og forfinet af filosofien igennem århundreder. Vi udfolder det etiske landskab yderligere i kapitlet “Det etiske landskab”. Bagerst i rapporten har vi også indsat et lille dilemmaspil, som er lige til at hive ud og bringe i spil i frokost-pausen eller til personalemødet.

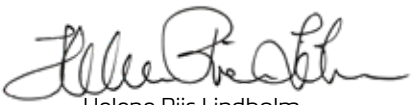
NYVIDEN

I rapporten præsenterer vi også de vigtigste resultater af en ny undersøgelse, hvor vi har bedt et repræsentativt udsnit af danske medarbejdere og mellemledere om at tilkendegive deres holdning til fire forskellige dilemma-cases. Vi har også spurgt danskerne, om de selv har oplevet at stå i et dilemma på jobbet, og hvad håndteringen heraf betød for deres oplevelse af blandt andet tillid og samarbejde på arbejdspladsen.

Det er vores ønske med denne rapport at inspirere til lokale drøftelser af dilemmaer på arbejdspladsen. Det er nemlig først og fremmest sådanne åbne og konstruktive lokale drøftelser af dilemmaer, som kan være med til at styrke et fælles fokus på trivsel, mening og arbejdslyst i arbejdslivet. Når samtalen tager afsæt i konkrete dilemmaer i hverdagen, bliver samtalen vedkommende. Det vi taler om, bliver med andre ord mere håndgribeligt og relevant ind i opgaveløsningen og samarbejdet i hverdagen.

God læselyst!

Aarhus, marts 2021


Helene Riis Lindholm
Direktør, Krifa


Christina Busk
Direktør, Etikos

¹ Løgstrup 1956, s. 25

Dit dilemmafyldte arbejdsliv

Alle steder hvor mennesker mødes, opstår dilemmaer, der skal håndteres. Det gælder også i arbejdslivet. Konsekvenserne af ikke at håndtere arbejdsdagens dilemmaer på en hensigtsmæssig måde kan være fatale – både for den enkelte, for arbejdsfællesskabet og for virksomheden.

BAG OM RAPPORTEN

Etikos har siden 2006 arbejdet med at gøre etiske dilemmaer til et særligt opmærksomhedspunkt i udviklingen af mennesker og organisationer.

Videncenter for God Arbejdslust har siden 2015 undersøgt og analyseret danskernes arbejdsliv for at blive klogere på, hvad der skaber trivsel og arbejdslust, og hvad vi kan gøre for at forbedre den.

Det er en fælles nysgerrighed på, hvordan en større bevidsthed om håndteringen af dilemmaer, kan sikre større trivsel og bedre arbejdslust, der har ført Etikos og Videncenter for God Arbejdslust sammen.

CODE INTENTIONER I RELATIONER

I Etikos og Videncenter for God Arbejdslust tror vi på, at medarbejdere og ledere rundt omkring på de danske arbejdspladser, som oftest har de bedste intentioner, når de handler i forskellige situationer i løbet af arbejdsdagen. Men alligevel kan de fleste sikkert komme med eksempler på, at forskellige begivenheder og oplevelser i forbindelse med arbejdet har ført til dårlig stemning og måske ligefrem beskadigede eller brudte relationer i arbejdsfællesskabet. Omkostningerne herved kan være store, både for den enkelte, for arbejdsfællesskabet og for virksomheden. For nogle kan det være så ubehageligt at være i, at medarbejdere eller ledere sygemelder sig eller helt forlader arbejdspladsen.²

VÆRDIER PÅ SPIL

I nogle situationer er der måske i bund og grund "bare" tale om et problem, der skal løses. I andre situationer er der ikke alene tale om et problem, der bare skal fikses, men om et egentligt dilemma der skal håndteres. I sådanne situationer må man nødvendigvis afveje flere

forskellige hensyn, da både ledere og medarbejdere kan stå med en oplevelse af, at der er forskellige værdier på spil i situationen. Værdier som måske hver især er gode værdier, men som det kan være vanskeligt eller ligefrem umuligt at forene i én og samme handling.

Man må træffe et valg. Hvad skal fx tillægges mest værdi, hvis en god kollega igennem længere tid har haft tiltagende meget fravær? Er det hensynet til den enkelte sygemeldte kollega? Er det hensynet til den arbejdsopgave, der skal løses? Eller er det hensynet til arbejdsfællesskabet og afdelingens samlede effektivitet?

Man kan sige, at dilemmaer ikke, som problemer, skal løses, men først og fremmest håndteres. Dilemmaer vil altid være til stede, hvor mennesker er sammen, og derfor er det helt afgørende, at både ledere og medarbejdere får nogle redskaber og metoder til at kunne håndtere dilemmaerne på den mest hensigtsmæssige måde.

FÆLLES NYSGERRIGHED

Etikos har de seneste 15 år arbejdet med at gøre håndteringen af etiske dilemmaer til et særligt opmærksomhedspunkt i udviklingen af mennesker og organisationer. Igennem dette arbejde er det Etikos' erfaring, at mange ledere og medarbejdere handler i en form for afmagt, når samtalen forstummer, og man står med frustrationer over en situation, det kan være vanskeligt at sætte ord på. Derfor er der brug for at give både ledere og medarbejdere flere redskaber i værktøjsskassen, så de bliver i stand til at træffe bedre og mere reflekterede beslutninger, når samarbejdet udfordres af forskellige former for dilemmasituationer.

Det er Etikos' erfaring, at etikken kan være en hjælp til at få et bedre overblik over forskellige handlemuligheder. Etikken kan være med til at kvalificere den måde, hvorpå de forskellige dilemmasituationer håndteres rundt omkring på arbejdspladserne.



Det er således en fælles interesse og nysgerrighed på, hvordan en større bevidsthed om håndteringen af dilemmaer, kan sikre større trivsel og bedre arbejdslyst, der har ført Etikos og Videncenter for God Arbejdslyst sammen i et tæt samarbejde om denne rapport og undersøgelsen bag. Vi er overbeviste om, at en bedre og mere reflekteret håndtering af forskellige dilemmasituationer vil være en gevinst for arbejdsfællesskabet og vil kunne være med til at styrke både trivsel, arbejdslyst og bundlinje.

MERE ARBEJDSLYST OG MERE ETIK, TAK!

Videncenter for God Arbejdslyst har siden 2015 arbejdet med at undersøge og analysere danskernes arbejdsliv for at blive klogere på, hvad der skaber arbejdslyst, og hvad vi kan gøre for at forbedre den. I den forbindelse har vi sammen med Kantar Gallup og Institut for Lykkeforskning konkretiseret og systematiseret danskernes arbejdslyst i God Arbejdslyst Indeks. Vi har i den forbindelse bedt mere end 25.000 danske lønmodtagere om at vurdere forskellige dimensioner af deres arbejdsliv og arbejdsplads.

EN SUBJEKTIV STØRRELSE

Arbejdslyst er dybest set en subjektiv størrelse. Det, der giver arbejdslyst for den ene, er ikke nødvendigvis det samme, som gør sig gældende for kollegaen. Men med etableringen af God Arbejdslyst Indeks, har Videncenter for God Arbejdslyst som de første i Danmark samlet de mange subjektive brikker og kan på den baggrund udlede fællestræk, se mønstre og sætte tal på danskerne arbejdslyst. Vores indeks-model består af i alt syv arbejdslystfaktorer; mening, mestring, balance, ledelse, medbestemmelse, resultater og kolleger.

Vi er ikke i tvivl om, at håndteringen af dilemmasituationer på arbejdspladsen – eller måske i endnu højere grad en mangelfuld håndtering – har negativ betydning for såvel ledere som medarbejderes oplevelse af trivsel og arbejdslyst. Fx kan vi se af undersøgelsen bag nærværende rapport, at oplevelsen af tillid kollegerne imellem og oplevelsen af samarbejde typisk forringes i forbindelse med den måde hvorpå det konkrete dilemma blev håndteret. Vi ved også fra tidligere undersøgelser, at virksom-

hedernes sociale kapital, som netop handler om tillid, samarbejdsevne og retfærdighed hænger sammen med den generelle oplevelse af trivsel og arbejdslyst.³

RAPPORTENS FORMÅL

For det første ønsker vi derfor at undersøge, hvilke holdninger danske medarbejdere og mellemledere har til forskellige dilemmaer. Men vi vil også undersøge, hvordan de ville handle, hvis de selv stod med ansvaret i en konkret dilemmasituation. I den forbindelse har vi spurgt både medarbejdere og mellemledere, hvordan de ville forholde sig til en række virkelighedsnære dilemmaer. Undersøgelsens omdrejningspunkt er således fire cases, der hver især omhandler et dilemma, som man typisk vil kunne havne i på sin arbejdsplads.

For det andet ønsker vi at præsentere "Det etiske landskab" som et nyttigt redskab, når ledere og medarbejdere skal håndtere forskellige dilemmaer på arbejdspladsen.

For det tredje vil vi præsentere udvalgte resultater fra vores nye undersøgelse og perspektivere dem til tidligere undersøgelser om trivsel, arbejdslyst og etik.

RAPPORTENS OPBYGNING

I det følgende præsenterer vi de vigtigste resultater fra undersøgelsen bag rapporten. Dernæst præsenterer vi det teoretiske afsæt for undersøgelsen og i de efterfølgende kapitler præsenterer vi resultaterne af undersøgelsen, inden for de fire dilemma-temaer, som vi har valgt at dykke særligt ned i. De fire temaer, som behandles i rapporten, er:

- Sprog og tone på arbejdspladsen
- Sygefravær
- Organisatoriske forandringer
- Faglig stolthed

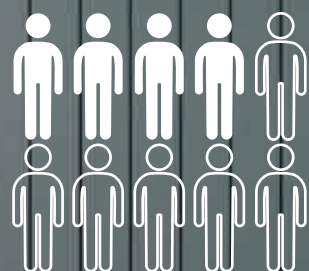


De vigtigste resultater

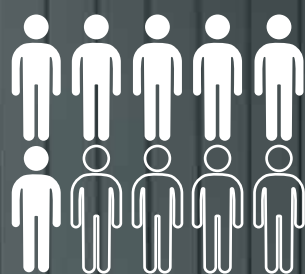
I rapporten her præsenterer vi fire dilemma-cases, som alle er fiktive, men baseret på den erfaring som Etikos gennem 15 år har oparbejdet ved at hjælpe arbejdspladser med at håndtere hverdagens dilemmaer. Vi har bedt et repræsentativt udsnit af medarbejdere og mellemledere⁴ om at forholde sig til de enkelte dilemmaer. Hver af de fire cases repræsenterer en problematik, som ofte er på spil, når der opstår dilemmaer på arbejdspladsen. Nedenfor præsenterer vi i oversigtsform de vigtigste resultater fra undersøgelsen bag rapporten.

3/4

I tre ud af fire dilemma-cases vægter både medarbejderne og lederne hensynet til fagligheden og arbejdsopgaverne højere end hensynet til den enkelte kollega og hensynet til arbejdsfællesskabet



Fire ud af ti medarbejdere og ledere har en oplevelse af, at evnen til samarbejde blev forringet i forbindelse med måden hvorpå et konkret dilemma blev håndteret på arbejdspladsen



Seks ud af ti medarbejdere og næsten lige så mange ledere mener, at alle involverede parter skal høres i en dilemma-situation, men at lederen i sidste ende må handle og finde en løsning

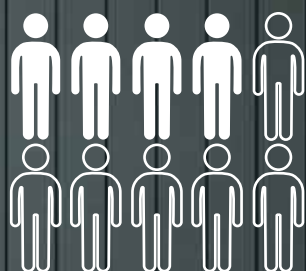


De tre hyppigste dilemmaer, som danskerne møder på deres egen arbejdsplads, handler om:

- 1) Sprog og tone på arbejdspladsen
- 2) Kollegernes manglende arbejdsindsats
- 3) Organisatoriske forandringer

4 UD AF 10

Fire ud af ti medarbejdere har en oplevelse af, at den generelle tillid kollegerne imellem blev forringet i forbindelse med måden hvorpå et konkret dilemma blev håndteret på arbejdspladsen



Godt fire ud af ti medarbejdere og knap tre ud af ti ledere synes, at måden hvorpå et dilemma blev håndteret betød, at den generelle oplevelse af retfærdighed blev mindre

SPROG OG TONE

Hver anden leder og knap hver anden medarbejder finder det vigtigst, at omgangstonen på arbejdspladsen er professionel – dvs. saglig, faglig og ordentlig.

SYGEFRAVÆR

Fire ud af ti medarbejdere og tre ud af ti ledere finder det vigtigst, at der vises rummelighed og forståelse for sygemeldte kolleger. Men undersøgelsen viser samtidig, at rummeligheden ikke er ubegrænset. Således svarer næsten halvdelen af lederne og knap fire ud af ti medarbejdere, at det vigtigste hensyn i dilemmaer om "sygefravær" er hensynet til, at afdelingen fortsat skal kunne fungere.

ORGANISATORISKE FORANDRINGER

Flere end hver anden leder og knap halvdelen af medarbejderne på det danske arbejdsmarked finder i forbindelse med organisatoriske forandringer hensynet til faglighed og opgaveløsningen vigtigere end hensynet til henholdsvis den enkeltes bekymringer og arbejdsfællesskabets trivsel.

FAGLIG STOLTLED

Seks ud af ti medarbejdere og næsten lige så mange ledere finder det vigtigst, at de forskellige fagligheder, der er til stede på arbejdspladsen, er de rigtige i forhold til løsningen af arbejdsopgaverne. Dette hensyn er vigtigere for flere end hensynet til den enkeltes mulighed for at udleve sit faglige potentiale på sin egen måde og hensynet til det tværfaglige samarbejde i arbejdsfællesskabet.

Det etiske landskab

Hvordan forholder man sig etisk til et dilemma på arbejdspladsen? Og hvad er det i det hele taget, der kvalificerer en holdning og en handling til at være etisk? Metoden "Det etiske landskab" kan hjælpe ledere, medarbejdere og organisationer til at træffe mere reflekterede valg i dagligdagen.

Etik handler om, hvorfor vi gør, som vi gør. Ikke fra en naturvidenskabelig eller psykologisk vinkel, men som en forklaring, der understreger, at vi vil og mener noget bestemt med vores handlinger. Etik er altså et spørgsmål om værdier og holdninger. Det, etikken kan, er at hjælpe os til at se og forstå, hvad vores holdninger egentlig baserer sig på. Etikken viser os nemlig, at der altid er flere forskellige etiske perspektiver på spil, som både mennesker og organisationer er rundet af.

Når vi går på arbejde, når vi samarbejder med kolleger, og når vi forholder os til arbejdslivet, vil vores holdninger spille en vigtig rolle. Etikken former, hvordan vi både oplever og agerer i arbejdslivet og i samarbejdet. Og det kan særligt mærkes, når vi netop – helt naturligt – ikke deler holdninger og derfor heller ikke er enige. Derfor er etikken et afgørende fokus, når vi ønsker at arbejde med og styrke oplevelsen af trivsel og mening i arbejdslivet.

DE UUNDGÅELIGE DILEMMAER

Har man sagt "etik", har man også sagt "dilemmaer". Hverdagen er fyldt med dilemmaer i enhver organisation og på enhver arbejdsplads. Det er ikke sikkert, vi altid opdager dem, men de er der. Dilemmaer opstår netop, fordi vi har forskellige holdninger til tingene. Og alt afhængig af om vi primært er drevet af nærhedsetiske, pligtetiske eller mere konsekvensetiske perspektiver på de enkelte dilemmaer, vil vi have forskellige svar på, hvordan dilemmaet bedst håndteres i praksis.

ET REDSKAB TIL REFLEKSION

"Det etiske landskab" er et redskab til etisk refleksion, som er udviklet af Etikos og gennemprøvet i en lang årrække i organisationer og virksomheder. Redskabet rummer tre forskellige etiske perspektiver og baserer sig teoretisk

på *den praktiske etik*, dvs. etik anvendt i praksis – i denne sammenhæng etik på arbejdspladsen og i arbejdsfællesskaber. Præmissen bag redskabet er, at for at kunne forstå og tale om dilemmaer er vi nødt til at folde dem ud og belyse dem fra flere forskellige etiske perspektiver. De tre etiske perspektiver i landskabet har mange år på bagen og er blevet diskuteret og forfinet af filosofien igennem århundreder. Det er derfor også fra filosofien, at vi henter betegnelserne for de tre perspektiver.

I undersøgelsen bag denne rapport har det etiske landskab fungeret som den teoretiske ramme for design af svarmuligheder i spørgerammen. Herunder beskrives kort de forskellige etiske perspektiver i det etiske landskab, og håbet er, at denne korte gennemgang af det etiske landskab kan virke som en inspiration til, hvordan etikken kan fungere som en fælles ramme for og et redskab til en mere nuanceret drøftelse af dilemmaer på arbejdspladsen.

PLIGTETIK

Det ene perspektiv i det etiske landskab kaldes for pligtetik. Det er et perspektiv, der trækker tråde tilbage til oplysningstiden i 1700-tallet. En af de mest berømte ophavs-mænd er den tyske filosof Immanuel Kant. For pligtetikken er det afgørende, at vores beslutninger og handlinger baserer sig på fornuft og viden. På den måde undgår vi, at subjektive følelser eller private holdninger får overtaget.

Det etisk forsvarlige bliver derfor ofte et spørgsmål om, at vi har nogle klare fælles og retfærdige standarder, som alle bør leve op til. Standarderne kan handle om det enkelte menneske, og her taler vi om rettigheder og pligter. Standarderne kan også handle om samfundet og organisationer, og her taler vi fx om lovgivning, regler, aftaler og faglig kvalitet.

DET ETISKE LANDSKABS TRE PERSPEKTIVER



REGLER OG FAGLIGHED

Vi må således altid ifølge pligtetikken kunne henvise til noget mere generelt og standardiseret, når vi skal begrunde en beslutning eller handling. Står man i noget dilemmafyldt, skal man derfor altid forsøge at finde svaret i noget generelt, som ikke bare gælder i den enkelte situation. Det kan være fælles retningslinjer, faglighed eller fælles forventninger til det at være professionel. Vigtige værdier for pligtetikken (som begrunder handlinger) kan fx handle om at overholde regler, sikre ordentlighed og en retfærdig behandling af den ansatte samt højne kvaliteten i opgaveløsningen.

I undersøgelsens dilemma-cases handler de pligtetiske svarmuligheder fx om at sikre den faglige kvalitet (se kapitlet om "faglig stolthed" på side 35) eller om en professionel og ordentlig måde at omgås hinanden på (Se kapitlet om "Sprog og tone" på side 17).⁵

KONSEKVENSETIK

Det andet perspektiv i det etiske landskab kaldes for konsekvensetik. Konsekvensetikken opstod i 1800-tallets England bl.a. som en reaktion mod pligtetikken. Berømte filosoffer, som var fortalere for denne etik, var Jeremy Bentham og John Stuart Mill.

Konsekvensetikken fokuserer på de konsekvenser eller resultater, der kommer ud af beslutninger og handlinger, frem for på de ideer, tanker eller principper der ligger bag beslutningerne. Samtidig har konsekvensetikken fokus på helheden og den større sammenhæng, den enkelte indgår i. Gode konsekvenser eller resultater skal derfor ikke ses i forhold til det enkelte individ, men derimod i forhold til gruppen, organisationen eller samfundet. Ressourcer, planlægning og økonomi bliver ofte vigtige hensyn for

konsekvensetikken. Derfor kan den i nogle tilfælde virke hård eller kynisk, da den prioriterer det, der skaber de bedste resultater for helheden. Her vil konsekvensetikken typisk bruge argumentet: "Målet helliger midlet".

DET FÆLLES BEDSTE

Vigtige værdier for konsekvensetikken (som begrunder handlinger) kan fx handle om at være ressourcebesparende, sikre den mest effektive opgaveløsning, samt at hensyn til den enkelte medarbejder ikke må gå ud over fællesskabet. I undersøgelsens dilemma-cases handler de konsekvensetiske svarmuligheder fx om, at medarbejdere bør være fleksible og omstillingsparate for organisationens skyld (se kapitlet om "Organisatoriske forandringer" på side 28), eller at der er en grænse for organisationens rummelighed, når det kommer til sygefravær (Se kapitlet om "Sygefravær" på side 22).⁶

NÆRHEDSETIK

Det tredje perspektiv i det etiske landskab kaldes for nærhedsetik. Nærhedsetikken blev udviklet i 1900-tallet i Danmark af filosofen og teologen K. E. Løgstrup. Nærhedsetikken placerer sig et helt andet sted end både pligtetikken og konsekvensetikken. Den lægger vægt på, at gode beslutninger skal tage højde for det nære og unikke i enhver situation og hos ethvert menneske. Her bliver relationer og nærvær langt vigtigere end principper, faglighed eller spørgsmål om resultater og økonomi. For nærhedsetikken er det vores empati, vores evne til indlevelse og ønsket om at vise omsorg, som vi især bør lytte til og handle ud fra.

Nærhedsetikken fokuserer på at vise omsorg for det sårbare, skabe tryghed og sikre, at alle føler sig set, hørt og inkluderet. De vigtige værdier for nærhedsetikken (som

⁵ Du kan læse mere om pligtetik i Kant 1993

⁶ Du kan læse mere om konsekvensetik i Mill 2008

begrunder handlinger) hører derfor også til den kategori, man ofte kalder for "bløde værdier". Altså værdier som er svære at måle og veje, og som handler om noget meget situationsbestemt, der opstår helt spontant imellem mennesker i hverdagen.

DEN ENKELTE I RELATIONEN

Ud over værdier som tryghed, omsorg og rummelighed vil nærhedsetikken også ofte lægge vægt på et samarbejde baseret på tillid, en anerkendende kommunikation på arbejdspladsen og en nærværende og inddragende ledelse. I undersøgelsens dilemma-cases handler de nærhedsetiske svarmuligheder fx om, at organisationen bør vise omsorg for og gå meget langt for den enkelte medarbejder (se kapitlet om "Sygefravær" på side 22), eller at det er vigtigere, at medarbejderne trives, end at fagligheden er høj (se kapitlet om "Faglig stolthed" på side 35).⁷

PROFESSIONEL METODE TIL DILEMMAHÅNDTERING

Et af formålene med denne rapport er at inspirere til lokale drøftelser af dilemmaer på arbejdspladsen. Det er nemlig først og fremmest de åbne og konstruktive lokale drøftelser af dilemmaer, som kan styrke et fælles fokus på trivsel, mening og arbejdslyst i arbejdslivet. Når samtalen tager afsæt i konkrete dilemmaer i hverdagen, bliver samtalen vedkommende. Det vi taler om, bliver simpelthen håndgribeligt og relevant ind i opgaveløsningen

og samarbejdet i hverdagen. På den måde undgår vi, at et fokus på trivsel, mening og arbejdslyst i arbejdslivet blot bliver en abstrakt øvelse, som ikke afspejler virkeligheden, og som derfor typisk heller ikke forpligter det enkelte medlem af arbejdsfællesskabet.

FLERE PERSPEKTIVER

En drøftelse af dilemmaer kan dog foregå på mange måder, og der er altid en risiko for, at den kan blive "kapret" af lokale, sociale dynamikker. Altså at den fx kan blive grænseoverskridende og konfliktoptrappende, frem for at skabe en fælles forståelse i personalegruppen. Derfor er det vigtigt at sikre en fælles dilemmahåndtering, som er professionel. Til dette formål har Etikos igennem en lang årrække udviklet og tilpasset en konkret metode til dilemmahåndtering. Metoden er med til at sikre, at det konkrete dilemma bliver belyst fra de forskellige etiske perspektiver, uden at det bliver en kamp mellem personlige holdninger. Derudover kan metoden også være med til at målrette håndteringen af dilemmaet til arbejdspladsens opgaveløsning, rammer og vilkår.

Metoden til dilemmahåndtering består af tre trin:

- **Beskrivelse**
- **Refleksion**
- **Håndtering**

DE TRE ETISKE PERSPEKTIVER - KORT FORTALT

NÆRHEDSETIK

For nærhedsetikken er det etiske skøn subjektivt og altid afhængig af situationen og relationen. Mennesker er sociale væsener, der er afhængige af hinanden.

For en nærhedsetiker kan etik aldrig defineres som en fast regel, fordi situationer aldrig er ens. En nærhedsetiker vil have vanskeligt ved at forsvare, at der laves regler, der gælder for alle. Det vil tværtimod kunne opfattes som direkte uetisk ikke at lytte til den enkeltes ønsker og imødekomme disse.

Kilde: Etikos

PLIGTETIK

For pligtetikken er det afgørende, at det etiske skøn baserer sig på fornuft og viden.

Det etisk forsvarlige bliver derfor ofte et spørgsmål om klare fælles og retfærdige regler og standarder, som alle bør leve op til.

For det enkelte menneske handler sådanne regler om rettighe-der og pligter. Og for samfund og arbejdspladser handler det typisk om lovgivning, regler og aftaler. I en dilemmasituation vil pligtetikeren altid finde svar i noget alment og generelt, som ikke alene gælder i den enkelte situation. Det kan fx være fælles retningslinjer for faglighed eller fælles forventninger til det at agere professionelt.

Kilde: Etikos

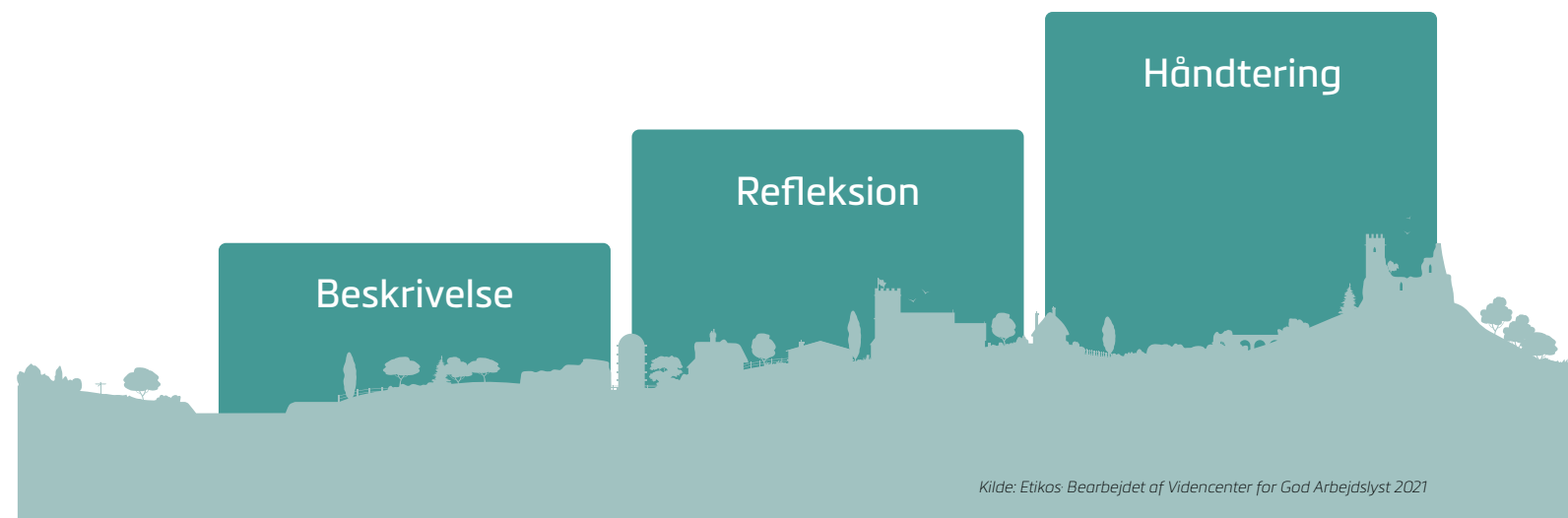
KONSEKVENSETIK

For konsekvensetikken er det konsekvenserne og resultaterne, der tæller. Konsekvensetikken er optaget af at skabe mest mulig nytte for flest mulige. Derfor vil en konsekvensetiker ikke opfatte en regel, der begrænser den enkelte, som uetisk.

Konsekvensetikerer er optaget af, at hensyn til den enkelte ikke må gå ud over fællesskabet, helheden eller organisationen.

Kilde: Etikos

DET ETISKE LANDSKAB SOM METODE



BESKRIVELSE

Første trin består i at sikre et fælles blik på jeres aktuelle problem. At der ikke er tale om en situation med en enkel løsning, men netop et dilemma, hvor ingen vej er den eneste rigtige, og hvor alle veje medfører prioriteter, der kan gøre ondt.

REFLEKSION

Her belyses dilemmaet ud fra de tre etiske perspektiver: Pligtetik, konsekvensetik og nærhedsetik. Fx ved at tage perspektiverne efter tur og i fællesskab sætte ord på, hvad det enkelte perspektiv kunne lægge vægt på i forhold til det konkrete dilemma.

Formålet med dette trin er i fællesskab at blive klogere på, hvad dilemmaet handler om. På en nuanceret måde, hvor vi undgår blinde vinkler, og hvor det ikke handler om, hvad vi hver især personligt mener.

HÅNTERING

Her drøftes det handlingsrettede: Hvad stiller vi op med dette dilemma? Hvad kan vi gøre, for at håndtere det professionelt? Fokus skal ikke være på at finde "forkromede løsninger", som fjerner dilemmaet. Det er typisk ikke muligt, for dilemmaet er der stadig i morgen.

Fokus skal derimod være på konkrete handlinger, ting vi skal afprøve, noget vi skal undersøge. Formålet med dette trin er at gøre arbejdsfællesskabet bedre i stand til at forholde sig til og reagere hensigtsmæssigt på det dilemmafyldte.

Bagerst i rapporten finder du et lille dilemmaspil bestående af i alt otte dilemmaer (De fire af dem udfoldes yderligere i de kommende kapitler). Dilemmasillet består af otte dilemmakort, som er lige til at hive ud og bringe i spil på jeres arbejdsplads.

TAG HUL PÅ DILEMMA-DRØFTELSENE

Etikos står altid parat til at hjælpe med at sætte fokus på dilemmaer lokalt samt sikre gode og konstruktive drøftelser af det dilemmafyldte fra hverdagen.

Desuden tilbyder Etikos forskellige redskaber, som gør det lettilgængeligt at sætte etik og dilemmaer på dagsordenen.

I forbindelse med lanceringen af nærværende undersøgelse og rapport har Etikos i samarbejde med Videncenter for God Arbejdslyst udviklet et "start-kit" til dilemma-drøftelser på arbejdspladser. Det består af et lille kortspil med 8 udbredte dilemmaer fra hverdagen på forskellige arbejdspladser. Kortspillet er enkelt og let at tage i brug. Det kan fx bruges i forbindelse med afdelingsmøder, teammøder – eller i frokost-pausen.

Du finder dilemmasillet bagerst i denne rapport.

I de næste kapitler udfolder vi resultaterne af vores undersøgelse af danskernes syn på etiske dilemmaer på arbejdspladsen. Vi begynder med et dilemma, som rigtig mange danske medarbejdere og ledere ifølge vores undersøgelse selv er stødt på i deres arbejdsliv. Det handler om tonen på arbejdspladsen.

⁷ Du kan læse mere om de tre etiske traditioner i Husted 2005 og Christensen 2011



En ordentlig tone, tak!

Medarbejdere og ledere er enige om, at arbejdspladsen først og fremmest skal være et sted, hvor vi er professionelle sammen. Det betyder blandt andet, at man skal kunne passe sit arbejde uden at blive udsat for grovheder og ufølsomme bemærkninger. Men hver fjerde medarbejder og hver femte leder tøver med at ville gøre op med en dårlig tone på arbejdspladsen.

”Tal ordentligt. Det koster ikke noget”. Sådan lød det for nogle år siden i en tv-reklame for et dansk mobilskab. I reklamerne forsøgte selskabet på forskellig vis at illustrere, hvad det gør ved os som mennesker og de relationer, som vi indgår i på arbejdspladsen, i familien, skolen, uddannelsesinstitutioner og andre steder, når kommunikationen går skævt og tonen bliver hård.

Én af årsagerne til, at vi stadig husker sloganet ”Tal ordentligt”, er sandsynligvis, at det for de fleste synes indlysende rigtigt, at det er en god idé at tale ordentligt til og om hinanden i de forskellige relationer, som vi indgår i. Det gælder også i arbejdsfællesskaber og på arbejdspladser.

TAL ORDENTLIGT - MEN HVORDAN?

Selvom vi kan blive enige om, at det er en god idé at tale ordentligt, så bliver det straks vanskeligere at nå til enighed om, hvad det helt konkret vil sige at tale ordentligt. Det kan der være lige så mange meninger om, som der er ledere og medarbejdere på en arbejdsplads. Hvad betyder det fx, hvis der i en jobannonce står, at ”her hos os, er tonen ligefrem og hjertelig”?

For nogle medarbejdere vil det sandsynligvis opleves mere ligefremt end hjerteligt, og for andre vil det passe dem særdeles fint med en ligefrem og ”svesken-på-disken-agtig” omgangstone. Eller hvad betyder det, at omgangstonen på en arbejdsplads er uformel? Og er det godt eller skidt?

Det er ikke formålet med dette kapitel at an vise en vej til fuldstændig enighed om, hvad der i alle arbejdsrelationer og på alle arbejdspladser skal forstås ved en ordentlig tone. En sådan vej findes helt sikkert ikke. Men formålet

er at give både ledere og medarbejdere nogle redskaber til at blive bedre til at reflektere over, hvordan I taler sammen på jeres arbejdsplads. I den forbindelse er det relevant at understøtte en større bevidsthed om, hvilke dilemmaer der kan være på spil, når vi fx oplever at ”slå os” på andres måde at tale og kommunikere på.

STONE OG KOMMUNIKATION PÅ FØRSTEPLADSEN

I undersøgelsen som ligger til grund for denne rapport, har flere end hver fjerde medarbejder og leder, som selv har oplevet at stå i et dilemma, oplevet dilemmaer, som netop havde at gøre med tonen og kommunikationen på arbejdspladsen.

Dilemmaer, der på den ene eller anden måde har med tone og kommunikation at gøre, er med andre ord den type dilemmaer, som både medarbejdere og ledere oftest oplever i deres eget arbejdsliv (på anden og tredjepladsen over typiske dilemmaer, som danskerne har stået i på arbejdspladsen, finder vi hhv. ”kollegernes manglende arbejdsindsats” og ”organisatoriske forandringer”). Derfor er det også interessant at kigge nærmere på, hvordan vi som hhv. medarbejdere og ledere vil håndtere sådanne dilemmaer på arbejdspladsen.

EN KONKRET CASE

I vores undersøgelse har vi bedt et repræsentativt udsnit af danske lønmodtagere, både medarbejdere og ledere, om at forholde sig til en konkret case, der handler om netop tonen og sproget på arbejdspladsen. Casen er fiktiv, men inspireret af de virkelige hændelser som Etikos har oplevet i de 15 år, hvor de har beskæftiget sig med dilemmahåndtering i danske virksomheder og organisationer.

SAMMEN ER VI PROFESSIONELLE

I relation til den konkrete case med Hanne (se side 19) betyder det, at hver anden leder og næsten lige så mange medarbejdere (44 procent) finder det vigtigst, at man agerer professionelt over for hinanden på arbejdspladsen. Derfor skal arbejdspladsen være et sted, hvor man kan passe sit arbejde, uden at blive udsat for grovheder eller ufølsomme bemærkninger. I den konkrete case betyder det, at hver anden leder og næsten lige så mange medarbejdere i undersøgelsen angiver, at de ville indkalde Hanne til en samtale, hvor de ville forklare hende, at tonen skal være saglig, faglig og ordentlig.

FORSKELLIGE HENSYN

Når respondenterne i vores undersøgelse bliver bedt om at tage stilling til, hvad de selv ville gøre, hvis de var leder for Hanne, ligger dilemmaet selvsagt i, at der kan være flere rigtige svar – eller måske rettere, at der ikke er nogen forkerte svar. Man er nødt til at træffe en beslutning om, hvilke principper og værdier, man vil tillægge størst betydning i den konkrete case. Er det hensynet til den enkelte, og er den enkelte først og fremmest Hanne? Eller Jesper? Er det hensynet til fagligheden og det, vi som arbejdsfællesskab er sat sammen for at løse? Eller er det hensynet til fællesskabets interesser, der skal veje tungest?^a

FAGLIGHED ELLER RUMMELIGHED

Når de fleste respondenter i vores undersøgelse når frem til, at hensynet til fagligheden og det professionelle arbejdsfællesskab skal veje tungest, får det naturligvis nogle konsekvenser. Fx kan det betyde, at Hanne vil skulle lægge bånd på sig selv og moderere sit sprog, hvis hun fortsat vil være en del af arbejdsfællesskabet, netop fordi hendes sprog og tone opleves som uprofessionelt. Man kunne også, som hver fjerde medarbejder og hver femte leder i vores undersøgelse har svaret, være nået frem til, at hensynet til Hanne og hendes mulighed for at være den, hun er, skulle veje tungere end hensynet til fagligheden og behovet for den professionelle tone på arbejdspladsen. Det ville i så fald have medført nogle andre konsekvenser. Én af konsekvenserne ville formentligt blive, at den nye medarbejder, Jesper, fortsat vil føle sig nødsaget til at trække sig fra fællesskabet på arbejdspladsen.

HVER FEMTE LEDER VIL LADE JESPER TRÆKKE SIG FRA FÆLLESSKABET

Det er måske ikke så overraskende, at de fleste medarbejdere og ledere først og fremmest ønsker, at arbejdspladsen skal være et sted, hvor vi er professionelle sammen, og at arbejdsfællesskabet derfor skal være præget af en ordentlig omgangstone. Men det bør give stof til eftertanke, at hver femte leder i vores undersøgelse indikerer, at de i den konkrete case først og fremmest ville vise rummelighed over for Hanne og dermed samtidig også siger, at det er okay, at den nye medarbejder, Jesper, trækker sig fra fællesskabet, når han har brug for det.

FORSKELLIGT FOKUS I LEDERSEGMENTET

Kigger vi lidt nærmere på undersøgelsens resultater, kan vi se, at det blandt lederne i særlig grad er blandt de unge 18–34-årige og i mellemgruppen af 35–44-årige, vi finder dem, der vil vægte hensynet til Hanne højest. Således svarer henholdsvis 24 procent af de unge ledere og 25 procent i mellemgruppen (35–44-årige), at det er vigtigst, at der er plads til alle, sådan som de er, og at de derfor vil forklare Jesper, at vi er nødt til at være rummelige.

Blandt de lidt ældre ledere i gruppen 55–64 år, er det kun 14 procent, der vil træffe denne beslutning. Det er også i gruppen af de 55–64-årige ledere, vi i særlig grad finder dem, der vurderer, at hensynet til fagligheden og den professionelle tone, skal vægtes højest. Noget kunne således tyde på, at særligt de yngre ledere tøver med at skære igennem og kræve en ordentlig tone på arbejdspladsen. Det er et billede, som Etikos genkender fra deres daglige arbejde:

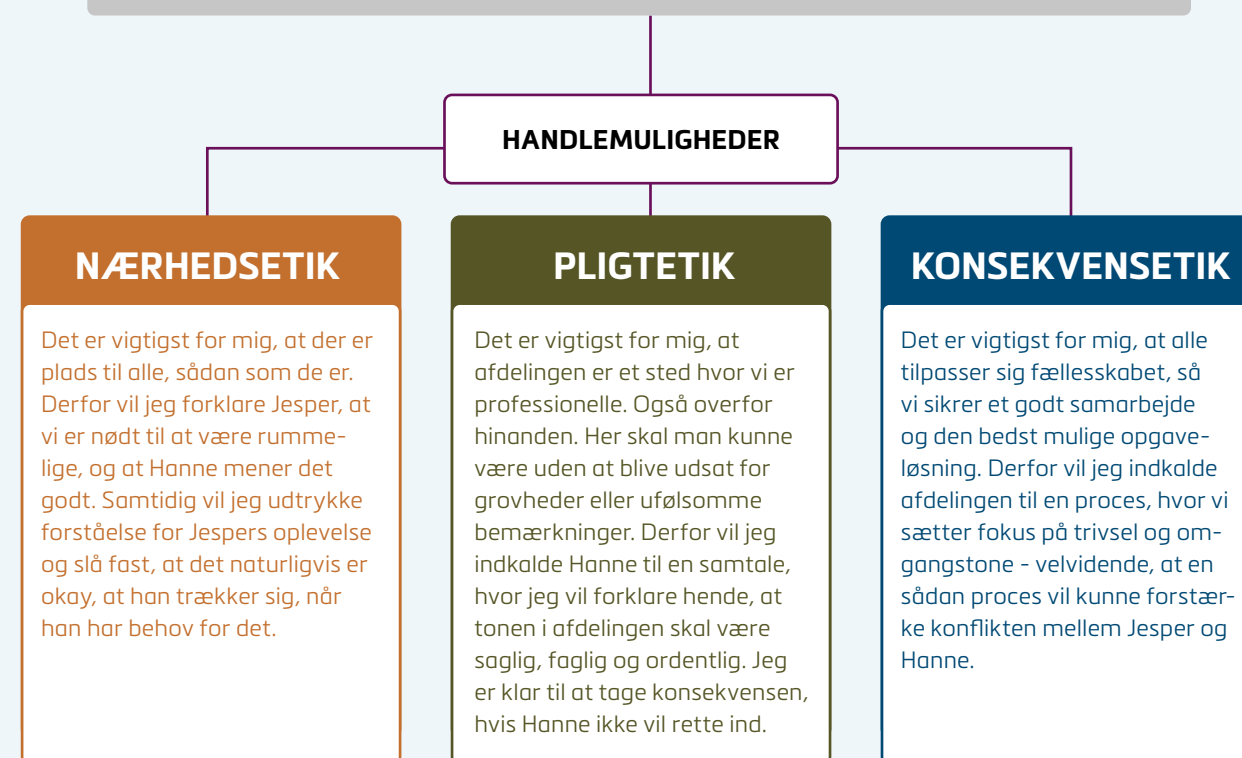
KOMMENTAR

”Jeg oplever, at mange, ikke mindst yngre ledere, kan være uforberedte på, at det at være leder af en afdeling også handler om at tage ansvar for håndteringen af andres adfærd. Derfor tøver mange ledere med at handle i situationen”.

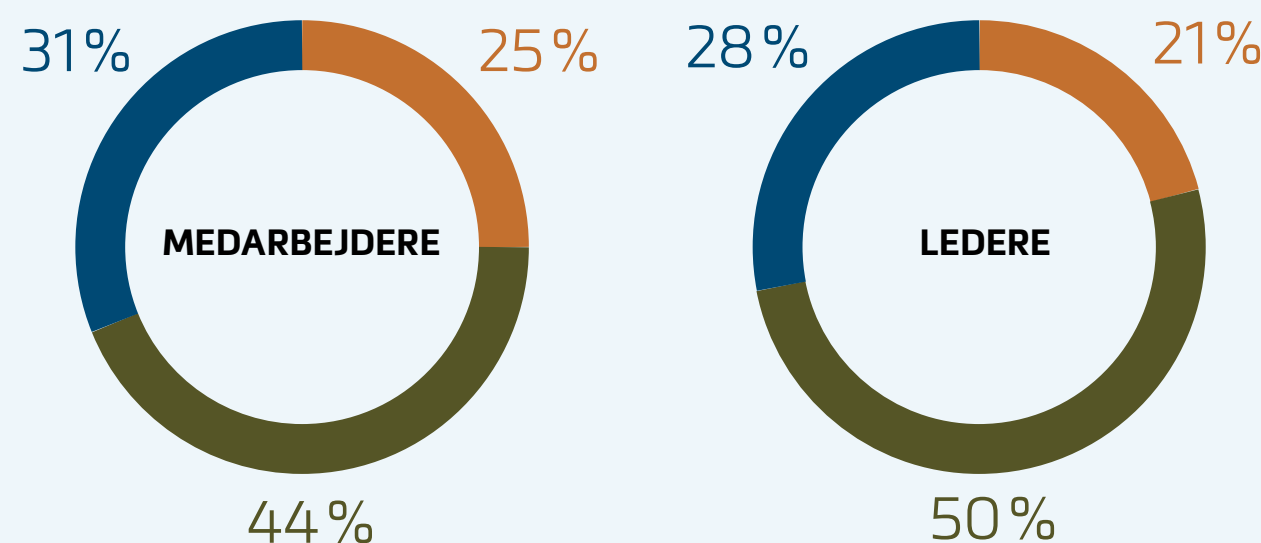
Christina Busk, direktør, Etikos

CASE: SPROG OG TONE

Forestil dig, at du er nærmeste leder for Hanne. Hun er dygtig og stabil, men hun er også rapkæftet og grov i tonen. Hun griner ofte højt, larmende, men også smittende. Hun bruger masser af ironi og sort humor og siger ofte tingene meget direkte. Det har du selv slået dig på et par gange. For et par måneder siden blev Jesper ansat i afdelingen, og du har nu fået at vide, at han ofte føler sig ramt af den bramfrie tone. Du har også selv bemærket, at Jesper ofte trækker sig og undlader at deltage, når Hanne er til stede. Nu er du i tvivl om, hvad du skal gøre.



SÅDAN HAR DANSKERNE SVARET



^a Se også figuren ”De tre etiske perspektiver – kort fortalt”, s. 14

TRE UD AF TI VÆGTER HENSYNET TIL FÆLLESSKABET HØJEST

Som tidligere nævnt er de fleste medarbejdere og ledere i vores undersøgelse enige om, at hensynet til fagligheden og det professionelle arbejdsfællesskab skal veje tungest, når de skal vurdere, hvad de konkret ville gøre i det aktuelle case-eksempel. Derudover er der også mange, for hvem det betyder mest, at der er plads til Hanne, sådan som hun er. De fleste prioriterer faglighed og professionalitet over hensynet til den enkelte, men midt imellem finder vi også en stor gruppe (31 procent af medarbejderne og 28 procent af lederne), for hvem det er vigtigst, at alle tilpasser sig fællesskabet, så der sikres et godt samarbejde og den bedst mulige opgaveløsning.

Et muligt dilemma, som man vil skulle forholde sig til, hvis man prioriterer fællesskabets trivsel og samarbejde over hensynet til henholdsvis den enkelte og fagligheden, er, at et større fokus på trivsel og omgangstone, måske vil kunne eskalere konflikten mellem Hanne og Jesper.

LYT TIL JESPER

I casen med bramfrie Hanne og den nye medarbejder Jesper får vi at vide, at Jesper har været i afdelingen i et par måneder, og at han ofte føler sig ramt af den bramfrie tone. Vi får også at vide, at lederen har bemærket, at Jesper ofte trækker sig og undlader at deltage, når Hanne er til stede.

KOMMENTAR

"Vores erfaringer fra offentlige organisationer er, at der generelt er en tendens til et øget fokus på professionalisering af samarbejde og omgangstone. Både blandt ledelse og medarbejdere. Det opfattes ofte som et fortidslevn, at arbejdspladskulturen blot kan få lov at udvikle sig frit. Arbejdspladskulturen bør hænge sammen med opgaveløsningen, og derfor ser vi ofte udbredte forventninger om, at omgangstone skal være professionel, samt at fællesskabet skal understøtte det professionelle og opgaveorienterede samarbejde."

Uffe Lund, antropolog, chefkonsulent, Etikos

Ofte vil omgangstone på en arbejdsplads eller i en bestemt afdeling have baggrund i virksomhedens kultur og i gamle vaner. Hvis lederen har været i afdelingen i mange år og derfor måske også selv er en integreret del af en sådan kultur, hvor tonen til tider er kontant og bramfri, kan han eller hun måske have svært ved selv at se, hvor skoen trykker. Derfor kan der være god grund til at lytte til udsagn om netop omgangstone fra nye medarbejdere – som i eksemplet her med Jesper.

SÆT OMGANGSTONE PÅ DAGSORDENEN

Uanset om det er hensynet til den enkelte, fagligheden eller fællesskabet, der vægtes højest i dilemmaer om omgangstone på arbejdspladsen, er det Etikos' anbefaling at sætte omgangstone på dagsordenen og give plads til at reflektere over, hvordan hver enkelt medarbejder bedst bidrager til at sikre en ordentlig omgangstone. I kan fx tage temaet tone og kommunikation op på et personalemøde og her drøfte, hvordan I oplever omgangstone. I den forbindelse kan I også, i lighed med case-eksemplet med Hanne og Jesper, tage en snak om, hvornår og i hvilke situationer I særligt oplever, at kommunikationen går skævt, eller tonen bliver for hård.

SÆT PERSPEKTIVERNE I SPIL

Når I sætter tonen og kommunikationen på dagsordenen, kan I også prøve at belyse jeres konkrete dilemma ud fra de tre etiske perspektiver i det etiske landskab.⁹ I kan fx tage perspektiverne efter tur og i fællesskab prøve at sætte ord på, hvad man særligt ville lægge vægt på, når man ser på dilemmaet ud fra henholdsvis det nærhedsetiske, det pligtetiske og det konsekvensetiske perspektiv. På denne måde får I belyst dilemmaet fra flere sider, og I får forhåbentligt et bedre afsæt for at kunne finde frem til den rette handling og håndtering af jeres dilemma i situationen.

Bagerst i rapporten finder du et dilemmaspil, hvor både dilemmaet med Hanne og et andet dilemma om sprog og tone indgår.

ETIKOS ANBEFALER

Sådan kan du arbejde med kommunikationsdilemmaer:

- Først og fremmest: Dilemmaer omkring kommunikation på arbejdspladsen kræver ofte, at ledelsen får en tydelig rolle, når dilemmaerne skal håndteres. Fordi dilemmaer omkring kommunikation ofte er et symptom på noget konfliktfyldt i arbejdsfællesskabet.
- Start med at sætte fokus på hvilke dilemmaer I står med i forhold til kommunikation og omgangstone på arbejdspladsen. Fx som en åben drøftelse på et personalemøde. Det er ofte en fordel at tale om det som dilemmafyldt frem for som et problem, da det kan modvirke det personrettede og fingerpegene. Giv dilemmaerne overskrifter og meld klart ud, at ledelsen nu vil overveje, hvordan disse dilemmaer bedst håndteres.
- Næste skridt er, at I forholder jer til, hvordan dilemmaerne bedst håndteres. Nogle kommunikationsdilemmaer egner sig godt til en fælles drøftelse (mindre konfliktfyldte og mindre personrettede), mens andre lægger mere op til, at ledelsen tager individuelle samtaler med enkelte medarbejdere (dilemmaer som særligt vedrører få personer, fx en konflikt mellem to medarbejdere som smitter af på hele afdelingen).
- Afsæt tid på kommende afdelingsmøder til at drøfte de dilemmaer, som egner sig til en fælles dialog. Anvend fx metoden til dilemmahåndtering (se kapitlet: "Det etiske landskab"). Vær opmærksom på at det særligt ved kommunikationsdilemmaer kan være svært at blive i refleksionen uden at ville "løse" dilemmaet. Og sørg for at håndteringen munder ud i konkrete skridt frem for luftige hensigtserklæringer. Understreg desuden meget tydeligt, at kommunikationsdilemmaer typisk hænger sammen med kulturen på arbejdspladsen, så det kræver tid, et fælles fokus og en fælles indsats at håndtere dem og ændre kulturen.

⁹ Se figuren "De tre etiske perspektiver – kort fortalt", s. 14

Kollegernes sygefravær presser arbejdsfællesskabet

Hensynet til faglighed og opgaveløsning vægtes typisk højest, når medarbejdere på danske arbejdspladser bliver bedt om at prioritere forskellige hensyn i dilemmaer på jobbet. Men når det handler om kollegernes sygefravær, vejer hensynet til den sygemeldte kollegas situation typisk mere end hensynet til faglighed og opgaveløsning.

Sygefravær koster både på bundlinjen og på trivslen. De samlede omkostninger til forsørgelse i form af sygedagpenge og løn under sygdom udgør ifølge en nyere undersøgelse fra Dansk Arbejdsgiverforening cirka 46 milliarder kroner om året. Medregnet heri er ikke følgeudgifter for sundhedsvæsenet, virksomhedernes udgifter til vikardækning med videre.¹⁰

SYGEFRAVÆR I TAL

Stressforeningen angiver, at op imod 35.000 danskere dagligt i 2020 er sygemeldte alene på grund af dårligt psykisk arbejdsmiljø, og omkring 500.000 danskere føler sig udrændte på jobbet.¹¹ Der er med andre ord god grund til at interessere sig for nedbringelse af sygefraværet på arbejdsmarkedet og i denne her sammenhæng ikke mindst for, hvordan sygefravær håndteres rundt omkring på arbejdspladserne.

DILEMMAER OM SYGEFRAVÆR

I sager om sygefravær er der ofte dilemmaer på spil i organisationen. For hvilke hensyn skal vægtes højest i situationen? Er det hensynet til den sygemeldte kollega? Er det hensynet til de arbejdsopgaver, der skal løses? Eller er det hensynet til arbejdsfællesskabet og afdelingens generelle trivsel og arbejdslyst?

SYGEFRAVÆR OG ARBEJDSLYST

Medarbejdere med færre sygedage har højere arbejdslyst. Det dokumenterede Videncenter for God Arbejdslyst i den store trivselsundersøgelse "Trivsel betaler sig", som vi i 2019 gennemførte i samarbejde med tænketanken Kraka. Undersøgelsen viste, at medarbejdere, der inden for de seneste seks måneder havde haft ingen eller kun få sygedage, havde en markant højere arbejdslyst end medarbejdere med fem eller flere sygedage inden for de seneste seks måneder.¹²

EFFEKTIVITET OG TRIVSEL

Kollegernes sygefravær kan også have betydning for arbejdsfællesskabet. Snak i krogene om kollegers sygefravær risikerer således ikke blot at påvirke bundlinjen og den sygemeldtes trivsel, men også kollegernes effektivitet og trivsel i arbejdslivet. Det kan vi blandt andet se i den dilemma-case om sygefravær, som vi har taget med i rapporten her, hvor flere kolleger føler sig stressede, fordi det er svært at overholde aftaler og deadlines på grund af kollegaens fravær.

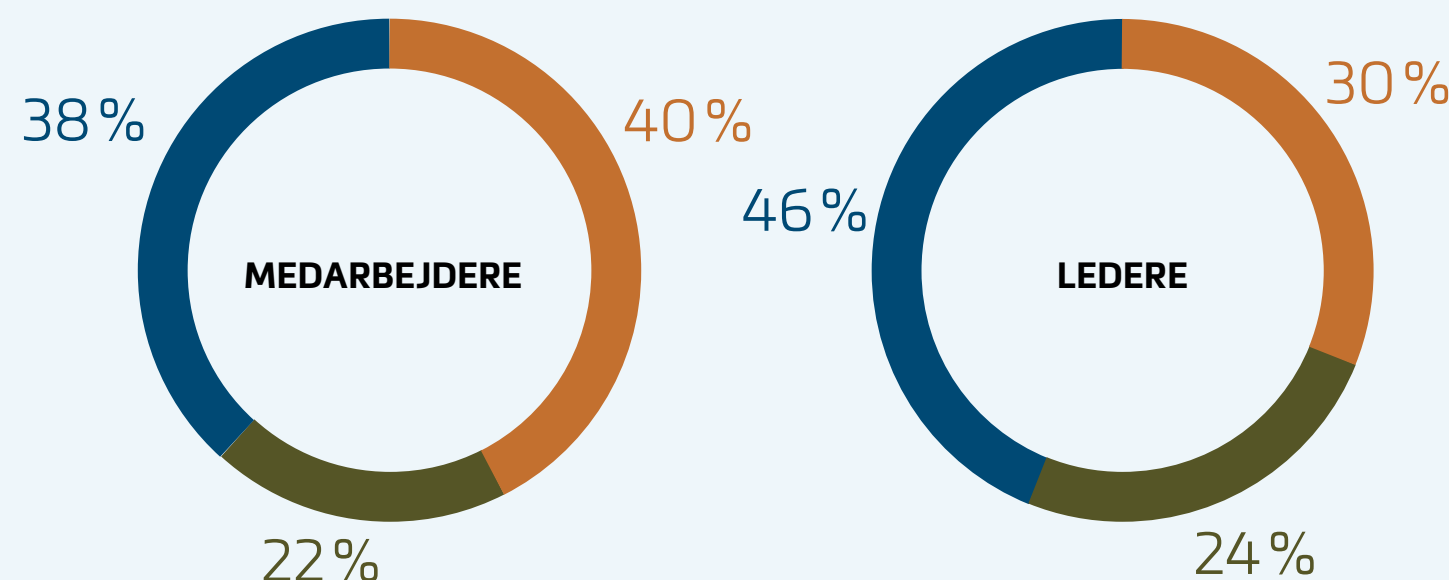
Casen her er fiktiv, men Etikos er stødt på mange lignende cases i de efterhånden mange år, hvor de har arbejdet med dilemmaer om sygefravær.

CASE: SYGEFRAVÆR

Forestil dig, at du er mellemlider i en større virksomhed. Du har en faglig dygtig medarbejder, Lars. Det sidste års tid har Lars haft mange fraværsdage. Lars har altid haft en lavere tærskel for, hvornår han er syg end andre, men det seneste år er det blevet værre. Typisk er Lars fraværende 3-4 dage om måneden, og han går ofte tidligere hjem, fordi han føler sig sløj. Du har som Lars' nærmeste leder haft flere samtaler med Lars, men Lars glider af og har altid en god forklaring. Lars' kone har været sygemeldt det seneste års tid, og familien har en ret stram økonomi. Kollegerne bærer over, men flere undgår nu at løse opgaver sammen med Lars, fordi det er svært for dem at lave aftaler og overholde deadlines og et par stykker har for nylig sagt, at de oplever sig stressede og synes, afdelingen er underbemandet.



SÅDAN HAR DANSKERNE SVARET





DEN ENKELTES FRAVÆR OG KOLLEGERNES MULIGHED FOR AT PASSE DERES ARBEJDE

I undersøgelsen bag denne rapport har vi spurgt både medarbejdere og ledere om, hvorvidt de selv har oplevet at stå i en dilemmasituation på arbejdspladsen. Kollegernes fravær er ikke højdespringer, men syv procent af medarbejderne og 13 procent af lederne angiver, at de har oplevet "andre kollegers fravær" som et dilemma. Da lederne jo involveres i alle de sager om sygefravær, som måtte være i deres egen afdeling, er det ikke så overraskende, at flere ledere end medarbejdere angiver, at de har oplevet sygefravær som et dilemma, der skulle håndteres i afdelingen eller på arbejdspladsen.

Som vi også kan se i casen om Lars og hans tiltagende fravær, så kan et stort fravær hos enkelte medarbejdere få betydning for kollegernes mulighed for at overholde aftaler og deadlines. Den enkeltes fravær kan med andre ord få betydning for kollegernes mulighed for at passe deres arbejde. Selvom det ikke nødvendigvis alene handler om mange sygedage, så svarer hele 26 procent af lederne og 23 procent af medarbejderne, at de har oplevet "kollegernes manglende arbejdsindsats" som et dilemma, der skulle håndteres.

FORSKELLIGE PRIORITERINGER

Medarbejderne på de danske arbejdspladser prioriterer ifølge vores undersøgelse hensynet til den enkelte sygemeldte og at vise rummelighed i menneskers forskellige livssituationer højere, end lederne gør.

Fire ud af ti medarbejdere angiver, at det er vigtigst at vise rummelighed, og at de specifikt i forhold til den konkrete case med Lars ville tale med Lars og få ændret hans opgaveportefølje, så kollegerne ikke er så afhængige af

ham. Kun tre ud af ti ledere ville prioritere på samme måde som medarbejderne i denne situation. Til gengæld vægter knap halvdelen (46 procent) af de adspurgte ledere hensyn til afdelingen og fællesskabets trivsel højest.

GRÆNSER FOR RUMMELIGHED

Selvom medarbejderne typisk lægger stor vægt på at vise rummelighed, har de også blik for, at det kan være nødvendigt at få ændret på de opgaver, som Lars sidder med, så kollegerne ikke er så afhængige af ham. Det kan også være et udtryk for, at rummeligheden har en grænse, og at medarbejderne på de danske arbejdspladser udover at være forstående over for en syg kollega også ønsker dels at passe på sig selv og dels sikre hensynet til, at afdelingen fortsat skal kunne fungere.

Medarbejderne har med andre ord næsten lige så ofte hensynet til fællesskabets trivsel og afdelingens funktion som vigtigste hensyn (38 procent), som de har hensynet til deres sygemeldte kollega, Lars (40 procent) som vigtigste hensyn.

AFDELINGEN SKAL FORTSAT FUNGERE

Både medarbejdere og ledere er optagede af at sikre, at hele afdelingen fortsat skal fungere, så arbejdspladsen når i mål med de opgaver, som den skal. Knap halvdelen af mellemlederne (46 procent) og knap fire ud af ti medarbejdere (38 procent) har afdelingen og arbejdsfællesskabet som vigtigste prioritet, når der skal prioriteres i den konkrete situation med Lars og hans sygefravær. Dog er medarbejderne næsten lige så optagede af at vise rummelighed over for Lars i den livssituation, som han står i, som de er optagede af at sikre, at afdelingen fortsat fungerer.

KOMMENTAR

"Baseret på vores erfaringer fra primært offentlige arbejdspladser er dette overordnede billede meget genkendeligt. Ledelsen skal qua sin ledelsesrolle og -funktion have et særligt fokus på afdelingen som helhed, mens medarbejdere typisk har større frihed til at lægge vægt på en større grad af rummelighed og mere individuelle hensyn."

Uffe Lund, antropolog, chefkonsulent, Etikos

HVER FJERDE LEDER VILLE GIVE LARS EN ADVARSEL

Vi har set ovenfor, at medarbejderne i højere grad end lederne har en tendens til at prioritere hensynet til den enkelte kollega over hensynet til arbejdsfællesskabet og afdelingens samlede performance. Samtidig har vi også set, at lederne i højere grad end medarbejderne prioriterer helheden og hensynet til fællesskabet over den enkeltes situation.

Midt imellem de to positioner, som vi jf. "Det etiske landskab" her betegner som henholdsvis nærhedsetisk og konsekvensetisk, finder vi en mere pligtetisk position. Det er den position, hvor ens vigtigste prioritet er hensynet til arbejdsopgaverne og det, vi i fællesskab er her for at løse. Det betyder i denne her sammenhæng også, at man lægger stor vægt på, at aftaler og deadline overholdes, så vi når i mål med vores arbejdsopgaver. Knap hver fjerde (24 procent) af mellemlederne og næsten lige så mange medarbejdere (22 procent) indtager denne position og ville i den konkrete case tage en snak med Lars og gøre ham klart, at samtalen er en advarsel, fordi hans fravær er med til at øge presset på afdelingens øvrige medarbejdere.

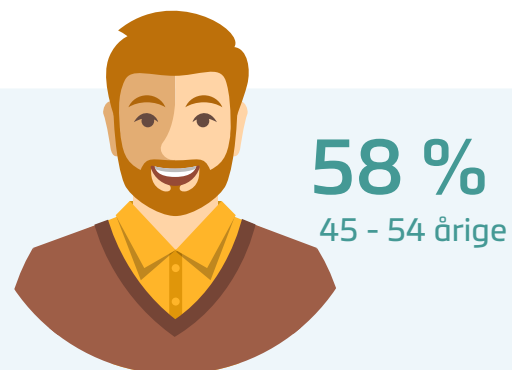
REGELRETTE MÆND OG RUMMELIGE KVINDER

Hvis vi for en kort bemærkning zoomer ind på, hvordan kvinder og mænd ville prioritere i dilemmaet med Lars og hans sygefravær, kan vi se, at kvindelige medarbejdere i højere grad end mændene, prioriterer hensynet til rummelighed i den livssituation, som Lars står i. Således er det 44 procent af kvinderne og 39 procent af mændene, der har det nærhedsetiske hensyn til rummelighed i situationen som det vigtigste hensyn. Omvendt er der markant flere mænd end kvinder, for hvem det er vigtigere, at aftaler og deadlines overholdes. Hver fjerde mand mener, at hensynet til aftaler og deadlines er det vigtigste, hvor det tilsvarende kun er lidt mere end hver sjette kvinde (16,4 procent), der finder dette hensyn vigtigst i eksemplet med Lars og hans længerevarende sygefravær.

DE UNGE LEDERE ER TIL REGLER – DE ÆLDRE TIL HELHEDSSYN

Kigger vi lidt nærmere på resultaterne af vores undersøgelse blandt lederne, er det ret markant, at de unge i alderen 18- 34 år i særlig grad vil prioritere hensynet til aftaler og deadlines, der skal overholdes. Det gælder hele 44 procent i gruppen 18- 34 år. Og det er lige så markant, at de lidt ældre mellemledere i alderen 45- 54 år i særlig grad vil prioritere hensynet til arbejdsfællesskabet, og at den samlede afdeling fungerer. Det gælder hele 58 procent i gruppen 45- 54 år. Det er måske ikke så overraskende, at de, der måske ikke har været ledere så længe, er mest optaget af, at vi når det, vi skal og til tiden, mens de, der måske har været ledere i flere år, har opnået en erfaring, som gør, at de i højere grad har et helhedssyn på situationen.

DETALJER ELLER HELHEDSSYN



Figuren til venstre viser andelen af yngre ledere, som finder det vigtigst, at aftaler og deadlines overholdes. Figuren til højre viser andelen af modne ledere der finder det vigtigst, at arbejdsfællesskabet og den samlede afdeling fungerer.

KOMMENTAR

"Baseret på vores erfaringer med lederudvikling i det offentlige genkender vi i høj grad tendensen til, at yngre og mere uerfarne ledere lægger særlig vægt på detaljer og mere specifikke krav, mens de mere erfarne ledere har lettere ved at hæve sig op og indtage et helhedsblik på situationen. Forklaringen synes også lige til, da de mere erfarne ledere jo ofte igennem en længere årrække har erfaret, hvad der især har betydning på den lange bane og i et større perspektiv. De mere uerfarne ledere har simpelthen ikke denne erfaringsballast at trække på."

Christina Busk, stifter og ejer af Etikos

FORSKELLIGE HENSYN – SAMME KONSEKVENS

Det er tydeligt i den valgte case med Lars, at hans fravær presser arbejdsfællesskabet. Det fremgår også klart af undersøgelsesresultatet, at der er forskellige bevæggrunde til at handle, som man gør i den konkrete situation. Men selvom bevæggrundene er forskellige, så kan konsekvensen af handlingen sagtens være den samme. Fx er der enighed om, at Lars er nødt til at ændre adfærd, hvis han fortsat vil være en del af arbejdsfællesskabet. Men hvor nogen vil have Lars til at ændre adfærd, fordi hans manglende tilstedeværelse i afdelingen presser kollegerne, vil andre have ham til at ændre adfærd, fordi det er afgørende, at aftaler og deadlines overholdes.

FRA HOLDNING -

Som vi har set i det foregående, er der mange hensyn, der bør vejes op imod hinanden, når man står i en situation, hvor en kollega eller medarbejder ofte er fraværende. Skal man vægte hensynet til den enkelte kollega? Skal man vægte hensynet til de arbejdsopgaver, der skal løses? Eller skal man vægte hensynet til arbejdsfællesskabet og til, at den samlede afdeling eller arbejdsplads skal kunne fungere?

- TIL HANDLING

Enhver arbejdsplads må nødvendigvis gøre op med sig selv, hvor meget sygefravær, der er acceptabelt. Uanset om man finder hensynet til den enkelte, arbejdsopga-

verne eller fællesskabet vigtigst, så gælder det for alle positioner, at man nødvendigvis må handle. Det ser vi også i dilemmasens svarmuligheder. Der indgår en samtale med Lars og en ændring af hans adfærd i alle tilfælde – uanset hvilket hensyn der vægtes højest. Ingen vil ignorere problemet, og det bør også være et signal til alle i arbejdsfællesskabet om, at der er noget galt, når en kollega har uforholdsmæssigt mange sygedage.

Her har nærmeste leder naturligvis et særligt ansvar for at reagere. For tager vi det ikke alvorligt, risikerer vi som afdeling og arbejdsplads at overse tegn på alvorlige tilstande som fx stress eller depression. Og i sådanne tilfælde kan det trods alt være en bedre løsning både af hensyn til den enkelte, arbejdsopgaverne og fællesskabet, at der bliver talt om problemet, og at Lars får ændret på sine ansvarsområder.

BRING DEN ETISKE METODE I SPIL

Det etiske landskab og den etiske metode, som vi præsenterede tidligere i rapporten, kan her bruges til at få et bedre overblik over handlemulighederne i den konkrete situation.

Hvis man anlægger et primært nærhedsetisk perspektiv, vil man typisk vægte hensynet til Lars' konkrete livssituation og ændre hans opgaveportefølje, så han kan forblive i arbejdsfællesskabet – men på en måde, hvor kollegerne ikke længere er så afhængige af ham.

Hvis man derimod anlægger et primært pligtetisk perspektiv på situationen, vil man typisk vægte hensynet til, at regler og aftaler overholdes og derfor give Lars en advarsel, samt stille nogle klare forventninger til ham om, at han agerer inden for de rammer, der gælder på den pågældende arbejdsplads.

Anlægger man derimod i højere grad et mere konsekvensetisk perspektiv på situationen, vil man typisk finde det vigtigst, at alle i arbejdsfællesskabet bidrager til, at afdelingen lykkes bedst muligt og insistere på, at Lars ændrer sin adfærd.

ETIKOS ANBEFALER

Sådan kan du arbejde med dilemmaer om sygefravær

- Dilemmaer om sygefravær kræver, at du som leder påtager dig en tydelig rolle, når de skal håndteres. Fordi disse dilemmaer ofte går tæt på den enkelte og indebærer ofte ansættelsesretlige forhold.
- Sørg for at have styr på statistikken og hvilke typer fravær der er tale om. Dilemmaer, som handler om langtidssygefravær, kræver typisk en anden håndtering end dilemmaer, som vedrører korttids-sygefravær.
- Vær opmærksom på at sygefraværs-dilemmaer i sagens natur går tæt på den enkelte og derfor sjældent egner sig til fælles drøftelser. I nogle tilfælde er det ansættelsesretligt helt åbenlyst, at disse dilemmaer ikke kan tages op i plenum, men derimod kræver at ledelsen drøfter det individuelt med den enkelte medarbejder. I andre tilfælde er "juraen" ikke så klar, men her kan det stadig være meget grænseoverskridende for den enkelte. Ledelsesmæssig dømmekraft er helt afgørende her. Sygefraværs-dilemmaer, som egner sig til fælles drøftelse, kan fx handle om "noget i kulturen", fx hvis der opstår en fælles tendens til "fredags-syge", eller en kultur hvor "øv-dage" bliver udbredt.
- Brug "Det etiske landskab" til grundige overvejelser om hvordan det konkrete sygefraværs-dilemma bedst og mest afbalanceret håndteres. Enkle løsninger kan virke besnærende, men ofte er der netop behov for en nøje overvejet balance mellem hensynet til den enkelte (nærhedsetik), de retlige og faglige overvejelser i forhold til de ansatte og opgaveløsningen (pligtetik) samt hensynet til arbejdsfællesskabet, og at afdelingen som helhed skal fungere (konsekvensetik).

Vi har fokus på faglighed - også under omstruktureringer

De fleste medarbejdere i Danmark mener, at hensynet til fagligheden og de arbejdsopgaver, der skal løses, må have førsteprioritet i forbindelse med en omstrukturering. Hensynet til arbejdspladsens samlede trivsel og hensynet til enkelte medarbejders bekymringer kommer i anden og tredje række.

Organisatoriske forandringer synes i dag at være et grundvilkår i de fleste virksomheder og på de fleste arbejdspladser. Det handler ikke alene om fusioner og andre store gennemgribende forandringer af strukturer, men også om mindre og ofte kontinuerlige tilpasninger og justeringer af rutiner, processer og opgavefokus rundt omkring på de enkelte arbejdspladser.

FORANDRINGER SOM GRUNDTVILKÅR

Når vores undersøgelse her peger på, at de fleste medarbejdere rundt omkring på de danske arbejdspladser vægter hensynet til fagligheden og de arbejdsopgaver, der skal løses, højere end hensynet til den enkelte medarbejders bekymringer, så handler det måske i bund og grund om, at mange medarbejdere allerede i udgangspunktet har købt ind på præmissen om organisatoriske forandringer som grundvilkår. Og at man i den sammenhæng først og fremmest retter sit fokus mod det, som vi er fælles om, nemlig arbejdsopgaverne og løsningen af organisationens kerneopgave.

Men selvom mange er enige om, at det vigtigste hensyn i en forandringsproces er hensynet til fagligheden og de arbejdsopgaver, der skal løses, betyder det ikke, at processen ikke alligevel kan være dilemmafyldt. Alene et lidt ændret fokus på arbejdspladsens kultur kan i sig selv opleves dilemmafyldt, fordi det typisk vil medføre, at holdninger og værdier forskyder sig, og at der derved opstår uenighed om, hvordan opgaverne skal løses, og hvordan samarbejdet bør tilrettelægges på den mest hensigtsmæssige måde.

ORGANISATIONSSTRUKTUR OG -KULTUR

Når vi taler om organisatoriske forandringer, er der grund til at skelne mellem forandringer i *organisationsstrukturen* og forandringer i *organisationskulturen*. Da den daværende regering fx tegnede et nyt kommunalt danmarkskort og reducerede de tidligere 175 kommuner til 98 og de tidligere 14 amter til 5 regioner, var der selvsagt tale om en markant ændring af organisationsstrukturen. Men en så markant ændring af organisationsstrukturen vil efterfølgende også typisk kræve en ændring eller tilpasning af organisationskulturen. Det skyldes selvfølgelig primært, at de forskellige organisationskulturer,

som har hersket i de forskellige "gamle" kommuner, skulle finde en ny form og fælles kultur i de nye storkommuner. Det samme har gjort sig gældende i forbindelse med de senere års mange virksomhedsfusioner og omstruktureringer inden for den private sektor. Selvom forandringer i organisationsstruktur og organisationskultur ofte i praksis vil smelte sammen, er der alligevel god grund til at være opmærksom på forskellen mellem den "hårde" forandring (organisationsstrukturen) og den "bløde" forandring (organisationskulturen).¹⁴

I sådanne organisatoriske forandringsprocesser vil der typisk, og uanset om det specifikt handler om en forandring i strukturen eller kulturen eller begge dele, opstå forskellige dilemmaer, som både ledere og medarbejdere er nødt til at forholde sig til og navigere i.

MODSTAND MOD FORANDRING

En af konsekvenserne ved organisatoriske forandringer er ofte, at de vil medføre en eller anden grad af modstand fra medarbejdernes side. Det kan vi også se i den dilemma-case, som vi har valgt som eksempel på en typisk udfordring ifm. en organisatorisk forandring. De fleste mennesker har en vis portion skepsis over for ideer og forslag, som de ikke selv har formuleret, og ifølge Andersen og Bendix¹⁵ er nogle af de mest typiske årsager til modstand:

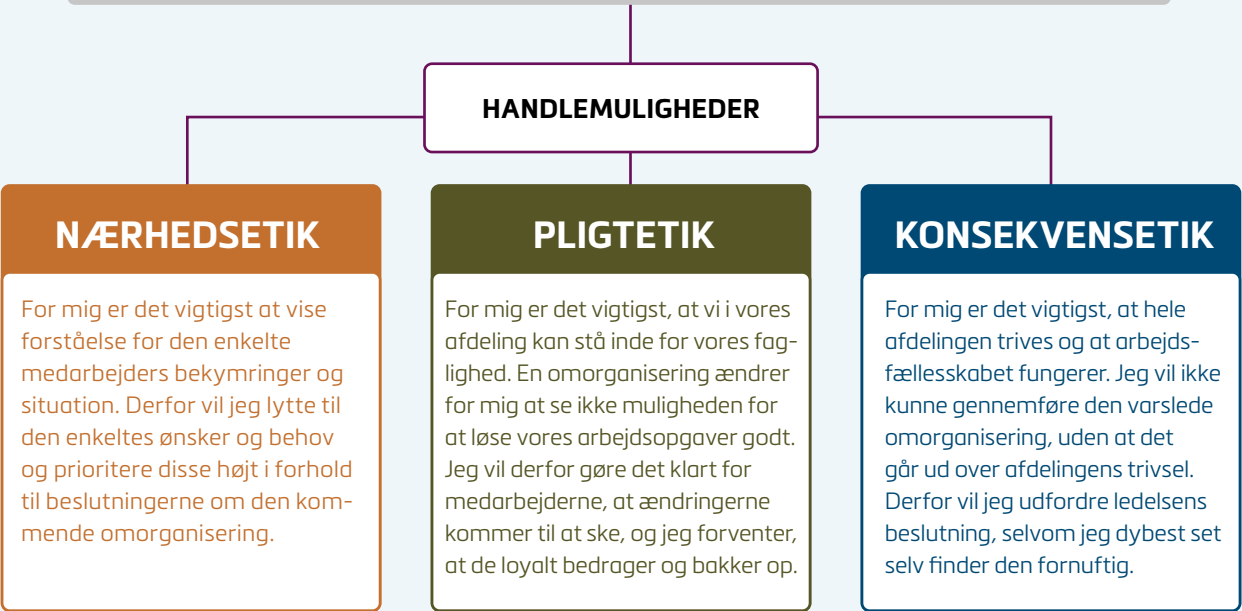
MODSTAND MOD FORANDRING

1. Hvis formålet med forandringen ikke står klart
2. Hvis der er tvivl om ledelsens engagement i forandringen
3. Hvis forandringernes omkostninger ikke lægges frem
4. Hvis forandringen udgør en umiddelbar trussel for målgruppens beskæftigelse eller væsentlige arbejdsforhold
5. Hvis forandringen virker risikofyldt

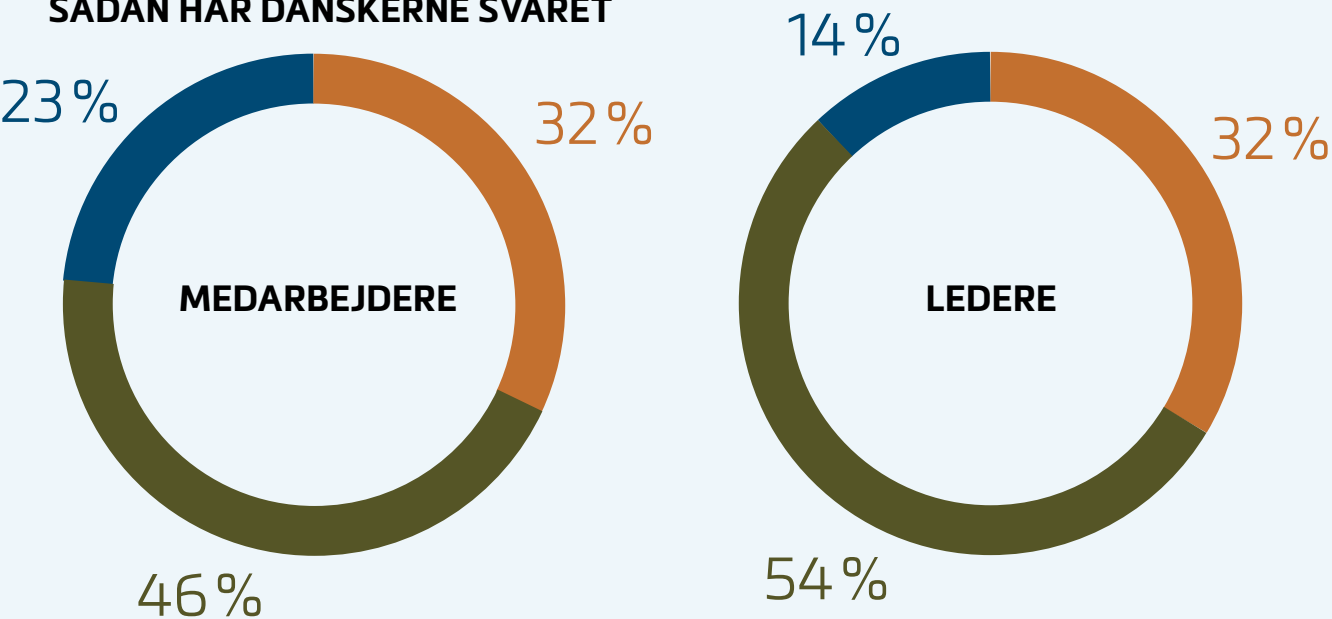
Kilde: Andersen og Bendix 1996

CASE: ORGANISATORISKE FORANDRINGER

Forestil dig, at du har været teamleder for samme team de seneste fem år. Nu har den øverste ledelse varslet besparelser på din afdelings område, og du er som leder blevet bedt om at komme med forslag til, hvor der kan skæres. Sagen er, at du kan se mange gode muligheder i en omorganisering. Dine medarbejdere er dog ikke positive, og de har masser af argumenter for, hvorfor intet bør forandre sig. Stemningen bliver mere og mere presset, og du føler dig klemmt mellem ledelsens ønske om forandring og dine medarbejders modstand.



SÅDAN HAR DANSKERNE SVARET



¹⁴ Se fx Petersen 2000, s. 28ff
¹⁵ Andersen og Bendix 1996, s. 95

Som det også fremgår af de fem typiske årsager til modstand mod forandring (s.28), så spiller den enkelte leder en central rolle i forhold til at kunne navigere i sådanne organisatoriske forandringsprocesser. Fx har lederen et særligt ansvar for at gøre formålet med forandringsprocessen tydelig for medarbejderne. Som det også er tydeligt i vores dilemma-case om organisatorisk forandring, vil man som mellemleder typisk skulle navigere i et krydspres mellem topledelsens ønske om forandring på den ene side og medarbejdernes modstand på den anden side.

I denne case om organisatoriske forandringer ser vi tydeligt det dilemma, som ikke mindst teamlederen i afdelingen står i. Hun er fanget i et krydspres mellem topledelsens ønske om besparelser og omorganiseringer på den ene side og medarbejdernes modstand mod forandring på den anden side. Vi får samtidig også at vide, at teamlederen faktisk godt kan se ideen i en omorganisering.

Så hvilke hensyn skal vægtes, og hvor meget skal de enkelte medarbejdere involveres i teamlederens overvejelser i forbindelse med den bebudede omorganisering?

FØRST OG FREMMEST FAGLIGHED

Medarbejderne og lederne i Danmark finder det ifølge vores undersøgelse vigtigst, at man i forbindelse med en omorganisering tager hensyn til fagligheden og muligheden for at kunne løse arbejdsopgaverne på en tilfredsstillende måde. Det er vigtigere for flere end at udvise forståelse for den enkelte medarbejders bekymringer på den ene side og hensynet til helheden og arbejdsfællesskabets samlede trivsel på den anden side.

Relaterer vi resultatet af undersøgelsen til "Det etiske landskab", tyder det således på, at mange danskere trækker på pligtetiske dyder, når de skal forholde sig til, hvordan de mener, at man som leder bør agere i forbindelse med en bebudet omorganisering på arbejdspladsen. Således svarer over halvdelen (54 procent) af lederne og knap halvdelen (46 procent) af medarbejderne, at det er vigtigst, at afdelingen kan stå inde for fagligheden, og at en omorganisering ikke ændrer muligheden for, at arbejdsopgaverne løses godt. Derfor vil de pågældende gøre det klart for medarbejderne, at ændringerne kommer til at ske, og at de samtidig har en forventning om, at medarbejderne loyalt bidrager og bakker op.

KVINDER VIL PRIORITERE HENSYNET TIL DEN ENKELTE

Fagligheden og arbejdsopgaverne vægter højest blandt både medarbejdere og ledere. Herefter kommer det hensyn, at vise forståelse for den enkelte medarbejders bekymringer i forbindelse med den organisatoriske forandring. Både blandt medarbejderne og lederne mener 32 procent af de adspurgte, at hensynet til og forståelsen for den enkelte medarbejders bekymringer

skal vægte højest i forbindelse med håndteringen af et dilemma om omorganisering.

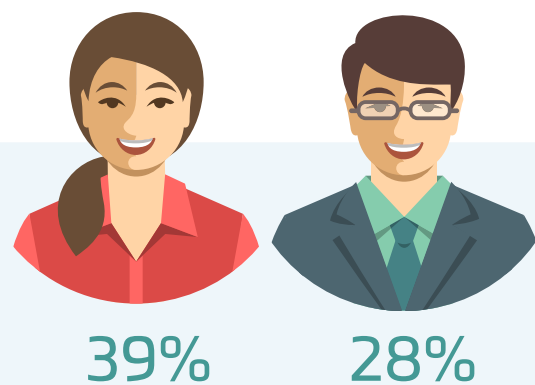
KOMMENTAR

"I Etikos har vi især i offentlige organisationer set i en udvikling i løbet af de seneste år, hvor omorganiseringer efterhånden er blevet hverdag mange steder. Det betyder, at vi oplever mange medarbejdere, som har accepteret omorganiseringer som et vilkår, og som derfor kan være mere tilbøjelige til at fokusere på den faglige legitimering af forandringerne, frem for at lægge vægt på de mere personlige holdninger eller fællesskabets umiddelbare trivsel. De har så at sige erkendt, at det er de faglige argumenter, man kommer længst med. Både for sig selv og over for ledelsen."

Uffe Lund, antropolog, chefkonsulent, Etikos

Næsten fire ud af ti kvinder (39 procent) mod kun godt hver fjerde mand (28 procent) finder det vigtigst at vise forståelse for den enkelte medarbejders bekymringer og situation omkring omorganiseringen.

HENSYNET TIL DEN ENKELTE MEDARBEJDER ER VIGTIGST



Andelen af hhv. kvinder og mænd, der iflg. vores undersøgelser finder det vigtigst, at vise forståelse for den enkelte medarbejders bekymring og situation.

FÆRREST FINDER FÆLLESSKABETS TRIVSEL VIGTIGST

De tre positioner i det etiske landskab - som groft sagt handler om, hvorvidt man vægter hensynet til den enkelte, arbejdsopgaverne (fagligheden) eller fællesskabet højest, når der skal handles i en dilemmasituation - er selvsagt idealpositioner.





I virkelighedens verden vil man ofte være styret af flere forskellige værdier og hensyn. Men ønsker man at danne sig et overblik over forskellige handlemuligheder i situationen, er det et godt udgangspunkt at tage et kig på det etiske landskab. For de fleste ledere og medarbejdere betyder det mindst, at afdelingen trives, og at arbejdsfællesskabet fungerer. Her er det vigtigere for de fleste, at man i afdelingen fortsat kan stå inde for fagligheden.

LEDERNE VIL IKKE UDFORDRE TOPLEDELSEN

Lederne tøver tilsyneladende med at ville udfordre topledelsen på deres beslutning om en omorganisering. Vi har spurgt, om man vurderer, at en sådan omorganisering, vil komme til at gå ud over afdelingens generelle trivsel og om man på den baggrund, ville udfordre ledelsens beslutning. Det er der kun 14 procent af mellemlederne og 23 procent af medarbejderne, der ville gøre.

Det er måske ikke så overraskende, at der er lidt flere medarbejdere end mellemledere, der siger, at de ville udfordre ledelsens beslutning. For som vi indledte med at konstatere, så vil en mellemleder typisk, som i casen her, befinde sig i et krydspres mellem topledelsens ønske om omorganisering og besparelser og medarbejdernes modstand mod forandringer. Og selvom man har medarbejdernes trivsel som topprioritet, kan det måske være vanskeligt for en mellemleder i praksis at udfordre den øvrige ledelses beslutning om omorganiseringer og besparelser.

VÆR TYDELIG OM FORMÅLET MED OMSTRUKTURERING

Som vi har set i det foregående, kan der være mange ofte dilemmafyldte hensyn at tage, når man skal navigere i en situation, hvor arbejdspladsen eller afdelingen står over for en omstrukturering. Er det hensynet til den enkelte, arbejdsopgaverne eller arbejdsfællesskabet, der skal vægtes højest? Og hvordan skal man som mellem-

leder navigere i krydsfeltet mellem den øvrige ledelses ønsker om forandringer og medarbejdernes modstand mod forandringer?

FEM ÅRSAGER TIL MODSTAND

Ifølge vores undersøgelse vil de fleste prioritere hensynet til fagligheden og løsningen af arbejdsopgaverne over både hensynet til den enkeltes frustrationer og fællesskabets trivsel. Helt så enkelt er det dog næppe i praksis. Men uanset hvor i det etiske landskab man finder sit primære fodfæste, kan det være en god idé også at lade sig inspirere af de fem typiske årsager til modstand, som vi præsenterede tidligere. Og her er det selvfølgelig i særlig grad den enkelte mellemleder, der har et ansvar for at bidrage med mening i det hele, når forandringens vinde blæser ind over afdelingen.

Kan medarbejderne fx se et tydeligt formål med forandringen? Hvis ikke vil det typisk være lederens opgave – i samarbejde med den øvrige ledelse – at bidrage til en afklaring og tydeliggøre formålet på en meningsfuld måde over for medarbejderne. Det vil ifølge Andersen og Bendix også kunne bidrage til medarbejdernes modstand, hvis der er tvivl om ledelsens engagement i forandringsprocessen.¹⁶

KOMMENTAR

"Vores undersøgelse tyder på, at organisatoriske forandringer med fordel kan begrundes i den værdi, de skaber for organisationen og opgaveløsningen. Det stiller krav til lederens og ledelsens evne til kommunikation og visionsledelse"

Uffe Lund, antropolog, chefkonsulent, Etikos

ETIKOS ANBEFALER

Sådan arbejder du med dilemmaer om organisatoriske forandringer

- Skab et fælles overblik over de dilemmaer forandringen er forbundet med. Organisatoriske forandringer kan være dilemmafyldte på mange forskellige måder, så der vil typisk være en række forskellige dilemmaer, som er vigtige at drøfte i fællesskab.
- Inddel evt. dilemmaerne i to hovedkategorier: Dilemmaer om samarbejde, og dilemmaer om opgaveløsningen. Den første kategori vil typisk rumme dilemmaer, som tager afsæt i nærheds-etikken. Fx en oplevelse af utryghed eller usikkerhed ved at skulle samarbejde med nye kolleger eller opbrud i det vante kollega-fællesskab. Den anden kategori vil typisk tage afsæt i pligt-etikken. Fx tvivl om de faglige standarder og målsætningerne med opgaveløsningen, når arbejdet og samarbejdet organiseres på nye måder.
- Start gerne med dilemmaer om opgaveløsningen. En del af utrygheden og usikkerheden ved nye samarbejdsrelationer kan nemlig vise sig at "fordampe", når dilemmaer om opgaveløsningen er afklaret i fællesskab
- Tag de dilemmaer alvorligt som ellers umiddelbart kan virke irrelevante, når den nye organisering er et vilkår, der ikke kan ændres. Fx hvis medarbejdere oplever selve beslutningen og begrundelserne for omorganiseringen som dilemmafyldte – noget vi ofte ser, når omorganiseringer begrundes med økonomiske hensyn. Denne type dilemmaer kan med fordel drøftes, også selvom "der ikke kan ændres på noget". Det vil typisk føre til en større forståelse og accept, hvis ledelsen er i stand til tydeligt at forklare begrundelserne for omorganiseringen.
- Anerkend værdien af at frustrationer i nogle tilfælde blot skal have mulighed for at blive "ventileret"
- Hav øje for at økonomiske begrundelser for omorganisering typisk er funderet i konsekvensetikken. Ledelsesopgaven er her klart at formidle de konsekvensetiske grunde, som ikke i sig selv er et spørgsmål om økonomi.
- Fokuser på, at det er organisationen eller virksomheden som helhed, samt værdiskabelsen som helhed, som det hele handler om: Økonomien er blot et styringsredskab



Vi vil gerne undgå fejl og styrke fagligheden

Medarbejderne bliver i stigende grad mødt med krav om, at deres faglighed skal tilpasses løsningen af kerneopgaven, og at kerneopgaven skal løses tværfagligt i samarbejde med andre faggrupper. Det kan ramme den faglige stolthed hos den enkelte, der føler, at hans eller hendes kompetencer ikke bliver brugt, og at alle beslutninger skal træffes i plenum.

Over halvdelen af lønmodtagerne i Danmark mener, at det er arbejdspladsens ansvar at sikre, at den enkelte får alle sine faglige kompetencer bragt i spil. Det viste en større undersøgelse, som Videncenter for God Arbejdslyst gennemførte i 2020.¹⁷ Selvom vi dengang ikke direkte spurgte til det, som vi i nærværende sammenhæng har valgt at kalde for faglig stolthed, så tyder undersøgelsens resultat her alligevel på to væsentlige forhold, som vi godt kan tillade os at antage: For det første at vi danskere gerne vil have vores faglighed bragt i spil i vores arbejdsliv og for det andet, at arbejdspladsen også har et ansvar for, at det kommer til at ske.

NÅR DEN FAGLIGE STOLTLED UDFORDRES

Men hvad nu hvis den faglighed, man drømmer om at bringe i spil, ikke i tilstrækkelig grad bidrager til løsningen af den kerneopgave, man er sat til at løse? Og hvad nu hvis ledelsen ønsker, at den enkelte medarbejder skal bruge sin faglighed på en ny og anderledes måde? Så er der grobund for et etisk dilemma på arbejdspladsen og for, at den enkeltes faglige stolthed udfordres.

FAGLIGHED PÅ EN NY MÅDE

I rapporten "Kolleger – en vigtig brik i din arbejdslust", fortalte Christina Busk fra Etikos om, hvordan arbejdspladsernes ønske om større tværfaglighed, og om at medarbejderne bringer deres fagligheder i spil på nye måder, kan give anledning til dilemmaer og frustrationer: "Mange skal i dag arbejde i teams med blandede fagligheder om løsningen af den fælles kerneopgave. Det betyder, at man ofte skal arbejde ind over hinandens klassiske fagområder og dermed også får indflydelse på hinandens fagområder. Det er ikke længere fagfagligheden, der sætter dagsordenen, men kerneopgaven."¹⁸

Kerneopgaven rækker ofte ud over den enkeltes faglighed. Derfor står mange fagligt stærke medarbejdere ofte med en følelse af, at de må gå på kompromis med deres faglighed, eller at der ikke fuldt ud bliver lyttet til deres faglighed. Det er netop sådanne dilemmaer, der er på spil i den dilemma-case om faglig stolthed, som vi har valgt at tage med i denne rapport.

¹⁷ Videncenter for God Arbejdslust 2020

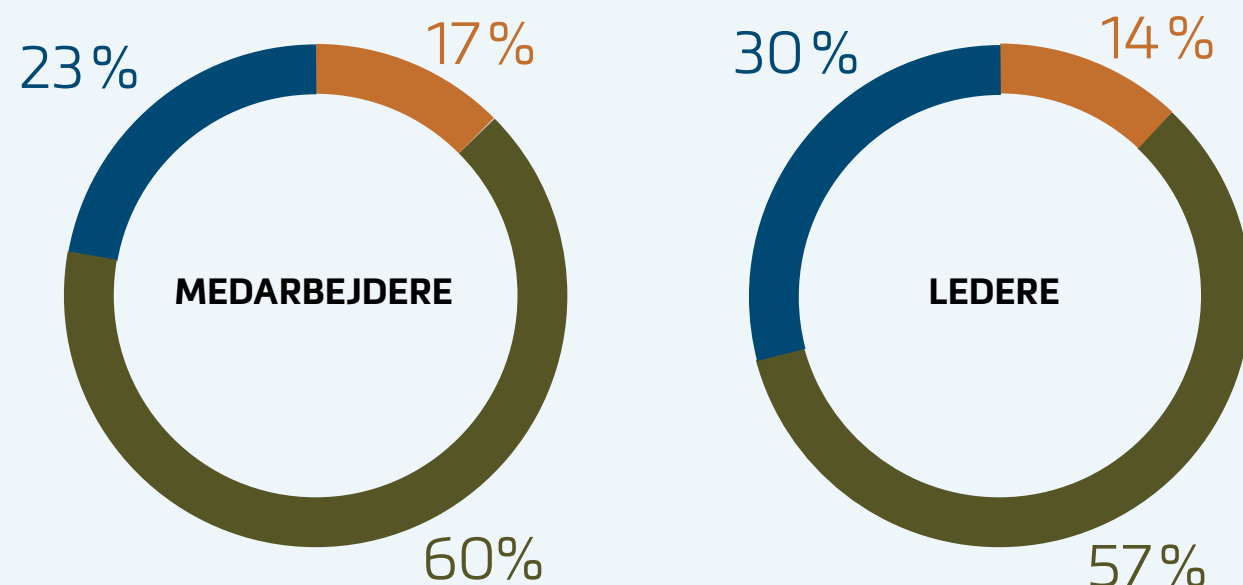
¹⁸ Videncenter for God Arbejdslust 2020

CASE: FAGLIG STOLTHED

Forestil dig at du er teamleder i en større organisation. Du har samme faglige baggrund som hovedparten af medarbejderne i teamet, og du er stolt af din faglighed og af det, som I, der har samme faglige baggrund, kan udrette sammen. Den øverste ledelse ønsker større helhedssyn og mere tværfaglighed, og derfor har du på det seneste valgt at ansætte flere medarbejdere med andre faglige baggrunde i dit team. Nu kan du konstatere, at antallet af fejl er steget. Du går ofte hjem med en lidt flov følelse, fordi du synes, at fejlene er et udtryk for, at I generelt er begyndt at levere dårligere kvalitet i opgaveløsningen. Stemningen er trykket, og tonen skarp, når ansvaret for fejlene bliver placeret. Det er u hensigtsmæssigt, og nu ved du ikke, hvad du skal gøre.



SÅDAN HAR DANSKERNE SVARET



VIGTIGST AT UNDGÅ FEJL OG STYRKE FAGLIGHEDEN

Seks ud af ti medarbejdere og næsten lige så mange ledere tilkendegiver, at det i forhold til dilemmaet om faglig stolthed, er vigtigst, at der ikke begås fejl, som kunne have været undgået, hvis de rigtige fagligheder havde været til stede i teamet. Derfor vil de pågældende sikre, at de forskellige fagligheder, der er til stede i teamet, er de rigtige i forhold til løsningen af arbejdsopgaverne.

Når vi beder danskerne om at forholde sig til dilemmaet om faglig stolthed, er det ret markant, at uanset om vi spørger medarbejdere uden ledelsesansvar, eller vi spørger mellemledere med personaleansvar, er hensynet til fagligheden og løsningen af arbejdsopgaverne det, der vægtes højest.

KVINDER OG MÆND PRIORITERER FORSKELLIGT

Kigger vi nærmere på køn, kan vi se en ret markant forskel på kvinder og mænd i forhold til prioriteringen af, at ville undgå fejl, som kunne have været undgået, hvis fagligheden havde været på plads. Således er det hele 69 procent af kvinderne mod kun 55 procent af mændene, der finder denne prioritering vigtigst. Til gengæld tyder resultaterne på, at mændene i højere grad end kvinderne er optaget af, at man som medarbejder skal have mulighed for at udleve sit faglige potentiale og bidrage til opgaveløsningen på sin egen måde. Således angiver 21 procent af de mandlige medarbejdere muligheden for at udleve sit faglige potentiale og bidrage til opgaveløsningen på sin egen måde som vigtigst. Til sammenligning er det kun otte procent af de kvindelige medarbejdere, der har samme prioritet.

AT LYKKES I FÆLLESSKAB

Langt de fleste medarbejdere og mellemledere prioriterer altså hensynet til fagligheden i den konkrete dilemma-case, hvor den faglige stolthed udfordres. Det næstmest foretrukne hensyn handler om opbakning til ledelsens beslutning om tværfaglighed og et fokus på at lykkes i fællesskab som team. 23 procent af medarbejderne og 30 procent af mellemlederne har angivet dette hensyn som det vigtigste.

UDLEVE FAGLIGT POTENTIALE PÅ SIN EGEN MÅDE

Det mindst prioriterede hensyn i forhold til dilemmaet, hvor den faglige stolthed udfordres, handler om muligheden for at kunne udleve det faglige potentiale på sin egen måde. Knap hver sjette medarbejder og godt hver syvende mellemleder finder dette hensyn vigtigst. Et svar der også rummer, at man som leder ville fortælle teamet, at man er nødt til at bære over med de fejl, der sker - og så håbe på, at tværfagligheden på sigt vil bidrage til at øge kvaliteten.

Kigger vi lidt nærmere på undersøgelsens resultater fordelt på alder, kan vi se, at det i særlig grad er unge

mellem 18 og 34 år, der finder det vigtigst at kunne få lov til at udleve sit faglige potentiale på sin egen måde. Dette hensyn er vigtigst for 20 procent af de unge. Omvendt er det kun 11 procent i gruppen 45- 54 år, der svarer det samme. Noget kunne således tyde på, at hensynet til at kunne udleve fagligt potentiale på sin egen måde er stærkere hos mænd samt hos yngre medarbejdere.

KOMMENTAR

"I Etikos ser vi ofte en generationsforskel, når det drejer sig om betydningen af de mere personlige opfattelser af, hvad god faglighed handler om. Hos nyuddannede ser vi ofte en tendens til, at opgaven skal tilpasse sig den enkelte frem for omvendt. Eller relativt stærke forventninger om, at man kan få lov til at udleve sit faglige potentiale på sin egen måde. Måske er der også noget tidstypisk i det, jf. debatten om 'curlingbørn'."

Christina Busk, direktør, Etikos

SÆT FOKUS PÅ DET ORGANISATORISKE MEDLEMSKAB

I rapporten "Kolleger - en vigtig brik i din arbejdslyst", som Videncenter for God Arbejdslyst udgav i 2020, satte vi blandt andet fokus på "Det organisatoriske medlemskab".¹⁹

I teorien om organisatorisk medlemskab er arbejdspladsen et professionelt mødested, hvor hvert enkelt organisationsmedlem først og fremmest har løsningen af kerneopgaven for øje. Maja Loua Haslebo definerer kerneopgaven på denne måde:

"Kerneopgaven er det vi er sammen om, den der samler os, og som definerer os som et fællesskab".²⁰

Som det fremgår af "De tre cirkler" (s. 38), så er det en hovedpointe i teorien om organisatorisk medlemskab, at alle ansatte - såvel medarbejdere som ledere - skal stemple ind på arbejdspladsen som først og fremmest organisationsmedlemmer og kun i mindre grad som fagpersoner eller privatpersoner. Som organisationsmedlem har man nemlig primært sit fokus på løsningen af kerneopgaven.

"Der er således noget af det faglige og noget af det personlige, som ikke kommer arbejdsfællesskabet ved - eller sagt på en anden måde: som jeg skylder mit arbejdsfællesskab at holde udenfor"

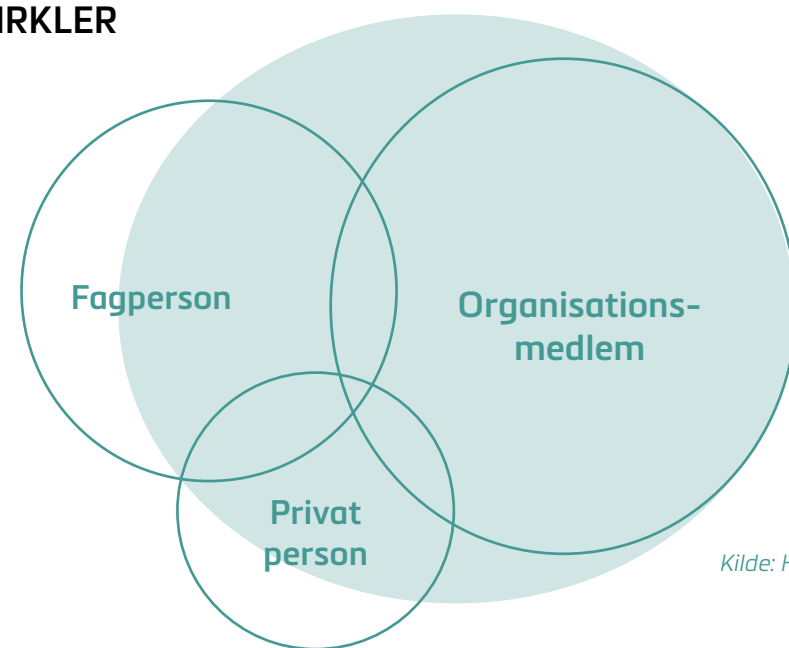
Maja Loua Haslebo, 2014 ²¹

¹⁹ Videncenter for God Arbejdslyst 2020

²⁰ Haslebo 2014 s. 15

²¹ Haslebo 2014 s. 15

DE TRE CIRKLER



Det farvede område i figuren angiver, hvor medarbejderen bør have sit primære fokus i arbejdslivet.

Det synes indlysende, at medarbejdere og ledere, der finder det vigtigst, at det enkelte organisationsmedlem får mulighed for at udleve sit faglige potentiale og for at bidrage til opgaveløsningen på sin egen måde, vil kunne føle sig udfordret af tanken om det organisatoriske medlemskab. Således kan de mere private opfattelser af god faglighed og de monofaglige krav til opgaveløsningen ofte kollidere med krav og forventninger til faglighed i organisationen. Altså kollidere med forventningen til det organisatoriske medlemskab.

KOMMENTAR

"Danskernes svar på dilemmaet om faglig stolthed tyder på, at de faglige argumenter enten bør handle om opgaveløsningen eller rettes mod det, der vil fremme arbejdsfællesskabet og den tværfaglige dagsorden fra ledelsen. Det er interessant, fordi det viser, at de typisk mere private opfattelser af faglighed og fagligt potentiale er på tilbagetog. Denne tendens kan formentligt forklares med den stigende professionalisering af opgaveløsning og samarbejde, som vi oplever i de her år – ikke mindst i offentlige organisationer. Professionaliseringen betyder i denne sammenhæng, at mere private eller personlige argumenter ikke længere har samme legitimitet."

Uffe Lund, antropolog, chefkonsulent i Etikos

DILEMMAER I DET ORGANISATORISKE MEDLEMSKAB

Vores undersøgelse tyder på, at forventningen om, at man kan bringe sit faglige potentiale i spil på sin egen måde, har en vis klangbund hos såvel medarbejdere som ledere. Det kan i sig selv gøre det organisatoriske medlemskab dilemmafyldt. Det stiller ledelsen over for en vigtig men også kompleks opgave – at skabe mening i den fælles kerneopgave. Den har ingen monofaglighed patent på, og den skal typisk løses i det tværfaglige samarbejde.

En del af denne ledelsesopgave handler om kommunikation, men først og fremmest er det et spørgsmål om, at ledelsen hjælper medarbejderne med at finde den rette balance. Det organisatoriske medlemskab udelukker ikke det monofaglige eller for den sags skyld det personlige, men balancen skal være den rette.

LEDERENS ROLLE

I forhold til stærke monofagligheder blandt medarbejderne vil ledelsesopgaven fx kunne handle om at hjælpe dem til at se, hvordan netop deres specifikke fagligheder bidrager til den tværfaglige opgaveløsning. Ligeledes kan man have en åben og konstruktiv drøftelse af de dilemmaer, der kan opstå, når nogle medarbejdere oplever, at den faglige stolthed sættes over styr.

ETIKOS ANBEFALER

Sådan arbejder du med dilemmaer om faglig stolthed

- Inddel dilemmaerne i to kategorier: Dilemmaer om samarbejde, og dilemmaer om opgaveløsningen. Når den faglige stolthed er udfordret, kan det typisk handle om, at de nye samarbejdskonstellationer skaber en usikkerhed eller utryghed, eller om at krav og forventninger i forhold til opgaveløsningen virker uklare.
- Begynd gerne med dilemmaer om opgaveløsningen. Fordi en usikkerhed eller utryghed ved de nye samarbejdskonstellationer typisk mindskes, hvis krav og forventninger til opgaveløsningen bliver tydeligere.
- Vær opmærksom på at når medarbejderne oplever, at deres faglige stolthed er udfordret, så hænger det typisk sammen med, at kerneopgaven er ændret. Fx hvis der skal arbejdes mere tværfagligt (som i casen i dette kapitel), så hænger dette jo sammen med, at kerneopgaven nu ikke længere tænkes som en monofaglig opgave. Det er altså selve forståelsen af kerneopgaven, som dilemmaerne grundlæggende handler om. Her kan det være en fordel at begynde med at gøre den nye kerneopgave helt tydelig: Hvilke værdier baserer den sig på, og hvilke faglige kompetencer forudsætter den?
- Anvend "Det etiske landskab" til at tydeliggøre den nye kerneopgave. Typisk vil kerneopgaven basere sig på elementer fra alle tre etiske perspektiver, og etikken kan være et stærkt redskab til at gøre det tydeligt, hvilke ambitioner og holdninger kerneopgaven er baseret på og drevet af. Det vil desuden hjælpe med at tydeliggøre, at kerneopgaven ikke er defineret af en bestemt faglighed: Den er styret af organisationens værdibestemte hensyn.

Dilemmaer der udfordrer - og udvikler

Dilemmaer udfordrer ofte oplevelsen af tillid, retfærdighed og samarbejde på en arbejdsplads. Det mener både medarbejdere og ledere. Dilemmaer kan dog også indeholde et udviklingspotential for arbejdsfællesskabet.

Tillid, retfærdighed og evnen til samarbejde er tre helt afgørende ingredienser i et godt arbejdsliv. Traditionelt betegnes de tre ingredienser under ét som organisationens sociale kapital. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) har tidligere defineret social kapital på denne måde:

“Virksomhedens sociale kapital er den egenskab, der sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave. For at kunne løse denne kerneopgave er det nødvendigt, at medlemmerne evner at samarbejde, og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed”²²

SOCIAL KAPITAL OG ARBEJDSLYST

I undersøgelsen bag rapporten “Kolleger – en vigtig brik i din arbejdslyst”, som Videncenter for God Arbejdslyst udgav i 2020, dokumenterede vi, at en høj grad af tillid, retfærdighed og evne til samarbejde har en positiv sammenhæng med oplevelsen af trivsel og arbejdslyst. Undersøgelsen viste blandt andet en signifikant sammenhæng mellem oplevelsen af tillid og oplevelsen af arbejdslyst: De, der oplever, at deres kolleger viser dem tillid, har typisk også en oplevelse af højere arbejdslyst.

MANGLENDE TILLID ER GIFT FOR ARBEJDSLYSTEN

Undersøgelsen viste omvendt også, at manglende tillid kan være gift for arbejdslysten. Fx at respondenter, der oplever en lav grad af tillid, og som fx oplever, at kollegerne sladrer om hinanden til ledelsen eller andre kolleger, har en markant ringere arbejdslyst end gennemsnittet. Det samme gør sig gældende i forhold til oplevelsen af retfærdighed og evnen til samarbejde. I begge tilfælde, er der en positiv sammen-

hæng mellem graden af retfærdighed og evnen til samarbejde set i forhold til oplevelsen af arbejdslyst.²³

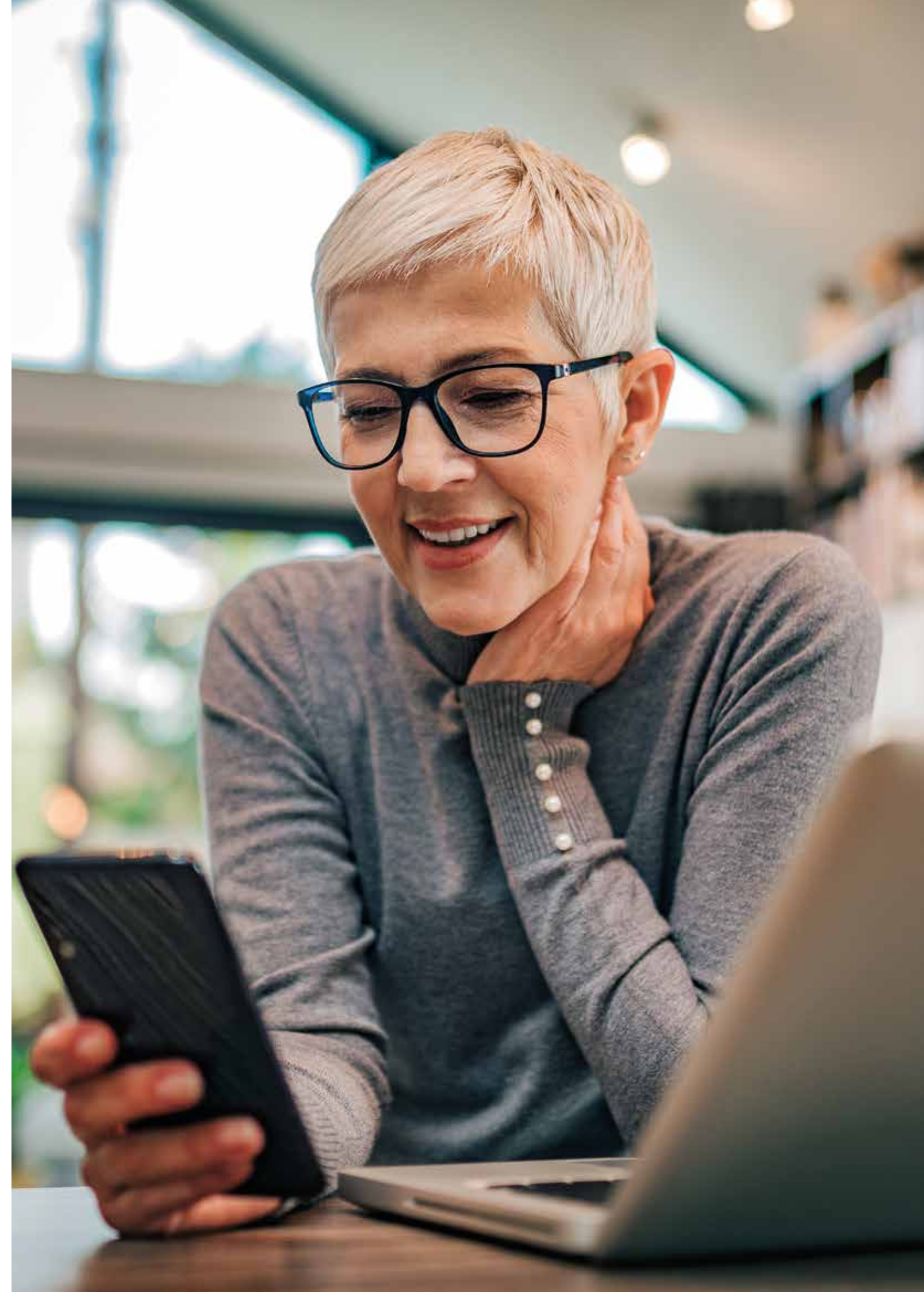
DILEMMAHÅNDTERINGEN KAN RAMME ARBEJDSLYSTEN

Mange medarbejdere og ledere har typisk en oplevelse af, at tilliden, retfærdigheden og evnen til samarbejde forringes i forbindelse med måden hvorpå et etisk dilemma på arbejdspladsen blev håndteret.

EVNEN TIL SAMARBEJDE UDFORDRES AF DILEMMAER

Vi har spurgt de respondenter, som selv har stået i en dilemmasituation i deres arbejdsliv, hvilken betydning håndteringen af det konkrete dilemma havde for den generelle evne til at samarbejde. Mere end fire ud af ti (43 procent) af medarbejderne har oplevet, at evnen til samarbejde blev mindre, og næsten lige så mange ledere (39 procent) har haft en tilsvarende oplevelse.

Lederne og medarbejderne afskiller sig dog ret markant fra hinanden, når vi kigger nærmere på den andel af respondenterne, som har oplevet, at håndteringen af en dilemmasituation ligefrem har styrket evnen til samarbejde. Her svarer kun 11 procent af medarbejderne, men hele 27 procent af lederne, at de har haft en oplevelse af, at den generelle evne til samarbejde blev større i forbindelse med måden hvorpå et konkret dilemma blev håndteret. En del af forklaringen er formentlig, at lederne har spillet en afgørende rolle og sandsynligvis har haft det endelige ansvar for håndteringen af det konkrete dilemma, og det synes de måske i højere grad end medarbejdere uden personaleansvar, at de er lykkedes med at håndtere.





Modne ledere

Yngre ledere



36 %

Andelen af hhv. yngre og mere modne ledere, der har oplevet, at evnen til samarbejde blev forbedret i forbindelse med håndteringen af et dilemma.



17 %

MODNE MELLEMLEDERE SKILLER SIG UD PÅ SAMARBEJDE

Som vi så ovenfor, er der markant flere ledere, end medarbejdere, der har haft en oplevelse af, at håndteringen af en dilemmasituation styrkede den generelle evne til samarbejde på arbejdspladsen. Og dykker vi lidt mere ned i resultaterne, tyder det på, at det i særlig grad er de lidt ældre ledere, der har denne oplevelse. Det er således 36 procent af lederne mellem 45 og 54 år, mod kun 17 procent af deres yngre kolleger i alderen 18-34 år, der har haft en oplevelse af, at situationen medførte, at den generelle evne til samarbejde blev større. Kigger vi på medarbejdere uden personaleansvar, kan vi dog se en lignende tendens. De ældre medarbejdere mellem 55 og 64 år oplever i højere grad end deres yngre kolleger i alderen 18 til 34 år, at måden hvorpå en dilemmasituation blev håndteret medførte, at den generelle evne til samarbejde blev større.

TILLIDEN UDFORDRES AF DILEMMAER

Mange medarbejdere og ledere har - i lighed med oplevelsen af evnen til samarbejde som vi beskrev ovenfor - en oplevelse af, at den generelle tillid kollegerne imellem blev mindre som følge af den konkrete dilemmasituation, som de har stået i på arbejdspladsen. Fire ud af ti medarbejdere og godt hver tredje mellemleder har oplevet, at den generelle tillid kollegerne imellem blev mindre i forbindelse med håndteringen af et konkret dilemma på arbejdspladsen.

UNGE MELLEMLEDERE OPLEVER MINDRE TILLID

Mellemledere i aldersgruppen 18 til 34 år er ifølge vores undersøgelse den gruppe, der oftest oplever, at et dilemma har afstedkommet, at den generelle tillid kollegerne imellem blev mindre. Hele 46 procent af de 18-34-årige ledere, som selv har stået i et dilemma, har oplevet den generelle tillid kollegerne imellem blive mindre. Til sammenligning er det kun 27 procent af de 45-54-årige ledere, der har haft en oplevelse af, at måden hvorpå et dilemma blev håndteret medførte en mindre grad af tillid kollegerne imellem.

KOMMENTAR

"I Etikos genkender vi, at dilemmaer på arbejdspladserne påvirker både samarbejde og tillid i arbejdsfællesskabet. Vi ser generelt en tendens til, at mere erfaring giver et bredere blik på det dilemmafyldte. Forstået på den måde, at også de lærerige og konstruktive dilemmaer spottes. For medarbejdere og mellemledere med kortere erfaring i arbejdslivet, kan der omvendt være en tendens til, at det især er "de svære" dilemmaer, man hæfter sig ved. Det er i denne sammenhæng også vigtigt at huske på, at det meget ofte er kulturbestemt, hvilke dilemmaer der spottes, samt hvordan dilemmaer håndteres. Så selvom der kan iagttages nogle generelle mønstre, som hænger sammen med lederens alder, vil vi altid først og fremmest fokusere på den lokale kultur på arbejdspladsen. Det er typisk den mest afgørende faktor."

Uffe Lund, antropolog, chefkonsulent i Etikos

KVINDER OG MÆND OPLEVER RETFÆRDIGHED FORSKELLIGT

Godt fire ud af ti medarbejdere siger, at en dilemmasituation betød, at den generelle oplevelse af retfærdighed blev mindre. Kigger vi på fordelingen blandt kvinder og mænd, er der markant flere kvinder end mænd - henholdsvis 48 procent og 39 procent - der har haft en oplevelse af, at retfærdigheden blev mindre.

Undersøgelsen viser også, at mens de fleste medarbejdere har en klar oplevelse af, at måden hvorpå dilemmaet blev håndteret medførte mindre retfærdighed, så har de fleste mellemledere i højere grad en oplevelse af, at håndteringen af dilemmasituationen ikke ændrede noget ved oplevelsen af retfærdighed i afdelingen.

RETFÆRDIGHEDEN HALTER

Vi ved fra tidligere undersøgelser, at danske lønmodtagere generelt er mere udfordret på oplevelsen af retfærdighed i arbejdslivet, end de er på henholdsvis tillid og evnen til samarbejde.²⁴ Det kan måske hænge sammen med, at lederen spiller en særlig rolle i forhold til at sikre oplevelsen af retfærdighed på arbejdspladsen. I den aktuelle undersøgelse her kan det, at langt flere ledere end medarbejdere har en oplevelse af, at håndteringen af et dilemma ikke medførte nogen ændring i oplevelsen af retfærdighed, måske til dels tilskrives, at lederen typisk spiller en central rolle i håndteringen af situationen. Og lederen har måske ikke det samme blik for eventuelle uretfærdigheder i situationen, som den enkelte medarbejder har.

DILEMMAHÅNTERINGEN STYRKER RETFÆRDIGHEDEN

Lederne i alderen 45 til 54 år skiller sig markant ud, når det drejer sig om at have en oplevelse af en større grad af retfærdighed i forbindelse med håndteringen af en dilemmasituation på arbejdspladsen. Hele 34 procent af lederne i denne gruppe har en oplevelse af generelt større retfærdighed i forbindelse med håndteringen af en dilemmasituation. Til sammenligning er det fx kun 16 procent af lederne i alderen 35 til 44 år, der har oplevet det samme.

SOCIAL KAPITAL I LYSET AF DET ETISKE LANDSKAB

Afhængigt af hvilket etisk perspektiv man anlægger som sit primære på spørgsmålet om henholdsvis tillid, retfærdighed og samarbejde, vil man typisk have forskellige bud på, hvad ingredienserne i social kapital betyder og på, hvordan de bedst udvikles og forankres i praksis.

Både ledere og medarbejdere kan med fordel anvende "Det etiske landskab" som afsæt for en større forståelse og fælles vej til at forbedre den sociale kapital i forbindelse med håndteringen af et dilemma i arbejdsfællesskabet.²⁵

NÆRHEDSETIK OG SOCIAL KAPITAL

I et nærhedsetisk perspektiv vil forståelsen af tillid, retfærdighed og samarbejde afhænge af de konkrete mennesker i arbejdsfællesskabet. Hvad oplever den enkelte som tillidsskabende? Retfærdigt? Og som det gode samarbejde? Og hvilke holdninger og handlinger vil fremme det i den konkrete organisationskultur?

PLIGTETIK OG SOCIAL KAPITAL

I et mere pligtetisk perspektiv vil forståelsen af tillid, retfærdighed og samarbejde i højere grad være afhængigt af de vedtagne rammer og regler på arbejdspladsen. Der vil her typisk være bestemte handlinger, som vi via vores fornuft og på baggrund af de vedtagne principper for løsningen af arbejdsopgaverne, vil opleves som det mest retfærdige og tillidsskabende grundlag for det gode samarbejde.

KONSEKVENSETIK OG SOCIAL KAPITAL

Endelig vil man i et mere konsekvensetisk perspektiv opleve den sociale kapital som situationsbestemt. Men i modsætning til de to andre perspektiver da ikke primært med afsæt hos den enkelte eller i regler og retningslinjer, men derimod først og fremmest med fokus på det fælles bedste. Det vil sige, at overvejelserne her fx går på, hvilke handlinger der fremmer tilliden, retfærdigheden og det gode samarbejde for flest mulige?²⁶

DILEMMAHÅNTERINGEN HAR BETYDNING FOR TRIVSEL OG ARBEJDSLYST

Undersøgelsen bag denne rapport dokumenterer - som vi har set - at dilemmasituationer i arbejdslivet udfordrer tilliden, retfærdigheden og evnen til samarbejde på arbejdspladsen. Størstedelen af medarbejderne og lederne på de danske arbejdspladser har en oplevelse af, at tilliden og evnen til samarbejde blev påvirket negativt af en konkret dilemmasituation på arbejdspladsen.

Der er med andre ord god grund til at antage, at en bedre håndtering af de dilemmasituationer, som uvægerligt vil opstå i de arbejdsfællesskaber, vi hver især indgår i, vil kunne medvirke til en større trivsel og en bedre arbejdslyst rundt omkring på de danske arbejdspladser. I den forbindelse kan "Det etiske landskab" være en god metode til at komme hele vejen rundt om dilemmaet og derved nå frem til bedre beslutninger i arbejdsfællesskabet.²⁷

Lederen skal træde i karakter!

Lederen må i sidste ende handle og finde en løsning, når der opstår dilemmaer på arbejdspladsen. Det mener seks ud af ti medarbejdere og næsten lige så mange ledere. Men de fleste er også enige om, at alle involverede parter skal høres.

Danske medarbejdere og ledere ønsker generelt, at alle involverede parter i en dilemmasituation på arbejdspladsen, skal høres, men at lederen i sidste ende må træffe en beslutning. Kigger vi specifikt på gruppen af medarbejdere, er det i særlig grad kvinderne, der ønsker at inddrage alle parter, inden lederen træffer en beslutning. Således svarer hele 66 procent af kvinderne og 57 procent af mændene, at alle involverede parter skal høres, men at det i sidste ende er lederen, der må handle og finde en løsning.

MODNE LEDERE FOR INDDRAGELSE

Det er i særlig grad blandt de lidt ældre ledere, at vi finder dem, der vil inddrage alle involverede parter, inden lederen i sidste ende må træffe en beslutning. Således er det 67 procent af de 45-54-årige og 70 procent af de 55-64-årige ledere, der ville prioritere at inddrage alle involverede parter, inden lederen træffer en beslutning. Til sammenligning er det kun 31 procent af de yngre (18-34-årige), der har svaret det samme.

Resultatet af undersøgelsen matcher umiddelbart godt med resultatet af en større undersøgelse om ledelse, som Videncenter for God Arbejdslust gennemførte i 2018. I undersøgelsen identificerede vi fire forskellige dimensioner af ledelse. Den dimension af ledelse, som medarbejderne på de danske arbejdspladser oplever, at det går allerbedst med, er: inddragelse og frihed.

EN SÆRLIG DANSK LEDELSKULTUR

Undersøgelsen viste, at danskerne i høj grad har en oplevelse af, at deres nærmeste leder inddrager dem i beslutninger om deres arbejde og arbejdsliv, og at de får en passende grad af frihed i opgaveløsningen. Det hænger formentligt sammen med en særlig dansk ledelseskultur, hvor vi har tradition for medbestemmelse og indflydelse i flade organisationer.²⁸ Derfor er det måske heller ikke så overraskende, at danskerne, også når det specifikt drejer sig om etiske dilemmaer på arbejdspladsen, typisk ønsker at inddrage alle involverede parter, inden lederen træffer en beslutning i en konkret situation.

DE UNGE LEDERE ER MINDST TIL INDDRAGELSE

Kigger vi specifikt på lederne, er der dog en fjerdedel (26 procent), der mener, at lederen alene har det primære ansvar for at handle og finde en løsning i forbindelse med håndteringen af etiske dilemmaer på arbejdspladsen.

Det er i særlig grad de unge ledere i alderen 18- 34 år, der trækker statistikken op. Næsten fire ud af ti (39 procent) vil i denne gruppe tildele lederen alene det primære ansvar. Til sammenligning er det hver femte (20 procent) blandt gruppen af ledere i alderen 45- 54 år, der har svaret det samme.

FÆLLES BESLUTNING

Uanset om man som medarbejder eller leder har svaret, at lederen alene har det primære ansvar, eller man har svaret, at alle involverede parter skal høres, inden lederen handler og finder en løsning, så har begge positioner det tilfælles, at det i sidste ende er lederen, der må tage ansvar for at håndtere dilemmaet på en fornuftig måde. Der er dog også et mindretal blandt medarbejderne og lederne, der mener, at lederen og alle involverede medarbejdere i fællesskab bør finde frem til den rigtige løsning. Her er det altså ikke lederen, der i sidste ende må handle, men alle involverede parter der sammen med lederen må finde frem til den rette håndtering af dilemmasituationen.

Kigger vi særligt på lederne, er det - måske ikke så overraskende - igen de unge, der skiller sig ud. Således er det hele 30 procent af de yngste ledere (18-34-årige) mod blot 14 procent af de 45 til 54-årige, der mener, at dilemmaer bør håndteres ved, at alle involverede parter i fællesskab bør finde frem til den rette håndtering af situationen. Vores undersøgelse tyder med andre ord på, at de unge ledere har en tendens til enten at ville tildele lederen hele ansvaret for at finde en løsning, eller mene at alle involverede parter i fællesskab skal finde frem til en løsning.



KOMMENTAR

"Beslutningsprocesser er i høj grad baseret på værdier og en særlig - typisk også lokal og kulturbestemt - etisk balance. Et aldersbestemt mønster, som vi her ser, kan vi godt genkende i Etikos. Vi vil dog snarere anskue det som et udtryk for nogle generelle kulturelle forandringer i styringstilgange og synet på ledelse, som har præget mange arbejdspladser og organisationer de senere år. Kort fortalt er der en tendens derude til mere "samskabelse", dvs. inddragende processer og fælles beslutningskraft. Denne strømning er for os at se et opgør med en mere klassisk og topstyret tilgang til organisationer og ledelse. I den sammenhæng ser vi også en generel tendens, som

også synes afspejlet i undersøgelsen her, nemlig at den samskabende tilgang er "mest spiselig" for yngre ledere. Måske fordi de generelt har en anden udviklingsiver, og måske fordi ældre ledere har opbygget, hvad de nok selv vil betegne som "en sund skepsis". I Etikos vil vi altid slå til lyd for, at god ledelse og gode beslutningsprocesser kræver en velovervejet afbalancering af forskellige principper og hensyn målrettet den lokale kontekst. Der findes ikke et "one-size-fits-all". Her er det afgørende, at ledelsen evner at gå nuanceret til værks samt er åben og tydelig omkring de valgte beslutningsprocesser."

Christina Busk, direktør, Etikos

²⁸ Du kan læse mere om ledelse og om de fire ledelsesdimensioner i rapporten "Når ledelse skaber arbejdslust" 2018



Et ulmende opgør med tidens personliggørelse

I mødet med hverdagens dilemmaer på arbejdspladsen efterlader undersøgelsen bag rapporten her et ret klart indtryk af, at danskerne først og fremmest lægger vægt på pligtetiske hensyn til den faglige kvalitet i opgaveløsning og samarbejde og dernæst mere konsekvensetiske hensyn til helhed og arbejdsfællesskab. Måske er denne tendens – på én og samme tid – et udtryk for både et opgør med og en omfavnelse af den tid, vi lever i.



Uffe Lund, antropolog og chefkonsulent i Etikos

Kære læser. Jeg vil bede dig om at betragte dette kapitel som et kig ind i verdensbilledet hos en antropolog, der har arbejdet som ekstern udvik-

lingskonsulent med etik og kulturforandring på danske arbejdspladser igennem snart 10 år. Det er ikke sikkert, at du nødvendigvis er enig med mig i alle konklusioner undervejs, men forhåbentligt kan jeg være med til at sætte tanker og refleksioner i gang – ikke mindst i forhold til håndteringen af de hverdagsdilemmaer, som du selv måtte møde på din vej igennem arbejdslivet.

DE DOMINERENDE ETISKE HENSYN I UNDERSØGELSEN

Det første, jeg lægger mærke til, er, at det især er hensynet til den faglige kvalitet i opgaveløsningen og i samarbejdet, der dominerer danske medarbejders og leders svar på tværs af de cases, som vi har præsenteret jer for i denne rapport.

HENSYNET TIL FAGLIGHEDEN

Tager man udgangspunkt i de tre etiske perspektiver som beskrevet i "Det Etiske Landskab", kan dette hensyn, opfattes som overvejende pligtetisk. Forstået på den måde at det baserer sig på rationelle og saglige argumenter med henvisning til noget mere generelt og principielt som det styrende for både holdninger og handlinger. Dette pligtetiske hensyn vægtes højest i tre af de fire cases: I casen om organisatoriske forandringer, i casen om faglig stolthed og i casen om sprog og tone. Kun i casen om sygefravær ser vi hensynet til helheden og arbejdsfællesskabet som det mest dominerende.

HENSYNET TIL ARBEJDSFÆLLESSKABET

Det andet, som især træder frem i undersøgelsen, er, at hensynet til helheden og at arbejdsfællesskabet skal

fungere, også vejer forholdsvis tungt på tværs af de fire cases. I casen om sygefravær er det som nævnt det dominerende hensyn, mens det i de to cases om faglig stolthed og sprog og tone er det næstmest dominerende. Dette hensyn kan opfattes som overvejende konsekvensetisk. Forstået på den måde at det grundlæggende handler om et resultatorienteret og nyttemaksimerende hensyn, hvor man anlægger en helhedsbetragtning på håndteringen af det konkrete dilemma.

KOMMENTAR

Vores undersøgelse viser, at det først og fremmest er pligtetiske hensyn til den faglige kvalitet i opgaveløsningen og i samarbejdet og dernæst konsekvensetiske hensyn til arbejdsfællesskabet, som tillægges størst værdi i mødet med de konkrete dilemmaer.

Uffe Lund, antropolog, chefkonsulent i Etikos

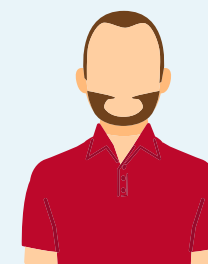
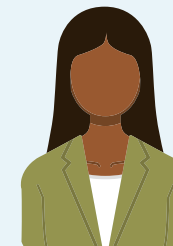
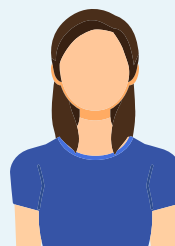
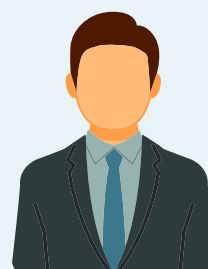
I det følgende vil jeg argumentere for, at den tendens, som undersøgelsen her giver udtryk for, på én og samme tid udgør et opgør med og en omfavnelse af den tid, vi lever i.

EN PERSONLIGGØRENDE TID

Kaster man et blik på tendenser i samfundsudviklingen og på tidens forestillinger om det gode arbejdsliv, mener jeg, man kan argumentere for, at vi i dag lever i det, jeg vil kalde for "en personliggørende tid".

Stigende individualisering

I forhold til mere generelle tendenser på samfunds-niveau handler det fx om den stigende individualisering i forestillinger om sundhed, uddannelse og beskæftigelse. Altså en udvikling hvor det i stigende grad opfattes som den enkeltes ansvar og valg, hvorvidt man lever sundt, uddanner sig fornuftigt og sørger for at være en del af arbejdsmarkedet.



ET SPØRGSMÅL OM SELVREALISERING

Denne individualisering ser ud til at gå hånd i hånd med andre tendenser, som mere retter sig mod den enkeltes oplevelse af en meningsfuld tilværelse. Her tænker jeg fx på selvrealiseringsbølgen, hvor alt lige fra arbejdsliv, parforhold, sundhed, kost, stress, boligindretning og forbrug bliver gjort til et spørgsmål om individuel selvrealisering.²⁹ Altså bliver gjort til en del af den enkeltes personlige identitetsprojekt.

Koblet til brugen af sociale medier, som en stadigt mere afgørende platform for fællesskaber og sociale relationer, kan denne selvrealisering også vise sit ansigt i form af en nærmest narcissistisk optagethed af, hvordan den enkeltes digitale billede og adfærd fremstår for andre. Hvor valutaen og målestokken, som det personlige selvrealiseringsprojekt gøres op i, er antallet af likes ens opslag får, samt hvor mange connections vi hver især kan fremvise på det digitale kødmarked.

DEAD MAN WORKING

Vender vi blikket mod forestillinger om det gode arbejdsliv, handler personliggørelsen fx om, hvordan trivsel og mening i arbejdslivet i stigende grad gøres til et individuelt og personligt projekt. Det gode arbejdsliv kommer først og fremmest til at handle om den enkeltes work-life-balance, hvordan den enkelte selv finder mening i opgaverne og i samarbejdet, eller simpelthen hvordan den enkelte bør realisere sig selv som menneske via sit arbejde og igennem sine kolleger.

Arbejdet bliver dermed gjort til et afgørende personligt og eksistentielt projekt, hvilket afstedkommer, at mange realiserer sig selv via arbejdet. En, for mig at se, meget rammende og kras kritik af denne tendens finder man fx i Carl Cederströms og Peter Flemings bog "Dead Man Working". I bogen tegnes et billede af den seneste udgave af det moderne kapitalistiske samfund, hvor samfundets mere eller mindre skjulte ambitioner om den effektive og produktive befolkning helt igennem er blevet internaliseret af borgerne på et så personliggørende niveau, at vi simpelthen bliver som levende døde. Vi bliver zombier, der traver hvileløse rundt i vores egne evige selvrealiseringsprojekter uden at være klar over, at vi i sidste ende er styret af en overordnet og mere eller mindre skjult dagsorden om, at vi konstant skal blive bedre og mere produktive i virksomhederne og for samfundet.³⁰

Teknikker til personliggørelse

Med ovenstående perspektiv på den bærende logik i arbejdslivet i dag kan man desuden tegne et lidet flatterende billede af de mange tilbud og "teknikker", som samfundet i dag stiller til rådighed for den enkelte borger. Her tænker jeg fx på psykologiens og terapiens altoverskyggende udbredelse som "løsningen" på stort set alle problemstillinger, hvad enten de hører hjemme i privatlivet eller i arbejdslivet. Ikke sådan at forstå, at det er psykologens eller terapeutens hensigt, men det kan ofte være det redskab, som arbejdsgiveren griber til, da det er lettere at sende den enkelte medarbejder til fx psykolog, end det er at gøre noget ved mere grund-

læggende strukturelle problematikker i arbejdslivet. Herved får man behændigt placeret ansvaret hos individet, frem for at fokusere på konteksten. Det kan også være med til at forklare den konstante stigning i diagnoser og medicinering i befolkningen. Eller de mange personligt indgribende politiske tiltag, som forsøger at styre befolkningens sundhed, måder man uddanner sig eller finder et job på.

FOKUS PÅ DET INDIVIDUELLE

På arbejdspladserne og i professionel sammenhæng ser vi også de personliggørende teknikker i fuldt flor. Fx i den linde strøm af håndbøger om god ledelse, hvor overskrifterne i disse år typisk er noget a la "det personlige lederskab", "den autentiske leder", "den meningsskabende leder" eller ligefrem "kærlig ledelse". I forhold til medarbejderes trivsel ser vi også de personliggørende teknikkers dominans i alle de mange personprofils-baserede tilgange og redskaber til medarbejderudvikling og styrkelse af samarbejde. Samt selvfølgelig det stærke fokus på individuel stresshåndtering eller motion på arbejdspladsen.

Konsekvensetik forklædt som nærhedsetik

Med afsæt i "Det etiske landskab", kan en sådan personliggørelse på samfundsniveau og i arbejdslivet ses som et udtryk for, at en overvejende konsekvensetisk dagsorden om mest mulig nytte for samfundet og virksomheden iklædes og gøres operationel med en overvejende nærhedsetisk metode, som går helt tæt på den enkeltes personlige oplevelser og identitet.

Eller sagt på en anden måde så betyder det, at din værdi som menneske og medarbejder er noget, du selv skal kunne føle og opleve. Det er din oplevelse af mening og trivsel, som skal styrkes. Det er ikke samfundets eller virksomhedens opgave at redegøre for eller retfærdiggøre den enkelte medarbejders værdi og værdiskabelse: Det er en følelse, som bor i og skal fremkaldes personligt hos den enkelte medarbejder. Og når du så ikke kan mærke din egen værdi, eller når du ikke trives, så gør vi (samfundet eller arbejdspladsen) noget ved det. Dvs. så sættes der ind med forskellige målrettede teknikker, som kan påvirke den personlige oplevelse hos den enkelte medarbejder (du får lavet en personprofil, du får lagt et skema for din work-life-balance, du får et program for motion i arbejdstiden, osv., osv.). Altså er det ikke opgavens målsætninger, eller de vilkår arbejdet foregår under, der sættes spørgsmålstejn ved.

Et spørgsmål om personlige oplevelser

Med den nærhedsetiske metode gøres det altid til et spørgsmål om individuelle og personlige oplevelser. Den bagvedliggende, konsekvensetiske dagsorden står derfor uantastet, imens den nærhedsetiske metode arbejder på at ælte personligheden hos det enkelte individ. I samfundets tjeneste, selvfølgelig, for nærhedsetikken er velvilligt spændt for konsekvensetikken vogn. Og ofte kan det være ret usynligt. Fordi det nu engang er det, der virker bedst (du stiller ikke spørgsmål, du flyder bare med, og du køber godtroende ideen om, at vi styrker din trivsel for din skyld).

ET ULMENDE PLIGTETISK OPGØR?

Hvis denne karakteristik af tiden, vi lever i, kan genkendes, bliver det særligt interessant at diskutere en generel tendens i vores undersøgelse. Netop fordi undersøgelsens resultater kan opfattes som et udtryk for, at der eksisterer en understrøm ude i hverdagen på arbejdspladserne, som rummer et opgør med tidens tendenser, samtidig med at de selvsamme tendenser også omfavnes.

Lad os begynde med opgøret. Vores undersøgelse viser, at det dominerende hensyn i mødet med de konkrete dilemmaer er det pligtetiske hensyn til faglighed i opgaveløsningen og i samarbejdet. Dette hensyn burde skurre mod tidens personliggende nærhedsetiske metoder og teknikker. Af den oplagte årsag at pligtetiske argumenter omkring faglighed og saglighed typisk ikke går godt i spand med et nærhedsetisk fokus på personlig selvrealisering. Eller sagt på en anden måde: Det er nok de færreste, der bruger et fagligt argument til at "føle" meningen med arbejdet. Eller for den sags skyld trækker på en eller anden faglig teori eller metode for at forklare deres personlige selvrealisering i arbejdslivet. Alligevel er det de faglige og saglige hensyn, som både medarbejdere og ledere finder vigtigst, når de udfordres af hverdagens dilemmaer. Det er det, jeg vil tolke som et udtryk for, at der blandt danske medarbejdere og ledere måske ulmer et opgør med personliggørelsen og selvrealiseringen.

STÅ FAST!

Undersøgelsen tyder således på, at mange måske er ved at have fået nok af, at alting skal føles og mærkes og terapeutisk behandles. Når hverdagen bliver kompleks og dilemmafyldt, vil man tilbage til noget faglighed og saglighed. Til noget principfast og rationelt som rækker ud over det enkelte menneskes subjektive følelser og fornemmelser. Et eksempel fra samfundsdebatten, som ser ud til at bakke denne analyse op, er fx Svend Brinkmanns succes i de senere år. Brinkmanns forskellige udgivelser kan oplagt opfattes som en kanal for dette pligtetiske opgør mod selvrealiseringen og personliggørelsen, sat i søen med den ironisk ladede selvterapeutiske håndbog *Stå fast* fra 2014.³¹

Opgør OG omfavnelser

Og så kommer vi til det modsætningsfyldte, nemlig at det generelle billede i undersøgelsen også viser, at danske medarbejdere og ledere omfavner tidens tendenser. Det konsekvensetiske hensyn til arbejdsfællesskabet og resultatskabelsen i virksomheden er ifølge vores undersøgelse det næstmest udbredte hensyn. Og det taler netop direkte ind i og understøtter tidens underlæggende konsekvensetiske dagsorden. Altså at det i mødet med hverdagens dilemmaer også er helt afgørende, at vi leverer effektivt, og at virksomheden og organisationen

består. Også selvom det typisk kan være på bekostning af både den enkelte og af fagligheden.

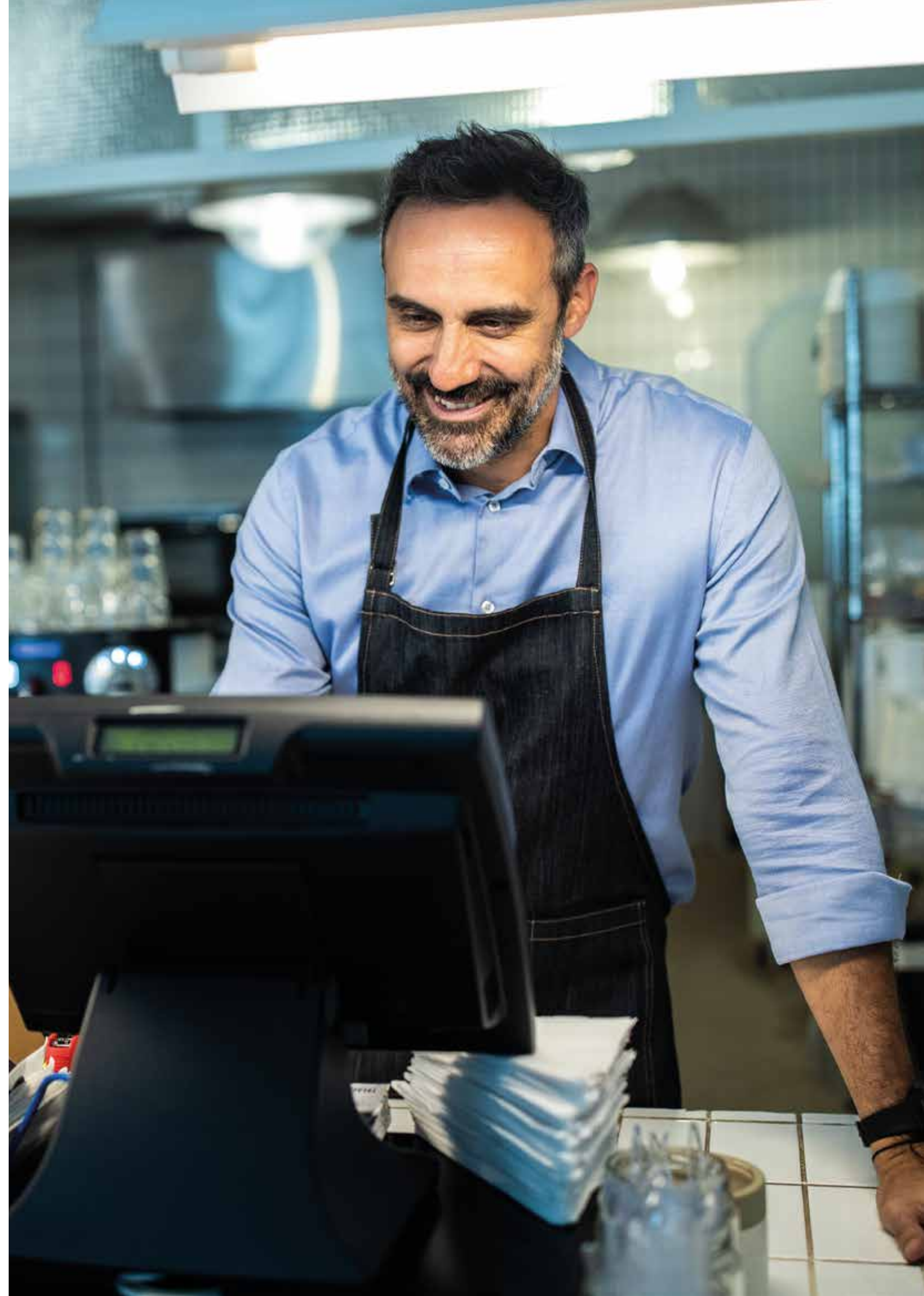
Et opgør med selvrealiseringen

Set i helikopterperspektiv og med afsæt i min erfaring med at gøre etik og dilemmaer til særlige opmærksomhedspunkter i udviklingen af mennesker og organisationer tegner der sig således et billede af, at undersøgelsens resultater kan opfattes som et udtryk for et opgør med en mere personliggende selvrealisering på arbejdspladserne. Samtidigt med at den konsekvensetiske dagsorden stadig står solidt plantet og forholdsvist uantastet. På den ene side et ulmende opgør med de umiddelbart synlige teknikker og modediller som den enkelte møder i arbejdslivet. Og på den anden side en fortsat (og måske mere ubevidst) omfavnelser af den underlæggende konsekvensetiske dagsorden om, at det i sidste ende handler om produktivitet og optimering.

ET PAR ANBEFALINGER

Hvis min stærkt generaliserende samtidsanalyse her skal omsættes til noget, der kan være brugbart i hverdagen på arbejdspladser til håndteringen af dilemmaer, så vil mit umiddelbare bud være nedenstående anbefalinger.

- Tag de faglige og saglige argumenter alvorligt og giv dem plads, når I står med noget dilemmafyldt. Vær opmærksom på om go-to løsningen ofte bliver at tale om dilemmaer som noget rent personligt eller subjektivt. Vogt jer for, at handlinger bliver fortolket som et udslag af medarbejdernes individuelle, psykologiske profiler.
- Skab en sammenhæng mellem det der kommer arbejdspladsen og de fælles resultater til gavn, og det der kan begrundes fagligt og sagligt. Oversæt og byg broer, så fælles resultater og specifikke fagligheder ikke bliver hinandens modsætninger. Løsriv jer fra den forsimplende modsætning mellem økonomi og faglighed.
- Giv plads til at vi godt kan tale om subjektive oplevelser, følelser og det, der giver mening for den enkelte, uden at det dermed kommer til at overskygge og udelukke, at vi også kan lægge vægt på mere generelle og faglige argumenter eller det, som vil gavne arbejdspladsen mest muligt. Find den balance som gør det muligt at have personligheden med, samtidigt med at vi forbliver professionelle.



På sporet af tvivlens tre følgesvende

Den største trussel mod den rette håndtering af hverdagens dilemmaer i arbejdslivet, er tvivlen, hvis den fører til skråsikkerhed eller passivitet. Det ligger i dilemmaernes natur, at man skal vælge mellem forskellige handlemuligheder, som alle har både minusser og plusser. Og da oplevelsen af et dilemma altid er subjektiv, vil tvivlen altid være til stede. Kunne jeg have vurderet situationen anderledes?

De fleste medarbejdere og ledere i Danmark synes ifølge vores undersøgelse, at hensynet til den faglige kvalitet skal veje tungest, når de skal vurdere, hvordan de ville håndtere et konkret hverdagsdilemma i arbejdslivet. Men som vi også har påvist, så ville store dele af medarbejderne og lederne også prioritere andre hensyn. Vi er med andre ord ikke altid enige om, hvordan konkrete dilemmaer bør håndteres.

FRA HOLDNING TIL HANDLING

Vi indledte rapporten her med at slå fast, at ledere og medarbejdere sagtens kan ønske det bedste for hinanden, selvom vi alligevel ofte ender med at handle mindre hensigtsmæssigt i de forskellige hverdagsdilemmaer, som vi havner i. Der er således ikke nødvendigvis nogen naturlig sammenhæng mellem holdning og handling. Man kan sagtens forestille sig en leder, der er aldeles fremragende til at fremlægge forskellige handlemuligheder i tænkte dilemmaer, men alligevel ender med at være handlingslammet når hverdagens konkrete dilemmaer banker på.

TVIVLENS TRE FØLGESVENDE

Med "Det etiske landskab" som baggrundstæppe lægger vi i denne rapport op til, at man overvejer forskellige hensyn, før man træffer sine valg. Skal jeg primært handle som nærhedsetikeren og lægge særlig vægt på situationen og relationen? Eller skal jeg snarere handle som pligtetikeren og lægge særlig vægt på regler og vedtagne principper? Eller skal jeg handle som konsekvensetikeren og først og fremmest lade hensynet til "det fælles bedste" og de gode konsekvenser styre mit valg? Uanset hvilket perspektiv jeg anlægger, så vil tvivlen være min følgesvend: Kunne jeg have vurderet situationen anderledes?

Den norske filosof og etiker, Einar Aadland har defineret tvivlens tre følgesvende: "Den skråsikre", "den passive" og "den dristige".³² Vi kan se flere af følgesvendene stikke ansigtet frem – også implicit i flere af resultaterne i undersøgelsen bag denne rapport. Så lad os kigge lidt nærmere på de tre følgesvende – for bedre at kunne identificere dem og lære af dem i det fremtidige arbejde med dilemmahåndtering på vores egne arbejdspladser.

DEN SKRÅSIKRE

Entydige og skråsikre løsninger på hverdagens dilemmaer er ifølge Aadland altid de farligste; "for de er blinde for, at livet er flertydigt [...] den skråsikre træffer forhastede og stereotype valg af handlinger – valg, som fører til, at den pågældende låser sig selv og andre fast i rigide løsninger".³³ Skråsikkerhed kan også være en måde at skjule sin egen usikkerhed og tvivl på.

I undersøgelsen bag rapporten her er det fx tankevækkende, at langt flere ældre end yngre ledere, som udgangspunkt mener, at alle involverede parter skal høres, før der træffes en beslutning i en dilemmasituation. Hvorvidt der er tale om skråsikkerhed og usikkerhed, når mange yngre ledere vil tildele sig selv rollen, som den der alene skal handle og finde en løsning, ved vi naturligvis ikke. Det kan også handle om, at yngre ledere gerne vil vise handlekraft, hvor ældre ledere måske i højere grad hviler i – og er mere bevidste om – at de ikke ved alt. Men uanset så kan en manglende inddragelse af de involverede parter betyde, at man går glip af værdifulde input fra andre, som måske i sidste ende kunne have beriget og forbedret håndteringen af dilemmaet.



DEN PASSIVE

Den anden udvej ud af en dilemmasituation er ifølge Aadland nok så almindelig. Passivitet kan ofte synes som den letteste vej i hverdagens dilemmaer. Aktiv handling indebærer nemlig at stå frem, at tage ansvar – og at vove nederlaget. Den passive vil ofte være fristet til at lade stå til i et håb om, at dilemmaet forsvinder. Men det gør det ikke! Og i en sådan passivitet ligger truslen lige for: Ligeegyldighed og fravær af omsorg for den enkelte og for arbejdsfællesskabet.³⁴

Lad os tage et oplagt eksempel fra vores undersøgelse bag rapporten her: I dilemmaet der handler om den lidt for rapkæftede Hanne³⁵, er de fleste ledere og medarbejdere enige om, at det pligtetiske hensyn til faglighed og professionalisme må vægte højest. Men samtidig angiver hver fjerde medarbejder og hver femte leder, at det for dem er vigtigst at give plads til alle, sådan som de er, og at de vil lade den nye medarbejder, Jesper – der ofte slår sig på Hannes bramfrie tone, trække sig, når han har behov for det.

Man kan med nogen ret hævde, at denne laden-stå-til i forhold til Hanne og Jesper kan være udtryk for tvivlens passive følgesvend. I stedet for at gøre noget ved problemet og sikre at alle medarbejdere – inklusive Hanne og Jesper – trives og har det godt, er mange tilsyneladende villige til at "se den anden vej" og lade Hanne fortsætte sin bramfrie tone til trods for, at andre medarbejdere tilsyneladende slår sig på den og trækker sig fra fællesskabet.

DEN DRISTIGE

Tvivlen har også en tredje følgesvend – dristigheden. Når tvivlen gnaver, men man alligevel formår at undgå at stivne i skråsikkerhed eller flygte ind i passiviteten, er der plads til at være dristig.³⁶

Det kræver selvsagt større mod at vove sig ind i hverdagsdilemmaernes mange valg og muligheder end at tage passiviteten i hånden og håbe på, at dilemmaet driver over. Og selvom man er dristig, kan man jo aldrig være helt sikker på, at man er på rette vej. Men belønningen for vovemodet kan være både ny erkendelse for en selv og samtidig større trivsel og bedre arbejdslyst for det arbejdsfællesskab, som skal leve med konsekvenserne af ens dristighed.

METODE TIL REFLEKSION OG DIALOG

Som vi har vist i denne rapport, findes der en metode, som den dristige – og modige – leder og medarbejder kan tage afsæt i, nemlig "Det etiske landskab". Metoden kan danne grundlag for både en indre refleksionsproces hos lederen selv og for en åben og fordomsfri dialog med resten af arbejdsfællesskabet om, hvad der er på spil, og hvordan man som leder kan håndtere konkrete hverdagsdilemmaer på den bedst mulige måde.

SÆT DILEMMAHÅNDTERING PÅ DAGSORDENEN – OG LØFT TRIVSEL OG ARBEJDSLYST

Som vi har udfoldet tidligere i rapporten³⁷, så viser vores undersøgelse, at de ledere og medarbejdere, der selv har stået i et dilemma i arbejdslivet, ofte har oplevet, at håndteringen af situationen havde en negativ indvirkning på oplevelsen af tillid, retfærdighed og samarbejde på arbejdspladsen. Der er med andre ord ingen tvivl om, at en bedre håndtering af hverdagens dilemmaer i arbejdslivet kan være med til at løfte både trivsel og arbejdslyst i arbejdsfællesskabet.

Det er vores håb, at denne rapport har stimuleret til personlig refleksion og inspireret til drøftelse af håndteringen af hverdagsdilemmaer sammen med andre.

Sådan har vi gjort

Rapporten hviler på et omfattende erfarings-, videns- og datagrundlag. Dels bygger den videre på den viden om trivsel og arbejdslyst, som Videncenter for God Arbejdslust har oparbejdet igennem flere større undersøgelser og analyser af danskernes arbejdsliv siden 2015. Derudover bygger rapporten også på den viden om håndteringen af etiske dilemmaer i arbejdslivet, som Etikos har oparbejdet gennem mange år.

Undersøgelsen bag nærværende rapport bygger primært på to forskellige undersøgelsesmetoder: Litteraturstudier og to surveys blandt henholdsvis medarbejdere og medlemmere i Danmark.

LITTERATURSTUDIER

Det primære formål med litteraturstudierne har været at blive klogere på, hvad der er på spil, når vi taler om etiske dilemmasituationer på arbejdspladsen. Hvad skal vi forstå ved etik? Hvad skal vi forstå ved et dilemma? Og hvilke teorier vil kunne hjælpe os med at skabe en forståelsesramme omkring tematikken dilemmaer i arbejdslivet? I den forbindelse har "Det etiske landskab", sådan som det er udviklet og anvendt af Etikos, været et nyttigt omdrejningspunkt undervejs i arbejdet med rapporten.³⁷

SURVEYS

Med afsæt i litteraturstudierne og "Det etiske landskab", har vi i denne undersøgelse gennemført to surveys med i alt 1.112 repræsentativt udvalgte respondenter. Respondenterne er udvalgt på tværs af køn, alder, geografi, uddannelsesniveau og jobfunktioner.

Deltagerne i undersøgelsen er i aldersgruppen 18 - 65 år, aktuelt tilknyttet arbejdsmarkedet og har mindst én leder over sig. I den ene af de to surveys skal respondenterne udover at have mindst én leder over sig også selv være leder med personaleansvar. Herved har vi både medarbejdere og mellemledere med i undersøgelsen, da vi har ønsket at undersøge, om der er forskel på, hvordan medarbejdere og mellemledere forholder sig til forskellige dilemmaer.

Data er indsamlet af YouGov i oktober 2020.

VI HAR SPURGT 25.000 DANSKERE SIDEN 2015

Rapporten trækker desuden på tidligere undersøgelser og analyser fra Videncenter for God Arbejdslust. Siden 2015 har vi bedt mere end 25.000 danske lønmodtagere om at vurdere forskellige dimensioner af deres arbejdsliv og arbejdsplads. Dette unikke indblik i danskernes trivsel og arbejdslust trækker vi også på rundt omkring i rapporten, i det omfang vi har vurderet, at det har kunnet være med til at understøtte og underbygge resultaterne af de seneste surveys om etiske dilemmaer i arbejdslivet.

Andersen, O.S. og Bendix, J.: *Forandringsledelse – kommunikation, adfærd og samarbejde*, Børsens Forlag 1996.

Brinkmann, Svend: *Stå fast!*, Gyldendal Business 2014.

Christensen, Anne Marie S.: *Filosofisk etik*, Aarhus Universitetsforlag 2011.

Dansk Arbejdsgiverforening: *Store omkostninger ved sygefravær gør det svært for virksomhederne at integrere folk på kanten af arbejdsmarkedet*, DA Analyse 2019.

Fleming, Peter & Cederstrøm, Carl: *Dead man working*, John Hunt Publishing 2012.

Olesen, Kristian G., et al.: *Virksomhedens sociale kapital*, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø 2008.

Haslebo, Gitte & Haslebo, Maja: *Etik i organisationer*, Dansk Psykologisk Forlag 2007.

Haslebo, Maja: *Anerkendende følgeskab*, Dansk Psykologisk Forlag, 2012.

Haslebo, Maja: *Organisatorisk medlemskab*, Dansk Psykologisk Forlag, 2014.

Husted, Jørgen: *Etik, moral og værdier*, Forlaget Philosophia 2005.

Jacobsen, Dag I.: *Organisationsændringer og forandringsledelse*, Samfundslitteratur 2019.

Kant, Immanuel: *Grundlæggelse af moralens metafysik*, Hans Reitzels Forlag 1993.

Løgstrup, Knud E.: *Den etiske fordring*, Forlaget Klim 2010.

Mill, John S.: *Utilitarisme*, Det Lille Forlag 2008.

Petersen, Helle: *Forandringskommunikation*, Samfundslitteratur 2000.

Strandbygaard, Mette R.: *Social kapital i og efter coronakrisen*, www.denoffentlige.dk 2020.

Stressforeningen: *Tal og fakta om stress*, www.stressforeningen.dk 2020.

Torring, Jacob: *Ledelse efter kommunalreformen*, DJØF 2011.

Aadland, Einar: *Etik – dilemma og valg*, Psykologisk Forlag 2000.

Videncenter for God Arbejdslust og Tænk tanken Kraka:

Trivsel betaler sig – en undersøgelse om værdien af god arbejdslust, 2019.

Videncenter for God Arbejdslust:

Kolleger – en vigtig brik i din arbejdslust, 2020.

Når ledelse skaber arbejdslust, 2018.



Mere viden om trivsel og arbejdslyst

I Videncenter for God Arbejdslyst arbejder vi løbende på at indsamle, udfolde og udbrede viden om temaer inden for trivsel og arbejdslyst. Her er et overblik over vores seneste udgivelser. Du kan hente udgivelserne gratis på krifa.dk/godarbejdslyst/viden-og-udgivelser. Her kan du også finde forskellige analyser, fagartikler og anden inspiration til det gode arbejdsliv.



2020: God Arbejdslyst Indeks nr. 8 Mening – fryns eller nødvendighed

Rapporten tager temperaturen på danskernes oplevelse af mening og psykologisk tryghed i arbejdslivet. I denne undersøgelse afdækker vi fire dimensioner af mening, indre mening, større mening, organisatorisk mening og kollegial mening. Ligeledes perspektiverer en række eksperter og praktikere undersøgelsens resultater.



2020: God Arbejdslyst Indeks nr. 7 Kolleger – en vigtig brik i din arbejdslyst

Det er i høj grad relationer, der definerer os som mennesker, og det er blandt andet igennem vores relation, at vi bliver dem, vi er. Det gælder også i arbejdslivet og i de arbejdsfællesskaber, som vi hver især indgår i. I denne rapport zoomer vi særligt ind på danskernes oplevelse af det kollegiale arbejdsfællesskab og undersøger blandt andet sammenhængen mellem et godt arbejdsfællesskab og den enkeltes oplevelse af trivsel og arbejdslyst.



2019: Trivsel betaler sig – en undersøgelse om værdien af god arbejdslyst

Der kan være betydelige gevinster for virksomhederne ved at investere i arbejdslysten. Der er sammenhæng mellem god arbejdslyst og færre sygedage, godt helbred, mindre stress og fastholdelse af medarbejdere. Kort sagt: Trivsel betaler sig! Det dokumenterer Kraka og Videncenter for God Arbejdslyst med denne rapport, der kortlægger værdien af god arbejdslyst for de danske lønmodtagere – i kroner og øre.



2019: God Arbejdslyst Indeks 2019 Dit liv – Din arbejdslyst

Rapporten giver blandt andet indblik i, hvad der påvirker danskernes arbejdslyst anno 2019. Du kan også blive klogere på, hvad det betyder, når vi ser jobbet som afgørende for vores syn på os selv. Du kan også læse mere om otte vidt forskellige arbejdspladser, som hver især har sat fokus på at løfte medarbejdernes trivsel og arbejdslyst ved at arbejde målrettet med udvalgte arbejdslystfaktorer.



2019: Medarbejdertrivsel i et lederperspektiv En undersøgelse blandt ledere i Danmark

Rapporten giver blandt andet indblik i, hvordan lederne på de danske arbejdspladser prioriterer og arbejder med trivsel og arbejdslyst i dagligdagen. Rapporten zoomer også ind på, hvad lederne mener, er det vigtigste for medarbejdernes trivsel og arbejdslyst.



2018: Når ledelse skaber arbejdslyst

Rapporten bygger på en omfattende faktoranalyse af, hvad forskellige ledelsesdimensioner betyder for danske medarbejders trivsel og arbejdslyst. Resultater og pointer fra undersøgelsen er fortolket og perspektiveret af en række ledelseseksperter og -praktikere.



2018: God Arbejdslyst Indeks 2018 Det hele menneske på arbejde

Rapporten zoomer ind på danskernes oplevelse af mestring i arbejdslivet. I rapporten har vi defineret tre forskellige dimensioner af mestring: Den faglige mestring, den personlige mestring og den sociale mestring.

Du kan holde dig orienteret om nye rapporter, analyser og fagartikler fra både Etikos og Videncenter for God Arbejdslyst på krifa.dk/videncenter og etikos.dk.

DILEMMASPIL

– BRING DILEMMAERNE I SPIL PÅ ARBEJDSPLADSEN

Dilemmaspillet er et konkret redskab til at tage hul på de fælles drøftelser af dilemmaer på arbejdspladsen.

Spillet består af 8 dilemma-kort med standardiserede og velkendte dilemma-cases indenfor rapportens fire tematikker: "Sygefravær", "Organisatoriske forandringer", "Faglig stolthed" og "Sprog og tone på arbejdspladsen".

På hvert kort præsenteres casen på forsiden og tre holdningsudsagn på bagsiden.

De tre holdningsudsagn har fået hver deres farve, som svarer til det etiske perspektiv, de baserer sig på:

- **DE RØDE UDSAGN:** baserer sig på nærhedsetik, typisk med et fokus på følelser, omsorg, tillid og rummelighed.
- **DE GRØNNE UDSAGN:** baserer sig på pligtetik, typisk med et fokus på faglighed, kvalitet, standarder og det professionelle.
- **DE BLÅ UDSAGN:** baserer sig på konsekvensetik, typisk med et fokus på resultater, arbejdsfællesskabet og det bedste for virksomheden.

Når I spiller, kan I blot holde jer til farvekoderne, når I taler om, hvilke udsagn I mest hælder til. Etikken ligger bag, men det vigtigste er, at I får talt om jeres holdninger i fællesskab, og hvad det siger om jeres kultur.

Rigtig god fornøjelse!

VEJLEDNING

For 4 – 10 deltagere.

1. Vælg en kombineret ordstyrer og oplæser.
2. Ordstyreren tager et tilfældigt dilemma-kort fra bunken og læser først casen på forsiden op. Derefter læses de tre holdningsudsagn på bagsiden op.
3. Deltagerne fortæller nu hver især, hvilket udsagn de hælder mest til.
4. Ordstyreren "gør regnebrættet op": Hvad er fordelingen af røde, grønne og blå udsagn i gruppen?
5. Fordelingen drøftes i fællesskab i gruppen: Hvad fortæller det om kulturen hos os? Giver det anledning til noget, vi skal sætte særligt fokus på eller arbejde videre med?
6. Punkt 2 – 5 kan gentages med nye dilemma-kort fra bunken.

#1 SYGEFRAVÆR

Du er mellemlider i en større virksomhed. Du har en fagligt dygtig medarbejder, Lars. Det sidste års tid har Lars haft mange fraværsdage. Lars har altid haft en lavere tærskel for, hvornår han er syg end andre, men det seneste år er det blevet værre. Typisk er Lars fraværende 3-4 dage om måneden, og han går ofte tidligere hjem, fordi han føler sig sløj. Du har som Lars' nærmeste leder haft flere samtaler med Lars, men Lars glider af og har altid en god forklaring. Lars' kone har været sygemeldt det seneste års tid, og familien har en ret stram økonomi. Kollegerne bærer over, men flere af dem undgår nu at løse opgaver sammen med Lars, fordi det er svært for dem at lave aftaler og overholde deadlines og et par stykker har for nylig sagt, at de oplever sig stressede og synes afdelingen er underbemandet.

#2 SYGEFRAVÆR

Du er mellemlider i en privat virksomhed. Én af dine medarbejdere, Betina, har været ansat i 7 år. Hun begyndte som nyuddannet og er i dag en virkelig dygtig medarbejder. Betina skal også have en stor del af æren for, at afdelingen er, hvor den er i dag. Desværre er Betina blevet syg, og lige nu har hun været sygemeldt i 8 måneder. Betina har fået konstateret uhelbredelig lymfekræft og har været igennem svære kemobehandlinger. Nu er der en lille mulighed for, at hun kan komme tilbage - om end midlertidigt. Der er ansat en vikar på deltid i Betinas stilling. Kollegerne i afdelingen mærker sammenhængskraften udfordres og det langsigtede fokus i opgaveløsningerne udebliver, fordi Betinas opgaver løses af flere forskellige. Kollegerne er meget berørte af Betinas situation, og alle har støttet Betina gennem hendes kemoforløb. Men der er også mange, der er ved at være tyndslidte af det ekstra arbejde, der lander hos dem.

#1 ORGANISATORISKE FORANDRINGER

Du er mellemlider i en større dansk virksomhed. Flere af dine medarbejdere har været ramt af stress og mistrivsel og enkelte har også inden for det seneste års tid valgt at sige op. Dine medarbejdere har et stort ønske om, at du som leder bliver mere synlig i afdelingen. Derudover ønsker medarbejderne også en bedre mulighed for at tilrettelægge arbejdet, så det skaber mere forudsigelighed i dagligdagen. Din chef, har netop fortalt dig, at den øverste ledelse overvejer en omorganisering, som blandt andet vil betyde, at du fremover skal være leder for en ekstra afdeling. I morgen har I personalemøde i din afdeling og ét af punkterne på dagsordenen handler om dine medarbejders ønske om mere synlig ledelse og mere forudsigelighed i hverdagen. Det føler du bliver vanskeligere, efter af din chef har annonceret en omorganisering. Hvordan vil du gribe mødet an?

Hvis du var Lars’ leder, hvordan ville du så se på situationen, og hvad ville du konkret gøre?

SVARMULIGHED A:

For mig er det vigtigst at vise rummelighed i forskellige livssituationer. Derfor vil jeg tale med Lars igen og ændre hans opgaveportefølje, så kollegerne ikke er så afhængige af ham.

SVARMULIGHED B:

For mig er det vigtigst, at aftaler og deadlines overholdes, og det skal alle tage ansvar for. Jeg vil tale med Lars igen og gøre ham klart, at samtalen er en advarsel, fordi hans fravær er med til at øge presset på afdelingens øvrige medarbejdere

SVARMULIGHED C:

For mig er det vigtigst, at hele afdelingen fungerer, så vi når i mål som afdeling. Jeg vil tale med Lars igen og gøre det klart, at hans fravær har betydning for fællesskabets trivsel, og at det er vigtigt, at han ændrer adfærd og dermed bidrager til, at kollegerne lykkes.

Hvis du var Betinas leder, hvordan ville du så se på situationen, og hvad ville du konkret gøre?

SVARMULIGHED A:

For mig er det vigtigst, at vi som arbejdsplads viser medmenneskelighed. Så længe Betina stadig selv har en tro på, at hun kan og vil komme tilbage, er det vigtigt at vi finder fleksible og rummelige løsninger til at fastholde hende i stillingen. Derfor vil jeg gøre det klart for Betinas kolleger, at jeg forventer, at de sammen med vikaren dækker ind for Betina i en svær situation.

SVARMULIGHED B:

For mig er det vigtigst, at vi prioriterer det faglige fokus i opgaveløsningen. Som arbejdsplads kan vi tage ansvar for at bevare Betinas tilknytning til arbejdspladsen, det bliver bare i en anden stilling, så vi kan få en mere stabil løsning til den centrale funktion, hun havde før.

SVARMULIGHED C:

For mig er det vigtigst, at afdelingen som helhed hænger sammen, og at vi når i mål med den udvikling, vi har sat os for. Vi har som arbejdsplads gjort, hvad vi kunne for Betina, og nu skal vi have en løsning, der letter arbejdet for fællesskabet, og som sikrer udvikling på den lange bane. Og jeg vil sammen med personaleafdelingen finde en fornuftig afskedigelsesproces med nogle gode vilkår for Betina.

Hvis du var leder for afdelingen, hvordan ville du så se på situationen, og hvad ville du konkret gøre?

SVARMULIGHED A:

For mig er det vigtigst, at den enkelte medarbejder er tryk ved situationen her og nu. Derfor vil jeg på afdelingsmødet præsentere en plan for, hvordan jeg vil imødekomme den enkeltes ønske om større synlighed og forudsigelighed. Jeg vil ikke på nuværende tidspunkt inddrage medarbejderne i min viden om en mulig omorganisering.

SVARMULIGHED B:

For mig er det vigtigst, at medarbejderne har kendskab til det grundlag, som jeg nødvendigvis må træffe mine beslutninger på baggrund af. Det betyder, at jeg vil orientere dem om, at der muligvis er nogle ændringer på vej, som vi er nødt til at afvente, inden der kan laves en plan for mere synlig ledelse og større forudsigelighed i arbejdet.

SVARMULIGHED C:

For mig er det vigtigst, at medarbejderne er fleksible og omstillingsparate. Det er et vilkår på en moderne arbejdsplads, at der sker omorganiseringer. Jeg vil fremlægge en plan for, hvordan jeg vil sikre en mere synlig ledelse, men samtidig også gøre det klart for medarbejderne, at de må vænne sig til en vis grad af uforudsigelighed i arbejdet af hensyn til afdelingens samlede resultater.

#2

ORGANISATORISKE FORANDRINGER

Du har været teamleder for samme team de seneste fem år. Nu har den øverste ledelse varslet besparelser på din afdelings område, og du er som leder blevet bedt om at komme med forslag til hvor der kan skæres. Sagen er, at du kan se mange gode muligheder i en omorganisering. Dine medarbejdere er dog ikke positive, og de har masser af argumenter for, hvorfor intet bør forandre sig. Stemningen bliver mere og mere presset, og du føler dig klemmt mellem ledelsens ønske om forandring og dine medarbejderes modstand.

#1

FAGLIG STOLTHED

Du er teamleder i en større offentlig organisation. Du har samme faglige baggrund, som hovedparten af medarbejderne i teamet og du er stolt af din faglighed og af det, som I, der har samme faglige baggrund, kan udrette sammen. Den øverste ledelse ønsker større helhedssyn og mere tværfaglighed og derfor har du på det seneste valgt at ansætte flere medarbejdere med andre faglige baggrunde i dit team. Nu kan du konstatere, at antallet af fejl er steget. Du går ofte hjem med en lidt flov følelse, fordi du synes, at fejlene er et udtryk for, at I generelt er begyndt at levere en dårligere kvalitet i opgaveløsningen. Stemningen er trykket, og tonen skarp, når ansvaret for fejlene bliver placeret. Det er uhensigtsmæssigt og nu ved du ikke, hvad du skal gøre.

#2

FAGLIG STOLTHED

Du er leder for en afdeling, hvor I har rigtig travlt for tiden. Det går stærkt, og du er klar over, at du forlanger meget af dine medarbejdere lige nu, og de knokler. Medarbejderne er dygtige og sætter en stor ære i at levere kvalitet. Du har dog på det seneste observeret, at der rundt omkring er blevet slækket lidt på kvaliteten, samtidig med at flere af dine medarbejdere ser trætte ud og viser tegn på stress. Afdelingen har modtaget et par klager, det er nyt for jer, for I er ikke vant til, at der bliver klaget over kvaliteten generelt. Det er der flere af medarbejderne, der har reageret på, de synes, det er flovt, og de føler sig ramt på deres faglighed. Hvad vil du gøre?

Hvis du var leder for teamet, hvordan ville du så se på situationen, og hvad ville du konkret gøre?

SVARMULIGHED A:

Det er vigtigst for mig, at vise forståelse for den enkelte medarbejders bekymringer og situation. Derfor vil jeg lytte til den enkeltes ønsker og behov og prioritere disse højt i forhold til beslutningerne om den kommende omorganisering.

SVARMULIGHED B:

Det er vigtigst for mig, at vi i vores afdeling kan stå inde for vores faglighed. En omorganisering ændrer for mig at se ikke muligheden for at løse vores arbejdsopgaver godt. Jeg vil derfor gøre det klart for medarbejderne, at ændringerne kommer til at ske, og at jeg forventer, at de loyalt bidrager og bakker op.

SVARMULIGHED C:

Det er vigtigst for mig, at hele afdelingen trives og at arbejdsfællesskabet fungerer. Jeg vil ikke kunne gennemføre den varslede omorganisering, uden at det går ud over afdelingens trivsel. Derfor vil jeg udfordre ledelsens beslutning, selvom jeg dybest set selv finder den fornuftig.

Hvis du var leder af teamet, hvordan ville du så se på situationen, og hvad ville du konkret gøre?

SVARMULIGHED A:

Det er vigtigst for mig at hver enkelt medarbejder får mulighed for at udleve sit faglige potentiale og bidrager til opgaveløsningen på sin egen måde. Derfor vil jeg fortælle teamet, at vi skal bære over med fejl - og håbe på at tværfagligheden på længere sigt vil bidrage til at øge kvaliteten.

SVARMULIGHED B:

Det er vigtigst for mig, at vi ikke begår unødvendige fejl, fordi fagligheden ikke er på plads. Derfor vil jeg sikre, at de forskellige fagligheder, der er til stede i mit team, er de rigtige i forhold til løsningen af arbejdsopgaverne.

SVARMULIGHED C:

Det er vigtigst for mig, at vi som team loyalt bakker op om ledelsens ønske om tværfaglighed – velvidende, at det kan være på bekostning af min egen og medarbejdernes faglige stolthed. Derfor vil jeg gøre det klart for hvert enkelt teammedlem, at netop hans eller hendes faglighed er vigtig, for at vi kan lykkes som team.

Hvis du var leder for afdelingen, hvordan ville du så se på situationen, og hvad ville du konkret gøre?

SVARMULIGHED A:

Det er vigtigst for mig, at hver enkelt medarbejders trivsel er god, og at jeg bidrager til at mindske den enkeltes oplevelse af stress. Derfor vil jeg i samtale med hver enkelt medarbejder beslutte, hvilke opgaver den enkelte skal prioritere – og jeg tager ansvaret for, at min prioritering kan have negative konsekvenser for kvaliteten af afdelingens samlede opgaveløsning.

SVARMULIGHED B:

Det er vigtigst for mig, at den faglige kvalitet er i orden. Jeg vil have dokumenteret, hvad vi bruger vores tid på, så vi er sikre på, vi løser den rigtige opgave. Jeg vil derfor i en periode bede medarbejderne om at notere, hvilke opgaver de løser og hvor lang tid de bruger på det. På den baggrund vil jeg gøre det klart for medarbejderne, hvad jeg forventer, at de skal kunne levere - velvidende at det kan have negative konsekvenser for nogle medarbejders trivsel.

SVARMULIGHED C:

Det er vigtigst for mig, at vi trives som afdeling. Jeg anerkender medarbejdernes behov for at levere de bedste løsninger, men af hensyn til trivslen i afdelingen, vil jeg gøre det klart, at vi i nogle tilfælde må gå på kompromis med vores krav til kvalitet: Fremover forventer jeg kun ”80 procents-løsninger”.

#1

SPROG OG TONE

Du er nærmeste leder for Hanne. Hun er dygtig og stabil, men hun er også rapkæftet og grov i tonen. Hun griner ofte højt, larmende, men også smittende. Hun bruger masser af ironi og sort humor og siger ofte tingene meget direkte. Det har du selv slået dig på et par gange. For et par måneder siden blev Jesper ansat i afdelingen, og du har nu fået at vide, at han ofte føler sig ramt af den bramfrie tone. Du har også selv bemærket, at Jesper ofte trækker sig og undlader at deltage, når Hanne er til stede. Nu er du i tvivl om, hvad du skal gøre.

#2

SPROG OG TONE

Du er afdelingsleder i en mellemstor privat virksomhed. Din afdeling består af 15 medarbejdere. På jeres afdelingsmøder forsøger du at sikre en fælles forståelse af de beslutninger, der træffes på møderne. Selvom det typisk kun er få medarbejdere, der deltager i drøftelserne, oplever du generelt, at alle medarbejderne nikker til beslutningerne. Det viser sig dog ofte efter møderne, at medarbejderne på ingen måde er enige om, hvad der blev aftalt. De handler i øst og vest, og intet bliver koordineret. Du kan se, at der er noget helt galt i jeres kommunikation, og at det går ud over samarbejdet.

Hvis du var leder for teamet, hvordan ville du så se på situationen, og hvad ville du konkret gøre?

SVARMULIGHED A:

Det er vigtigst for mig, at der er plads til alle, sådan som de er. Derfor vil jeg forklare Jesper, at vi er nødt til at være rummelige, og at Hanne mener det godt. Samtidig vil jeg udtrykke forståelse for Jespers oplevelse og slå fast, at det naturligvis er okay, at han trækker sig, når han har behov for det.

SVARMULIGHED B:

Det er vigtigst for mig, at afdelingen er et sted, hvor vi er professionelle. Også over for hinanden. Her skal man kunne være uden at blive udsat for grovheder eller ufølsomme bemærkninger. Derfor vil jeg indkalde Hanne til en samtale, hvor jeg vil forklare hende, at tonen i afdelingen skal være saglig, faglig og ordentlig. Jeg er klar til at tage konsekvensen, hvis Hanne ikke vil rette ind.

SVARMULIGHED C:

Det er vigtigst for mig, at alle tilpasser sig fællesskabet, så vi sikrer et godt samarbejde og den bedst mulige opgaveløsning. Derfor vil jeg indkalde afdelingen til en proces, hvor vi sætter fokus på trivsel og omgangstone - velvidende at en sådan proces vil kunne forstærke konflikten mellem Hanne og Jesper.

Hvis du var leder af afdelingen, hvordan ville du så se på situationen, og hvad ville du konkret gøre?

SVARMULIGHED A:

Det er vigtigst for mig, at vi har en mødekultur, hvor hver enkelt medarbejder trygt kan sige sin mening om de beslutninger, som vi er i færd med at træffe. Derfor vil jeg i samtale med hver enkelt medarbejder afklare, hvad der skal til, for at vedkommende bidrager til og sikrer en fælles forståelse. Jeg er klar over, at det kan betyde, at vores afdelingsmøder måske bliver længere og måske også mere konfliktfyldte.

SVARMULIGHED B:

Det er vigtigst for mig, at alle følger de beslutninger, der er truffet. Jeg vil derfor ved hvert mødes afslutning konkludere klart og tydeligt, hvad der er besluttet på mødet, og medmindre der er indsigelser, har jeg en klar forventning om, at alle handler i overensstemmelse med beslutningen. I modsat fald, vil det få konsekvenser.

SVARMULIGHED C:

Det er vigtigst for mig, at vi ikke oplever dårlig trivsel og leverer ringere resultater, end vi ellers kunne have gjort, blot fordi kommunikationen i afdelingen ikke fungerer. Derfor forventer jeg fremadrettet, at alle bidrager aktivt til afdelingens bedste på afdelingsmøderne – velvidende, at nogle af de medarbejdere, som ikke plejer at være aktive på møderne, måske kan føle, at de bliver "tvunget" til at være mere aktivt deltagende.

Noter:

Redaktionelt team:

Christian Borrisholt Steen
Rasmus Højbæk
Helle Stenbro
Rebekka Bøgelund
Mathias Lilleøre-Jensen

Uffe Lund
Christina Busk

Mariann Bay Jakobsen

iStock

Rosendahls

© Videncenter for God Arbejdslyst 2021

Skriv til videncenter@krifa.dk for yderligere information

Dit dilemmafyldte arbejdsliv

En undersøgelse af danskernes syn på hverdagens dilemmaer på arbejdspladsen

Vores arbejdsliv er fyldt med dilemmaer. Og uanset om vi er ledere eller medarbejdere, har vi hver især værdier og holdninger med i bagagen, som vi på forskellig vis trækker på, når vi skal træffe beslutninger i konkrete dilemmasituationer på arbejdspladsen.

I denne rapport sætter vi spot på fire forskellige cases, som typisk giver anledning til dilemmaer rundt omkring på arbejdspladserne. De fire cases handler om:

- Sprog og tone
- Sygefravær
- Organisatoriske forandringer
- Faglig stolthed

I rapporten præsenterer vi resultaterne af en ny undersøgelse om danskernes syn på hverdagens dilemmaer i arbejdslivet og en metode, der kan understøtte et fælles sprog og et fælles værdigrundlag på arbejdspladsen. Vi har også udviklet et lille dilemmaspil, som kan hjælpe jer med at sætte gang i lokale drøftelser af dilemmaer på jeres arbejdsplads.

Herved får I som arbejdsplads og arbejdsfællesskab styrket jeres grundlag for at kunne håndtere dilemmaerne på en hensigtsmæssig måde. Det handler nemlig om at gøre de gode hensigter til bedre handlinger i dagligdagen!

RAPPORTEN GIVER BLANDT ANDET ET INDBLIK I:

- ledere og medarbejders syn på hverdagens dilemmaer på arbejdspladsen
- "Det etiske landskab" som metode til håndtering af dilemmaer
- ledere og medarbejders oplevelse af hverdagens dilemmaer og deres betydning for oplevelsen af tillid, retfærdighed og evne til samarbejde på arbejdspladsen
- hvilken vægt ledere og medarbejdere tillægger hensynet til henholdsvis den enkelte medarbejder, arbejdsopgaverne og arbejdsfællesskabet, når der opstår dilemmaer på arbejdspladsen

Rapporten henvender sig til alle, der ønsker at sætte håndtering af dilemmaer i arbejdslivet på dagsordenen.



RAPPORT UDGIVET AF
VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLYST
OG ETIKOS