

Er der en grænse for medarbejderinvolvering?

af Tina Monberg, tm@mediationcenter.dk,
Mediationcenter a/s, Hellerup

En historie fortæller om en mand, der drog ud i verden for at finde viden. I sin søgen efter viden måtte han bestige et bjerg. Da han var halvvejs oppe ad bjerget mødte han nogle forfærdelige dæmoner. Han søgte derfor straks ly i en dyb og mørk hule. Bange og forfærdet over dæmonerne overvejede den søgende at rulle en stor sten foran indgangen til hulen for at undgå, at dæmonerne skulle komme ind. Ved nærmere eftertanke indså den søgende, at ved at rulle stenen for indgangen til hulen, ville han nok holde dæmonerne ude, men den ville også holde ham selv afsondret i en mørk grotte, og hans ønske om at udforske og finde viden ville ikke blive opfyldt.

I stedet valgte den søgende at invitere dæmonerne ind i hulen til te. Meget bange nærmede han sig langsomt dæmonerne. Ved nærmere eftersyn virkede de ikke længere farlige og magtfulde. Da denne viden gik op for ham, blev han fri til at fortsætte sin rejse efter viden.

Den søgende indså også at ved at drikke te med enkelte af dæmonerne og først med de mindste, var det nemmere, end hvis han straks havde drukket te med de største og de farligste.

Vi møder mange dæmoner i vores liv. Ofte i form af noget, vi ikke har lyst til at blive konfronteret med, og som derfor virker skræmmende. Tidligere var der ikke tradition for en tæt dialog mellem den øverste ledelse, mellemledere og menige medarbejdere. Begrundelserne herfor er mange. En kunne være en holdning om, at der ikke ville komme noget godt ud af, at ledelsen kom for tæt på medarbejderne, for det er

svært at give ordrer til mennesker, man får et tæt forhold til. En anden kunne være en ledelsesmæssig holdning om, at medarbejdere på lavere niveau ikke kan lære ledelsen noget. En tredje at et så tæt forhold med sine medarbejdere kan være truende for ens position som leder. Danske virksomheder har i en årrække været pålagt regler om at invitere medarbejderne til en dialog med ledelsen for at gavne samarbejdet. Som eksempel kan nævnes lovregler om samarbejdsudvalg, sikkerhedsudvalg og medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen.

Den teknologiske udvikling har sideløbende med disse lovregler skabt et behov for videndeling og dermed et behov for en meget tættere dialog mellem medarbejdere, mellemledere og topledelsen. Men er denne dialog så tilstede i tilstrækkeligt og tilfredsstillende omfang?

I en undersøgelse foretaget af Ledernes Hovedorganisation om "god ledelse" blev 51 topledere i danske virksomheder spurgt, om samarbejdet i ledergruppen fungerede godt. 84% af topledelsen mente, at samarbejdet "i høj grad" var godt på virksomheden, mens kun 41% af 408 ledere på nederste niveau havde samme holdning. Topledelsens syn på samarbejdet og dialogen er således meget forskellig fra ledernes på nederste niveau, og det er nærliggende at konkludere, at dialog, samarbejde og videndeling ikke fungerer optimalt i danske virksomheder. 20% af lederne på nederste niveau mente endda, at samarbejdet kun i ringe grad kunne betegnes som godt.

1. Er der forskel på, hvordan man ser på behovet for medarbejderinvolvering?

Vi ser hver især verden fra vores eget klokketårn og ud fra vores egen selektive perception.

Fra topledelsens klokketårn ses de konkrete ændringer i bestyrelsen og i samarbejdsudvalget, der er sket de senere år, og som har medvirket til at skabe en tættere dialog mellem ledelse og medarbejdere. Topledelsen mener, at dømonerne er blevet inviteret til te, og at der er blevet etableret et velfungerede samarbejde.

Fra medarbejdernes klokketårn ser verden dog anderledes ud. Medarbejderne ønsker en mere ligeværdig, gensidig og

tæt dialog og at blive hørt, taget alvorlig og forstået af ledelsen. Man ønsker ikke at vente på at blive inviteret til te.

Abraham Maslow beskrev i 1954 scenariet, hvor virksomhedens medarbejdere vil bevæge sig opad i behovspyramiden og til sidst nå toppen. Medarbejderne har på vej mod toppen fået opfyldt deres behov for mad og varme, for tryghed, for social kontakt samt bekræftelse af deres selvværd. I toppen af pyramiden ligger et behov for at få opfyldt de menneskelige værdier og leve i omgivelser, hvor der ikke skelnes mellem det ydre og det indre, hvor identitet og tilhørsforhold er vigtigst, og hvor arbejdet er blevet en integreret del af en selv.

Holdninger om mennesker

Udgangspunktet for disse menneskelige værdier er blandt andet, at medarbejderne ønsker at blive mødt med holdninger fra ledelsen om, at mennesker

- er pålidelige
- søger ansvar og ansvarlighed
- søger mening i deres arbejde
- ønsker at lære
- vil gerne selv løse deres problemer
- har ikke noget imod forandringer – men har modstand mod at blive forandret
- foretrækker at arbejde frem for at være ubeskæftiget
- vil gerne være et sted, hvor de kan få lov til at vokse
- der møder velvillighed, vil give velvillighed tilbage.

Hvis medarbejderne ikke føler, at ledelsen møder dem med disse holdninger, kan dialogen mangle ligeværdighed og respekt for individets identitet. Samarbejdet kan få svært ved at fungere. Det er måske baggrunden for, at Ledernes Hovedorganisations undersøgelse har vist, at ledere på nederste niveau ikke mener, at samarbejdet fungerer, samtidig med at topledere mener, at det i høj grad fungerer.

2. Hvorfor bør man involvere medarbejderne i beslutningsprocessen?

Med udgangspunkt i Maslows definitioner af menneskelige værdier ønsker medarbejdere at blive involveret i et omfang, der modsvarer deres formåen. Med andre ord ønsker de at få ansvar for beslutninger, som vedrører deres arbejde, og de ønsker selv at løse deres egne problemer.

Den amerikanske psykolog Irvin Yalom fra Stanford University siger, at hver gang du træffer en beslutning for et andet menneske, tager dette menneske ikke ansvar for beslutningen, da det ikke har nogen andel i det valg, der er truffet.

Det taler for medarbejderinvolvering i alle beslutninger, som vedrører dem.

En sådan involvering vil kræve etablering af nye organisationsformer, som giver mulighed for, at medarbejderne bliver involveret i de beslutninger, der træffes, og som har betydning for deres virke i organisationen.

Magt og ordrer vil ikke længere være en farbar vej. I stedet kan man finde de fælles interesser og behov, som man kan være enige om, og som alle vil følge. Virksomhedens ledelsesstil vil således gå fra at være magt- og rettighedsbaseret til at være interessebaseret.

Ledelsesstil

I en undersøgelse om ledelsesstil (Ledernes Hovedorganisation, maj 2004) hvor 952 ledere deltog, er der 85% medarbejdertilfredshed i virksomheder med dialogbaseret ledelsesstil, mens der kun er 33% medarbejdertilfredshed i virksomheder med kontrolbaseret ledelsesstil.

Med en dialogbaseret ledelsesstil menes en virksomhed, der i høj grad eller i meget høj grad baserer sig på både dialog og samarbejde, holdninger og værdier samt motivation og gensidig respekt.

Med en kontrolbaseret ledelsesstil menes en virksomhed, der i høj grad eller meget høj grad baserer sig på både regler og direktiver, overvågning og opfølgning samt ordrer.

Undersøgelsen viser også, at virksomheder med en høj grad af dialog mellem ledelse og medarbejdere har en lav gennemstrømning af medarbejdere, et lavt sygefravær og en højere effektivitet – alt sammen i modsætning til virksomheder med kontrolbaseret ledelsesstil.

Undersøgelsen peger således i retning af det hensigtsmæssige i skabe systemer til involvering af medarbejdere, skabe dialog og fora for dialog samt at formulere værdier og politikker for virksomheden.

3. Hvordan kan man involvere medarbejderne?

Den unge og nystartede virksomhed er båret af en høj grad af medarbejderinvolvering og medansvar for alle beslutninger. Alle kan gøre alt fra at slikke på frimærker til at have møder med store kunder og fungere som blæksprutter. I en sådan virksomhed eksisterer der ingen grænser for medarbejderinvolvering, da den er blevet en naturlig del af virksomhedens kultur.

Men når virksomheden vokser, vil der opstå behov for oprettelse af specialfunktioner som f.eks. økonomi, personale, bogholderi, salg, markedsføring, indkøb etc., og ved dannelsen af disse funktioner ansættes en leder, der tager ansvar for afdelingen og herunder også beslutningsprocessen. Medinddragelse i beslutningsprocessen bliver ikke mulig, fordi organisationen har specialiseret sig, og alle medarbejdere er ikke længere i stand til at træffe beslutninger for hinandens områder. Denne faktor er markant tilstede i videnvirksomheder, hvor behovet for udveksling af viden bliver kerneområde for medarbejderinvolvering.

Som følge af den teknologiske udvikling har der i de seneste år været sat fokus på at udarbejde systemer, der skaber mulighed for medarbejderinvolvering i videst omfang og i den mest hensigtsmæssige form.

Modsetsningsforhold

Den indiske nu afdøde filosof Krishnamurti sagde, at konflikter opstår, når et modsætningsforhold ikke kan tolerere eller håndtere forskelle. En måde at fjerne en potentiel konflikt på er, at således at sikre sammenhold og fælles forståelse for de beslutninger, der skal træffes for organisationen som helhed, så der ikke opstår modsætningsforhold mellem grupperne. Hvis selvstyrende grupper får særinteresser, der strider mod virksomhedens interesser som helhed eller andre grupperes interesser, er det vigtigt at skabe et forum for dialog, så modsætningsforholdet kan fjernes eller rummes.

For at sikre virksomheden mod en potentiel fragmentering vil der i denne artikel blive berørt fem metoder til at involvere samtlige medarbejdere i en organisations beslutningsproces for at fastholde samarbejdet og undgå konflikter på tværs af organisationen. Nogle af disse metoder kan anvendes i organisationer med flere tusinde medarbejder. I store

organisationer er det naturligvis de fysiske rammer, der endelig afgør, om metoden kan anvendes i praksis.

De fem metoder til involvering af medarbejdere i en beslutningsproces er

- Mediation
- Open Space Technology (OST)
- Appreciative Inquiry (AI)
- Future Search
- Overensstemmelse ved flertalsafgørelse.

4. Mediation

Mediationsmetoden er udviklet på Harvard Law School i Boston for over 25 år siden og har siden spredt sig til Europa. EU Kommissionen har i sin Grøn bog 2002/196 lagt op til, at mediation bør indføres som alternativ konfliktløsning på det civil- og handelsretlige område.

Upartisk mediator

Mediation er en proces, der anvendes til at skabe et samarbejde eller til løsning af konflikter, hvor en upartisk tredje part fungerer som mediator. Tredjeparten er mediatorsen, som hjælper parterne til at forhandle sig til enighed, som udmunder i en aftale, hvor beslutningsprocessen ligger hos parterne selv. Mediation er også en proces til at træffe beslutninger, hvor flere personer i en defineret og åben proces kan give udtryk for deres forskellige behov, interesser, bekymringer samt indgangsvinkler og ved et samarbejde kan nå til den bedste aftale eller handlingsplan.

Ved at fokusere på og anerkende parternes behov, kulturelle uligheder og forskellige indstillinger tillader mediationsprocessen deltagerne at definere og klarlægge emner, reducere forhindringer i kommunikationen, udforske mulige løsninger og derved opnå en fælles tilfredsstillende løsning. Mediation giver mulighed for at udtrykke forskelle og forbedre forholdet samt komme til en fælles forståelse, uanset om en aftale bliver indgået eller ej.

Mediationsprocessen har 5 faser:

1. fase – Fri fortælling

- Parternes indledende bemærkninger og frie fortælling
- Parterne skal have lov til at beholde hver deres version af historien.

Formålet er, at parterne åbner op for hinanden og forstår hinandens intentioner.

2. fase – Behovsformulering

- Klarlægning af problemet og hvilke behov og interesser parterne har for at få fastlagt, hvad der skal tages stilling til.
- Opbygge tillid og et godt forhold
- Få bekymringer, interesser og behov frem i lyset
- Afdække parternes dagsordener
- Identificere områder for sammenfaldende behov
- Arbejde videre indtil parternes behov og interesser er tydelige og kan danne baggrund for en brainstorming om opfyldelse af disse.

Formålet er at finde baggrunden for eventuelle krav og hjælpe parterne med at finde deres behov og interesser.

3. fase – Brainstorming

- Ved hjælp af parallel tankegang skabe et rum for den frie og ikke evaluerende brainstorming
- Identificere løsningsstrategier
- Identificere områder for enighed
- Arbejde kreativt
- Parterne ejer problemet og løsningen.

Formålet er at få parterne til at forstå, at der findes uanede løsningsmuligheder for at tilfredsstille et behov.

4. fase – Forhandling

- Aftalen opbygges, og løsningsmodeller vælges.
- Faciliterende tiltag
- Test af realiteter
- Direkte og indirekte forhandlinger
- Løse op for eventuelle hårdknuder
- Bygge en aftale op med de byggesten, der kom frem under brainstorming i 3. fase.

Formålet er at støtte parterne i at træffe et valg ved at se på de forskellige muligheder.

5. fase – Handlingsplan

- Indgå aftalen
- Kan den fungere?
- Vil den holde?
- Formålet med aftalen
- Hvad hvis aftalen ikke holder?

Formålet er at støtte parterne i at udarbejde en plan, der kan fungere for alle.

5. Open Space Teknologi (OST)

OST er en metode til at organisere møder mellem 5 til 1.000 personer. Metoden blev oprindeligt udviklet af Harrison Owen i 1985.

At blive hørt

OST er skabt for at give samtlige ledere og medarbejdere i en virksomhed mulighed for at blive hørt og få medindflydelse på virksomhedens fremtid. Om man vil deltage og dermed få medindflydelse er eget valg – derfor er deltagelse i et OST arrangement altid frivilligt. Ingen deltagere er mere end de andre – alle er lige på dagen.

Et OST arrangement er delt op i flere faser, som kort skal gengives her.

Fase 1 – Invitationen

- “De, der kommer, er de rigtige personer”
- Ledelsen udarbejder en meget enkelt invitation, som bliver givet til alle ansatte.

Invitationen indeholder ikke mere end de mest nødvendige oplysninger. Disse er:

Sted, dato og tid (start- og sluttidspunkt – minimum 1 dag afsættes).

Emne: Der medfølger ikke nogen dagsorden for mødet. Samtlige ansatte kommer selv med input, når de samles, til det, der skal drøftes på mødet. Input vil afhænge af, hvad de personer, der er mødt op, brænder for. Det emne, man ønsker behandlet, skal være meget kort og må ikke kræve en specifik eller speciel viden som f.eks. udvikling af et nyt IT-system. Emner kunne være:

*“Hvad ønsker vi, vores politik for adfærd skal indeholde?”
eller*

“Hvilken undervisning har vi behov for at kunne leve op til vores politik?”

Emnet må ikke tidligere have været diskuteret i en anden kontekst, så deltagerne føler, at deres input ikke har betydning, fordi dagsordenen allerede er fastsat fra andet sted. Deltagerne skal virkelig føle, at det, de kommer med, er vigtig.

tigt og betydningsfuldt, og at de derfor vil have medindflydelse på den endelige konklusion om emnet.

Der vælges en facilitator for arrangementet. Facilitator skal være en ekstern, neutral person, der ikke har andel i beslutningsprocessen.

Fase 2 – Instruksér til dagen

- Alle, der kommer, bliver sat i en stor cirkel. Hvis cirklen ikke er stor nok, laves en cirkel udenom den inderste cirkel og med plads til, at alle kan komme ind til midten af cirklen.
- Rundt omkring er sat sedler op med teksten: "Vær forberedt på at blive overrasket".

Facilitatoren for dagen byder velkommen og forklarer kort forløbet for dagen samt oplyser følgende:

1. Alle opfordres til at deltage, at være aktive, at fortælle sandheden og til sidst at give slip på det, der er sket i løbet af dagen – hav ikke nogen tilknytning til et bestemt udfald.
2. Alle, der har noget på hjertet af betydning for emnet, skal skrive en seddel med budskabet og sit navn, rejse sig op og gå ind i midten af cirklen og sige sit navn og sit budskab, og herefter sætte sedlen op på en tom mur.
3. Den, der er kommet med et budskab, vil være mødeleder for en session på mellem 1 til 1 ½ time, hvor forslaget vil blive drøftet, og er bagefter ansvarlig for, at forløbet bliver skrevet ned. Hvis én kommer med flere forslag, end vedkommende kan nå på en dag, kan andre tage disse forslag op og blive mødeleder på dem. Man deler sig op i grupper og deltager i den gruppe, der har det emne, man brænder mest for.
4. 1 time inden dagen er slut, mødes alle igen i cirklen og deler med hinanden, hvordan dagen har været. Imens bliver hver gruppes input printet ud og samlet til en "bog", som hver deltager får med hjem.

Der skal efter mødecirklen hæves, være en "mur" eller opslagstavle, hvor alle forslag kan sættes ind i et skema eller en matrix, så alle deltagerne kan se tidspunkterne for de enkelte gruppemøder. Der skal også være computere, som mødelederne kan skrive deres rapporter på.

Der skal være et "Nyhedsrum" (opslagstavle) ved computere, hvor de printede rapporter fra møderne kan hænges op og endelig et "Dugfriske nyheder" (opslagstavle), hvor

ændringer og nyheder kan hænges op. Dette område kaldes "Kommunikationshjørnet".

Fase 3 – Selve forløbet

- "Hvad der end sker, er det eneste, der kunne ske"
- De deltagere, der er kommet med et punkt til diskussion, anfører på opslagstavlen tid og sted, hvor alle de, der har lyst, kan mødes for at drøfte forslaget. Hvis ingen kommer, anføres dette i rapporten, og mødet slutter. Den, der er mødeleder, sørger for, at alle deltagere skriver deres navne på en seddel, der rundsendes, og diskussionen starter.

Når mødet er slut, sørger mødelederen selv for eller beder en anden skrive en rapport på computeren, der indeholder følgende oplysninger:

1. Emne for input til diskussionen.
2. Navn på mødeleder og deltagere.
3. Diskussionens indhold og anbefaling.

Rapporten gemmes på en diskette påført navn på mødeleder og emne. Disketten gives til facilitatoren.

Hvis en deltager på et tidspunkt deltager i en session og erfarer, at han/hun ikke lærer noget eller ikke kan bidrage med noget, må vedkommende forlade mødet og gå til et anden og mere relevant session.

Fase 4 – Afslutning

- "Når det er slut, er det slut"
- 1 time inden dagen er slut, mødes alle i cirklen igen og fortæller, hvordan dagen har været. Imens deltagerne drøfter dagen, kopieres de indsamlede rapporter og hæftes sammen til en "bog", som hver deltager kan få med hjem.

Ledelsen kan herefter på baggrund af rapporterne tage beslutninger, som afspejler rapporternes indhold, hvor der i beslutningsprocessen inddrages det nødvendige feedback fra medarbejderne.

6. Appreciative Inquiry (AI)

AI er en filosofi, et system og en metode, der er udviklet af David Cooperrider, som er professor ved Case Western Reserve Universitet. Han har designet AI-processen som en

Innovation og udvikling

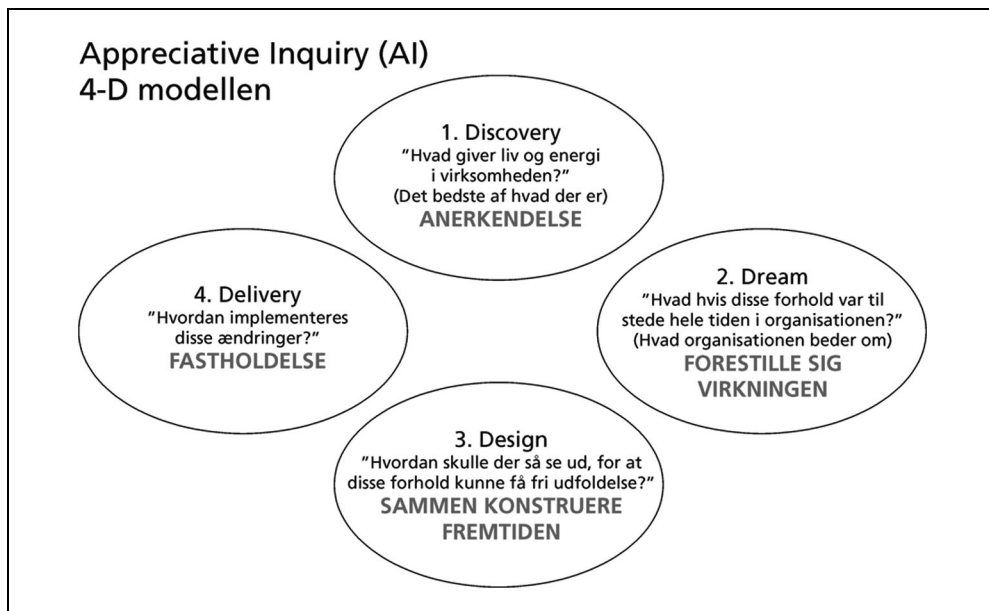
hjælp til at søge det bedste af "hvad er", som giver grobund for et fælles billede af "hvad kunne være", og som genererer en ny viden, der udvider "det muliges verden".

AI er en effektiv proces at anvende ved enhver ændring, som kræver strategisk vision, og er en metode der fremmer innovation og udvikling.

Metoden tager udgangspunkt i de 2 ord:

- **To appreciate** betyder at værdsætte, at sætte pris på, at skatte – at forstå de ting, der har værdi, og som er værd at sætte pris på.
- **To inquire** betyder at spørge, udforske, stille spørgsmål, undersøge.
- AI er en fælles søgning efter at finde det bedste i mennesker, deres organisation og i verdenen omkring dem
- AI antager, at ethvert levende system har uudnyttede, rige og inspirerende positive ressourcer
- AI er en proces, hvor det primære er at forøge at sætte fokus på det positive
- AI er et forslag til, hvordan man kan lave det, man allerede laver, anderledes

Processen ser ud som nedenfor:



Figur 1.

AI giver mulighed for effektivt at håndtere udfordrende emner og fremkalde ændringer, fordi formålet altid er at finde ud af, hvad der giver liv til personen, til teamet, til organisationen, til fællesskabet etc.

På denne måde er AI forskellig fra den gamle patologiske model: symptom – diagnose – behandling. Eller den organisatoriske problemløsningsmodel: problem – løsning – ændre indgriben.

Med AI lærer man, at sproget skaber virkeligheden, og at det at forespørge ikke er optakten til en indgriben – det er en indgriben. Derfor er forespørgsel og ændring en samtidig forekomst. Spørgerens intention og spørgsmålets natur bestemmer svaret, og på den måde ligger resultatet i spørgsmålet. Spørgsmålene er lige så vigtige som svarene. Du finder, hvad du søger – eller det du fokuserer på vækst og udfoldelse.

I praktisk vil det sige, at kigger man efter problemer i en organisation, vil man også finde og skabe problemer. Hvis man i stedet kigger efter, hvad der fungerer – hvad der giver liv til organisationen – så finder man og skaber en organisations "positive sjæl".

7. Future Search

Er en metode til at involvere medarbejderne i en virksomhed, hvor de i en systematisk proces er med til at skabe en handlingsplan for den fremtid, de ønsker sig i virksomheden. Future Search skaber "et helt system", hvor medarbejdere kan bringes sammen for at udforske fortid, nutid og den ønskede fremtid som fundament for en fremtidig handlingsplan.

Fælles grund

I en future search søger medarbejderne mere fælles grund end at løse uoverensstemmelser. De fokuserer mere på fremtiden end at løse gamle problemer. De genererer bred tilslutning til et fælles mål, identificerer kreative strategier og tager ansvar for handlingsplanen.

Metoden minder en del om mediationsmetoden.

Fase 1

Fokus på fortiden (gruppearbejde med opsamling i plenum)

- Hvordan er emnet tidligere blevet behandlet i organisationen?

Fase 2

Fokus på nutiden (talsmænd fra grupperne med opsamling i plenum)

- Eksterne trends – hvad sker der i vores omverden med dette emne?
- Respons på de eksterne trends – hvordan ønsker vi, at organisationen skal forholde sig til dette emne?
- Finde ud af vores handlemåde – tage ejerskab for vores måde at håndtere emnet på.

Fase 3

Fokus på fremtiden (gruppearbejde med opsamling i plenum)

- Det ideelle fremtidsscenarium for emnet. Hvor skal der sker ændringer?

Fase 4

Finde fælles grund for fremtiden (gruppearbejde med opsamling i plenum)

- Bekræfte den fælles grund (hele forsamlingen).

Fase 5

Handleplan for ændringer (plenum – eksisterende grupper og frivillige grupper, der melder sig)

- Ændringer foretages i organisationen.

8. Overensstemmelsesmodel

Model for overensstemmelse kan anvendes i de situationer, hvor man ikke ønsker at anvende en autoritær beslutningsproces og skære igennem, eller i de situationer hvor man ikke som udgangspunkt ønsker at bruge en model, der bygger på flertalsafgørelse.

Modellen er udviklet af Will Schutz, forfatter til blandt andet bogen "The Human Element" og faderen til personligheds testen FIRO-B.

I modellen for overensstemmelse har alle vetoret. Alle deltagere i gruppen kommer op på niveau med lederen – men

ikke over lederens niveau. Alle får lige meget indflydelse. Det vil sige, at en beslutning ikke kan træffes, før alle er enige.

Hvis processen ender i en situation, hvor der ikke kan nås nogen beslutning, kan det hjælpe at stille spørgsmålet: "Hvad skal der til, for at I kan sige ja til forslaget?".

Hvis der ikke kan opnås en enstemmig beslutning, kan det, hvis alle er enige heri, aftales, at der træffes en flertalsafgørelse.

Kontrol og åbenhed

Processen er kendetegnet ved inddragelse af medarbejderne, kontrol og åbenhed. Med kontrol menes, at parterne i processen ønsker indflydelse og autoritet. Det betyder, at processen forudsætter et levende engagement fra medarbejdere og ledelse om at få indflydelse, og at alle har lige kontrol og vetoret.

Model for overensstemmelse baseret på Will Schutz "The Human Element"		
	Inddragelse Ikke til stede	Inddragelse Til stede
Kontrol og åbenhed Ikke til stede	Autoritær	Pseudodemokratisk
Kontrol ikke til stede Åbenhed til stede	Individuel på virkning	Medarbejderdemokrati
Kontrol til stede Åbenhed ikke til stede	Pseudo "New Age"	Enighed
Kontrol og åbenhed Til stede	Faderlig	Overensstemmelse

■ Til stede ■ Ikke til stede

Figur 2.

Processen giver mulighed for:

- Anerkendelse af at vise følelser.
- Flexibilitet ved uddelegering til andre eller ved enstemmighed om at anvende andre beslutningsmodeller, som kan være autoritære, så længe der er enighed om at anvende denne model.
- Anvendelse i store virksomheder. Selv store virksomheder kan anvende systemet. Det sker ved, at hver gruppe vælger en repræsentant. Disse repræsentanter samles og

vælger en repræsentant etc. indtil alle i virksomheden har haft mulighed for at blive inddraget, og det nødvendige antal deltagere i teamet er fundet.

- Hurtige beslutninger. I starten tager processen længere tid end ved f.eks. autoritære beslutninger, men efterhånden kan den gå hurtigere end gængse beslutningsprocesser, da deltagerne har tillid til hinanden og udviser ærlighed, og derfor kan træffe hurtige beslutninger.

9. Er der en grænse for medarbejderinvolvering?

Lederne bruger en stor del af sin tid på at løse medarbejdernes konflikter – en gammel amerikansk undersøgelse siger helt op til 25%. Det taler for at lære medarbejderne selv at træffe beslutninger og tage ansvar også i konfliktsituationer.

Men er det realistisk, at medarbejdere skal involveres i samtlige beslutninger, der har betydning for dem selv?

Jeg mener, at det er muligt at indgå en aftale mellem ledelse og medarbejdere om, hvornår og hvordan de ønsker at blive involveret i de beslutninger, der skal træffes, for også at få dem til at tage medansvar for graden af involvering.

Det kunne ske ved at bruge en af de 5 skitserede metoder til at nå en afgørelse om, hvornår og hvordan medarbejderne ønsker at blive involveret. Denne involvering kan naturligvis ikke ske på alle områder, hvilket jeg heller ikke tror, at medarbejderne ville ønske, da de så blev overbebyrdet med områder, de skulle tage stilling til.

Jeg mener også, at der er situationer i en virksomhed, hvor omstændighederne gør det svært at praktisere medarbejderinvolvering. I situationer, hvor der skal træffes hurtige beslutninger, som fusion, opkøb, krise eller lignende er der ikke tid til at inddrage medarbejderne. Dette gør dog ikke forståelsen og opbakningen til en allerede taget beslutning illusorisk og ligegyldig. Beslutninger, der træffes uden medarbejderinvolvering bør efter min opfattelse følges op med information, herunder møder, hvor der kan stilles spørgsmål til ledelsen i en tæt dialog mellem ledelse og medarbejdere.

CEO Jesper Mailind, GN ReSound, har forsøgt så langt, som det var muligt, at involvere sine medarbejdere i alle beslut-

ninger og har erfaret, at i fusionssituationer vil der være 2 faser i forløbet. I den første fase bliver beslutningerne truffet hurtigt af topledelsen for at skabe et fælles fundament, og i den anden fase bliver medarbejderne involveret for at tiltræde det fælles fundament eller få indflydelse på det fremtidige fundament.

Graden og muligheden for involvering er således afhængig af de forhold, som virksomheden befinder sig under, men også i hvor høj grad virksomheden er blevet trænet i at have medarbejderinvolvering.

Jeg mener, at der er områder, hvor medarbejderne som minimum bør involveres i beslutningsprocessen, da det har betydning for deres behov for at blive respekteret og tage alvorligt, jfr. Maslow.

Disse områder er ved

- udarbejdelse af virksomhedens værdier,
- udarbejdelse af virksomhedens politikker og
- udarbejdelse af virksomhedens adfærd i konfliktsituationer.

Disse områder forudsætter ikke en speciel viden, og alle medarbejdere har en holdning, som er vigtig at få repræsenteret ved virksomhedens valg af politikker og adfærd. Herved kommer medarbejderne også til at føle sig som en del af den virksomhed, de arbejder i.

I en undersøgelse foretaget af The Industrial Society, UK, i 2001 svarede 82%, at de ikke ville arbejde i en organisation, hvis værdier de ikke troede på. 66% mente, at hvad de gjorde, og hvad den organisation, de arbejdede i gjorde, gav andre mennesker en opfattelse af, hvem de var. 59% havde valgt deres nuværende arbejdsplads, fordi de troede på, hvad den gjorde, og det den stod for. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne i en virksomhed bakker op, tager ansvar og tror på det, virksomheden står for. Medarbejderinvolvering vil være naturlig måde at opfylde dette ønske på.

I den canadiske stamme Black Feet Indians eksisterer der ikke en fast høvding. En høvding vælges af stammen afhængig af, hvad stammen har behov for på det pågældende tidspunkt. En høvding kan vælges udfra behovet for en leder, der kan forestå forhandlingerne med den canadiske regering eller udfra behovet for en administrator til at sørge for den årlige Sun Dance, hvor alle de mindre stammer mødes.

I perioder er der slet ikke nogen leder, hvis behovet ikke er tilstede.

Charles Handy beskriver i sin bog "The Handy Guide to the Gurus of Management", at lederne i Semco blev ansat og afskediget af deres egne ansatte, og at de ansatte selv skulle dokumentere, at de sørgede for at tilføje synlige værdier, så deres team ønskede at inkludere dem i de næste 6 måneders budget.

Er det en sådan udvikling vi går i mod?

Grænsen for medarbejderinvolvering er, hvor man selv som leder ønsker at sætte den, og i hvilket omfang man som leder vælger at gå fra at være chef til coach til facilitator og til sidst i yderste konsekvens medarbejdervalgt høvding.

Alene udviklingen og modet til at invitere sine dæmoner til te vil vise, hvor langt medarbejderinvolveringen vil gå.

8.6.

Er der en grænse for medarbejderinvolvering?
