



Bæredygtig ledelse

Poulsen, Signe; Edwards, Kasper; Ipsen, Christine

Publication date:
2016

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):

Poulsen, S., Edwards, K., & Ipsen, C. (2016). Bæredygtig ledelse. <http://www.effektivitet.dk/magasin/nr-4-2016-ledelse-anno-2016/baeredygtig-ledelse-taenk-produktivitet-og-trivsel-som-indbyrdes-afhaengige.aspx>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Bæredygtig ledelse - tænk produktivitet og trivsel som indbyrdes afhængige

Mange virksomheder har fokus på at skabe produktive arbejdspladser, hvor medarbejderne trives. Oftest er det dog kun med fokus på enten produktivitet eller trivsel.

Af Signe Poulsen, Adjunkt, DTU Management Engineering, sipo@dtu.dk

Den bæredygtige leder opfatter ikke performance og trivsel som noget, der skal balanceres, fordi det indikerer, at de er hinandens modsætninger, hvor den ene går op, når den anden går ned. I stedet ser den bæredygtige leder performance og trivsel som gensidigt forstærkende og har fokus på begge. Vi har udviklet begrebet bæredygtig ledelse på baggrund af et stort litteraturstudie af rationaliseringsprocesser, som har analyseret kendetegnene for et bæredygtigt produktionssystem. (Westgaard & Winkel, 2011).

I forbindelse med OM Forum på DTU den 26. oktober 2016 præsenterede Lone Hougaard Pedersen, der er afdelings bioanalytiker på Klinisk Biokemisk afdeling på Nordsjællands hospital, en case, som demonstrerer essensen af bæredygtig ledelse:

Klinisk Biokemisk afdeling på Nordsjællands Hospital varetager biokemiske analyser for læger på hospitalet, praksislæger og speciallæger, plejehjem samt på prøver, indsendt fra private. Dermed foretager de ca. 8,5 mio. analyser om året. Medarbejderne i afdelingen kan karakteriseres som frontline medarbejdere, der er i direkte kontakt med afdelingens kunder. Læger, sygeplejersker med flere ringer til afdelingen, så snart de oplever, at svartiderne på prøverne bliver for lange, eller når der stilles særlige krav til prøverne.

Baggrunden for overgangen til bæredygtig ledelse var en traumatisk implementering i 2013. Afdelingen havde i 2013 implementeret et robotautomatiseret laboratoriesystem, og den proces havde været svær. Medarbejderne oplevede, at implementeringen vendte op og ned på alle eksisterende strukturer. Viden og kompetencer blev med det nye system forældet, og eksperter i det gamle system var novicer i det nye. Skiftet til det nye system var momentant, og i samme øjeblik som det gamle system blev lukket, overtog det nye. Ingen gradvis ramp up og ingen mulighed for at falde tilbage til det gamle system.

Ved skiftet var medarbejderne ikke kompetente til at betjene og drifte det nye system.

Svartiderne steg med det samme til uacceptable højder, og afdelingens kunder var omgående i telefonen.

Det tog afdelingen et halvt år at lære at arbejde med det nye system og få bragt svartiderne ned til det normale. De forlængede svartider betød, at medarbejderne var meget frustrerede og ofte blev konfronteret med de forlængede svartider, og de og oplevede mange reaktioner fra de øvrige afdelinger på hospitalet. Den kaotiske implementering og lange stabiliseringsperiode havde store konsekvenser for medarbejderne, som oplevede stress og angst. I en periode ønskede ingen af medarbejderne at være alene på nattevagt af frygt for at stå en akut situation, hvor de ikke kunne løse opgaven med potentielt fatale konsekvenser for en patient.

I 2016 skulle Klinisk Biokemisk afdeling implementere et nyt softwaresystem, som på en og samme tid ville ændre hele systemets funktionalitet og arbejdsprocedure. Selvom der ikke var hardwareændringer, betød det nye softwaresystem, at medarbejderne igen ikke var kompetente i det nye system. Udsigten til implementering af det nye system bragte ubehagelige minder frem, og medarbejderne begyndte at reagere negativt.

Belært af implementeringsprocessen i 2013 valgte Lone at køre et omfattende træningsforløb med medarbejderne, så de var klædt på til den nye software. Træningen bestod af to dele:

1. Et simuleringssystem udviklet af leverandøren af laboratoriesystemet.
2. En lavpraktisk tavlesimulation med post-its.

Medarbejderne fik i alt 3 dages træning, inden den nye software blev implementeret. Simuleringssystemet trænede medarbejderne i betjeningen af systemet, dvs. hvor funktionerne kunne findes i de mange menuer. Den lavpraktiske tavlesimulation bestod i en oversigt over laboratoriesystemet, og med post-its blev det markeret hvilket udstyr, der var gået ned. Herefter fik medarbejderne til opgave at vurdere, hvordan de ville håndtere dette nedbrud, når de hele tiden skulle holde fokus på maksimalt prøveflow (dvs. færrest muligt forsinkede resultater). Det vil sige, at medarbejderne begyndte at diskutere, hvilke konsekvenser nedbruddet havde, og hvordan de forskellige analyser skulle prioriteres. Denne simulation blev lavet med mange forskellige scenarier, som tvang medarbejderne til hele tiden at vurdere konsekvenser og prioritere. Dermed opbyggede medarbejderne viden om system og arbejdsprocesser samt kompetence til at handle. Da det gamle system lukkede ned, var det igen uden mulighed for at gå tilbage. Parallelt med implementeringen foretog leverandøren løbende tilpasninger af softwaren, som i mange tilfælde ændrede funktionalitet, og som dermed eroderede medarbejdernes nyligt opbyggede kompetencer. For at undgå kompetencetab blev der lavet systematisk overførsel af viden mellem vagtlag,

nvor man ganske simpelt fremnævner ændringer i funktionalitet, og hvordan ændringerne skulle håndteres i praksis. Samtidig blev vejledninger justeret og udsendt til alle, hver gang der var lavet ændringer. Implementering af det nye softwaresystem medførte også forlængede svartider, men dog kun den første uge – en skærende kontrast til de 6 måneder ved den tidligere implementering. Lone oplevede ikke, at medarbejderne var frustrerede, fordi medarbejderne følte sig kompetente til at kunne klare de uforudsete konsekvenser, som implementeringen kunne medføre.

Eksemplet fra Nordsjællands Hospital viser, at Lone anlægger en bæredygtig ledelsesvinkel og ser implementeringen af det nye softwaresystem som en positiv spiral af performance og trivsel. Spiralen er drevet af performance, som medfører, at afdeling og medarbejder fremstår kompetent og lever op til sit ansvar. Samtidig er oplevelsen af at være kompetent bundet til reel faglig kompetence, som kræver træning og erfaring. Træning og erfaring blev udført i en og samme tavlesimulation, som også skabte en fælles social ramme.

I det bæredygtige produktionssystem fremhæves forskellige ledelsestilgange og handlinger, som har en positiv effekt i forbindelse med en rationaliseringsproces. Blandt disse tilgange er medarbejderinddragelse, information om forandringen og ledelsesopbakning. Disse tilgange og handlinger har reference tilbage til forskellige ledelsesstile såsom blandt andet transformationsledelse og karismatisk ledelse (Westgaard & Winkel, 2011). Det er også elementer, som fremhæves i forandringsledelseslitteraturen. Det er altså elementer, som går igen i forskellige organisationsteoretiske kontekster. Uanset det teoretiske udgangspunkt, så er det som leder relevant at overveje, hvordan man rent praktisk kan imødekomme påvirkninger på medarbejdernes trivsel i performanceprojekter og dermed praktisere bæredygtig ledelse.

Det er ikke nødvendigt at opfinde den dybe tallerken for at praktisere bæredygtig ledelse. Der findes allerede værktøjer, som forsøger at kombinere performance og trivselshensyn. På OM Forum præsenterede den ene af artiklens forfattere værktøjet ErgoVSM.

Forskningsmæssigt har vi erfaret, at værdistrøms analyse, som må karakteriseres som et rationaliseringsværktøj, med fordel kan udvides til også at inkludere en analyse af de arbejdsmiljømæssige problemstillinger, som medarbejderne oplever i deres arbejdsprocesser. Dermed tvinges værdistrøms analysen til også at overveje arbejdsmiljøhensyn. Værktøjet er blevet afprøvet på flere danske hospitaler, hvor afdelingerne i forbindelse med en værdistrømsanalyse brugte ErgoVSM til at afdække arbejdsmiljøbelastninger i arbejdsprocesserne. Resultaterne fra hospitalerne var, at ErgoVSM var et godt værktøj til at afdække de fysiske belastninger i arbejdsprocesserne, men at det var svært at afdække problemstillinger, der var relateret til det psykiske arbejdsmiljø.

Dette værktøj kan altså være en måde at tænke arbejdsmiljøhensyn ind i en rationaliseringsproces.

Vores anbefaling til ledere er, at de ser performance og trivsel som hinandens indbyrdes afhængige, og at de derfor inkluderer begge aspekter i deres ledelsestilgang. Eksemplet fra Nordsjællands Hospital viser, at det er muligt at inkludere trivselshensyn i en rationaliseringsproces med betydelig positiv effekt.

Reference: Westgaard, R.H. & Winkel, J. (2011): Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems – A systematic review. *Applied Ergonomics* (42) 261-296.

Om OM Forum

Operations Management Forum er et netværk og forum for erhvervsvirksomheder til formidling af ny viden inden for kompetenceområdet Produktions- og Virksomhedsledelse. Det er forankret på DTU Management Engineering. OM Forum afholder 3 seminarer om året, hvor forskellige emner præsenteres og diskuteres. OM Forum den 26. oktober omhandlede integration af arbejdsmiljø i produktion og udvikling.

Om IPM

Gruppen Implementation and Performance Management hører under Management Science afdelingen på DTU Management Engineering. Gruppen forsker i, hvordan virksomheder kan implementere nye arbejdspraksisser, teknologier og organisatoriske forandringer for fortsat at udvikle virksomhedens performance og medarbejdernes trivsel. Gruppen udvikler også viden og værktøjer med henblik på at opnå attraktive virksomheder med høj performance. Den udviklede viden og værktøjerne tager udgangspunkt i virksomhedens kerneopgave, samarbejde og ledelsesaktiviteter.