

**Kronik.**

# Hvorfor skal ledere lade medarbejderne tale?

**LEKTOR, INSTITUT FOR  
ENTREPRENØRSKAB OG  
RELATIONSLEDELSE, SDU  
SØNDERBORG**

SIMON FIETZE

**M**edarbejdere står ofte i situationer, hvor de enten vælger at sige noget til ledelsen eller forholde sig tavse om vigtige arbejdsrelaterede problemer.

Vælger de at sige noget, kan det have en stor effekt og påvirke resultater og beslutninger på alle niveauer i organisationen; den individuelle indstilling til jobbet, nyskabende gruppeudvikling eller organisatoriske beslutninger.

Men hvorfor skal ledere være interesserede i at lytte til medarbejdere, der giver deres mening til kende, fortæller om, hvad der foregår længere nede i organisationen eller påpeger ting, som de ikke synes fungerer? Er det ikke nok at have en tillidsrepræsentant til at tage sig af medarbejdernes interesser?

Bortset fra at ikke alle arbejdspladser har en tillidsrepræsentant, så ser man også et fald i antallet af medlemmer af fagforeningerne, som står bag tillidsrepræsentanterne. Medlemstallene varierer meget i EU-landene; fra cirka 70 procent i Finland, Sverige og Danmark til 8 procent i Frankrig, men det dalende medlemstal gør, at tillidsrepræsentanterne ikke helt så skrår sikkert som tidligere kan hævde, at de taler på vegne af størstedelen af de ansatte. Og netop det kan være en af grundene til den øgede interesse for at involvere medarbejdere og høre, hvad de har at sige.

**FOR AT KUNNE** reagere i tide, tage gode beslutninger og løse problemer eller tage dem i opløbet, inden de eskaleres, har ledelsen brug for informationer fra medarbejdere på alle niveauer i organisationen – informationer om ting, ledelsen ellers måske ikke ville være opmærksom på eller få kendskab til. Emnet har stor opmærksomhed både i praksis og i forskningen, hvor man forsøger at forstå den indvirkning, det har på organisatoriske beslutninger, at medarbejderne involverer sig i arbejdspladsen og taler om tingene.

At involvere sig er en grundlæggende demokratisk mulighed for arbejdstagere, der blandt andet kan bruge det til at få indflydelse på ledelsesmæssige beslutninger. Men alle burde have ret eller pligt til at ytre sig, da det ellers kan have en negativ indvirkning på trivsel.

Omvendt er ledelsen måske bekymret for, at medarbejderinvolvering giver anledning til nye tiltag, som koster penge, og derfor kan ledelsen være interesseret i at reducere medarbejderinvolveringen, men det er ikke en god idé.

Velkendte tragedier som for eksempel Enrons konkurs og eks-



Simon Fietze. Pressefoto

plosionen af BP's olieplatform blev forårsaget eller forværret af medarbejdernes manglende videregivelse af informationer om uregelmæssigheder. Opadgående medarbejderinvolvering er derfor særdeles vigtig for ledelsen, så den kan træffe effektive beslutninger, minimere fejl, få viden om organisationen med videre. Og informationerne kan ikke kun fås gennem den enkelte medarbejder, men også i forbindelse med teamwork, hvor gruppemedlemmerne deler ideer, viden og indsigt, så flere synspunkter overvejes, hvilket også kan være brugbart ved beslutningstagninger.

Set fra medarbejderens perspektiv kan øget involvering opfattes som en grad af medbestemmelse, hvilket ofte vil øge trivslen og motivationen og dermed mind-

ske stress. Men medarbejderinvolvering kan også have negative konsekvenser. Medarbejdere, der ytrer sig, kan nogle gange betragtes som kværlanter eller uro-stiftere, hvilket kan føre til lavere præstationsevalueringer, dårligere arbejdsopgaver eller lignende.

Et eksempel er whistleblowere, der ofte oplever at blive udstødt eller opsagt. Det er således ikke alle virksomheder eller ledere, der er interesserede i at lade medarbejderne involvere sig alt for meget.

**EN UNDERSØGELSE** INDEN for Horizon2020-projektet "Knowledge in, to and from Emerging Markets" (KITFEM) har vist, at europæiske virksomheder, der har implementeret medarbejderinvolveringspraksisser, er bedre til at tiltrække højt kvalificeret arbejdskraft og har en øget medarbejdertrivsel. Den øgede trivsel og tiltrækning af arbejdskraft påvirkede ikke bare virksomhedernes innovationsevne, men også deres samlede præstation.

Praksisserne har således ikke kun direkte indflydelse på trivsel, tiltrækning, innovation og præstation på medarbejderniveau, men også organisatorisk. Disse praksisser kan inddeles i tre forskellige kategorier:

1. Kapacitetsfremmende (eksempelvis regelmæssige MUS og mulighed for faglig udvikling).

2. Motivationsfremmende (for eksempel medejerskab og overskudsdeling).

3. Mulighedsfremmende praksisser (eksempelvis regelmæssige møder mellem medarbejdere og nærmeste ledere).

I forskningen er det velkendt, at disse praksisser supplerer hinanden. Det vil sige, at når en virksomhed beslutter sig for at indføre en praksis som for eksempel overskudsdeling, bør de også overveje at implementere yderligere praksisser fra de andre kategorier, som eksempelvis MUS og regelmæssige møder mellem medarbejdere og ledere, for at øge sandsynligheden for succes.

Der er dog ingen "syv bedste måder til at øge involveringen blandt medarbejderne". Kombinationen er det, der betyder noget, så hver enkelt virksomhed skal finde sin egen "opskrift" for at få medarbejderne til at involvere sig mere.

**EN AF DE** vigtigste kilder for medarbejderen til at vurdere, hvorvidt det er umagen værd og sikkert at involvere og ytre sig, er den nærmeste leders optræden. Den nærmeste leder er ofte den, som medarbejderen "taler med", og den nærmeste leder har ansvaret for fordeling af arbejdsopgaver og løn- og præstationsevalueringer.

Undersøgelser viser, hvordan en bestemt ledelsesstil kan påvirke medarbejderes vilje til at ytre sig, og hvordan visse arbejdsklimaer påvirker evnen til innovation.

Undersøgelserne viser endvidere, at hvis den nærmeste leder har en selvstændiggørende ledelses-

stil ved for eksempel at involvere teamet i beslutningsprocessen, give dem en deltagende rolle, som udnytter deres ekspertise og dømmekraft, og som øger deres følelse af at være værdsat, så er medarbejderne mere villige til at involvere sig og engagere sig i at være mere innovative. Især når organisationskulturen er åben for initiativer og innovation.

Sidstnævnte peger på en vigtig ingrediens, når virksomheden udvikler sin 'opskrift' for medarbejderinvolvering.

**FOR AT DET** lykkes, er det nødvendigt at skabe en organisationskultur, hvor medarbejderne har en fornemmelse af, at det har en effekt og er accepteret, at man blander sig og taler om det, der foregår i virksomheden, og at der ikke er nogen risici eller negative konsekvenser forbundet med det. Til syvende og sidst handler det om at udvikle organisationer mod at være mere demokratiske, og det er derfor, vi skal være interesseret i, at medarbejdere får mulighed for at tale og blive hørt.

*Projektet "Knowledge in, to, and from Emerging Market" (KITFEM) har modtaget støtte fra EU's forsknings- og innovationsprogram Horizon 2020 under Marie Skłodowska-Curie-tilkuds aftale nr. 734447. Indholdet af kronikken afspejler ikke Den Europæiske Unions officielle udtalelse. Ansvar for oplysningerne og synspunkterne ligger udelukkende hos forfatteren.*