



AARHUS
UNIVERSITY

BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE AND GOVERNMENT

18-07-03

Medarbejderinddragelse og distribueret ledelse

Kommunaldirektørforeningen og FORUM den 21. juni 2018
Konference: Lederskab og sammenhængskraft
Anne Mette Kjeldsen, lektor, ph.d. (annemette@ps.au.dk)



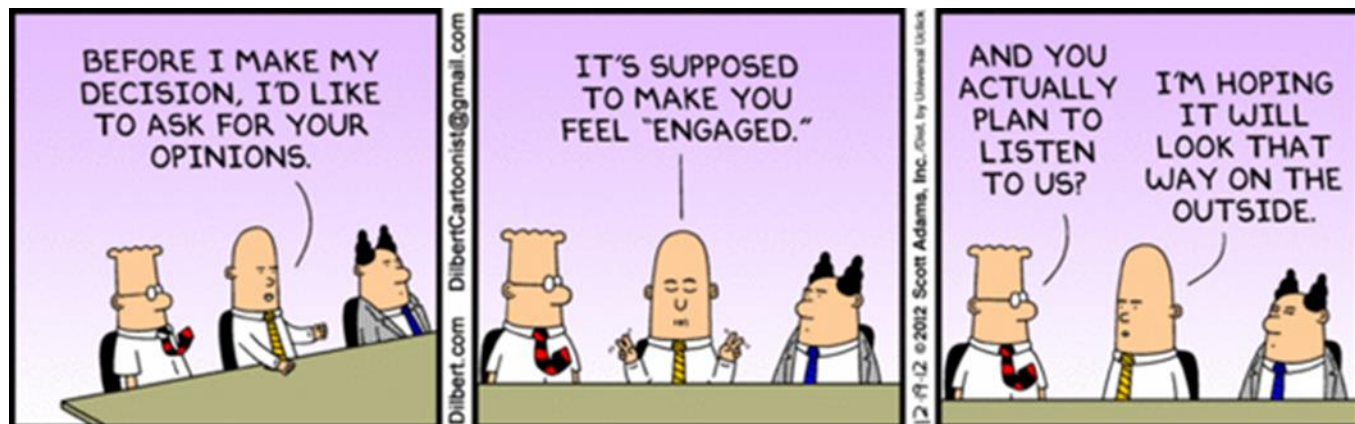
CROWN PRINCE FREDERIK

Center for Public Leadership

INTRODUKTION

- › Distribueret ledelse foregår i alle offentlige organisationer og medarbejderinddragelse er et ofte anbefalet ledelsesværktøj
- › Positive effekter på individuelle og organisatoriske præstationer
 - › Produktivitet, tilfredshed og tilknytning
 - › Læring, videndeling og legitimitet

› MEN...





MEDARBEJDERINDDRAGELSE

Formel inddragelse:

Deltagelse gennem institutionaliserede samarbejdsudvalg og delegation

Uformel inddragelse:

Deltagelse gennem interpersonelle relationer mellem leder og medarbejdere → **Distribueret ledelse**

Effekter af deltagelse/inddragelse:

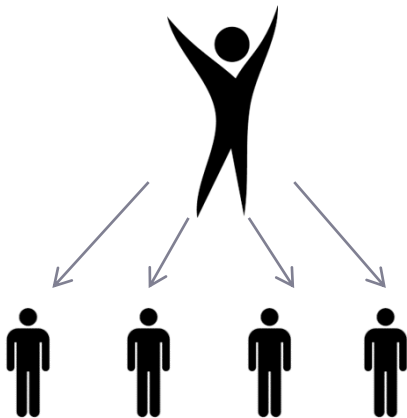
Klassisk HRM vs. neo-klassisk økonomisk teori



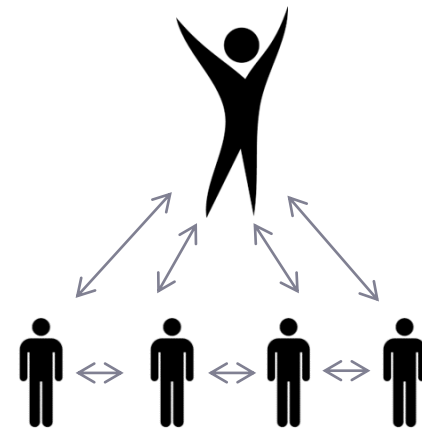
DISTRIBUERET LEDELSE

Distribueret ledelse (DL): *Når ledelsesopgaver deles mellem ledelsen og medarbejderne med henblik på at opnå indflydelse på ressourcetildelingen, beslutningsprocesser og målsætningerne indenfor organisationen.*

Leder-medarbejder



Distribution

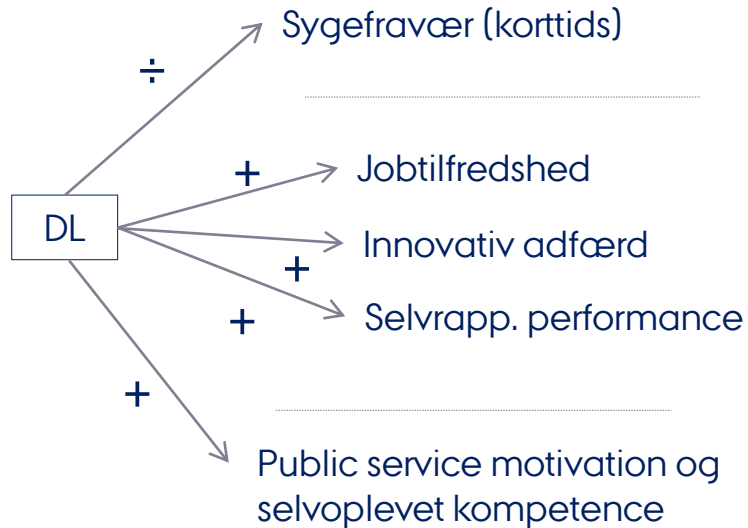


Hvad er relevansen og anvendeligheden af et distribueret ledelsesperspektiv indenfor offentlige organisationer? Og hvilke effekter har det?

DISTRIBUERET LEDELSE SOM RESSOURCE

- forskningsresultater fra HE Midt

Analyseenhed = hospitalsansatte



Analyseenhed = hospitalsafsnit



INDDRAGELSE OG LEDELSE I FOLKESKOLEN



Eksempel fra studie af elevplaner i folkeskolen:

Hvis elevplanerne opfattes som mere kontrollerende, så har lærerne mindre indre opgavemotivation og public service motivation

Hvordan kan man som leder understøtte motivationen?

Undersøgelsen af lærerne koblet med spørgeskema til lederne

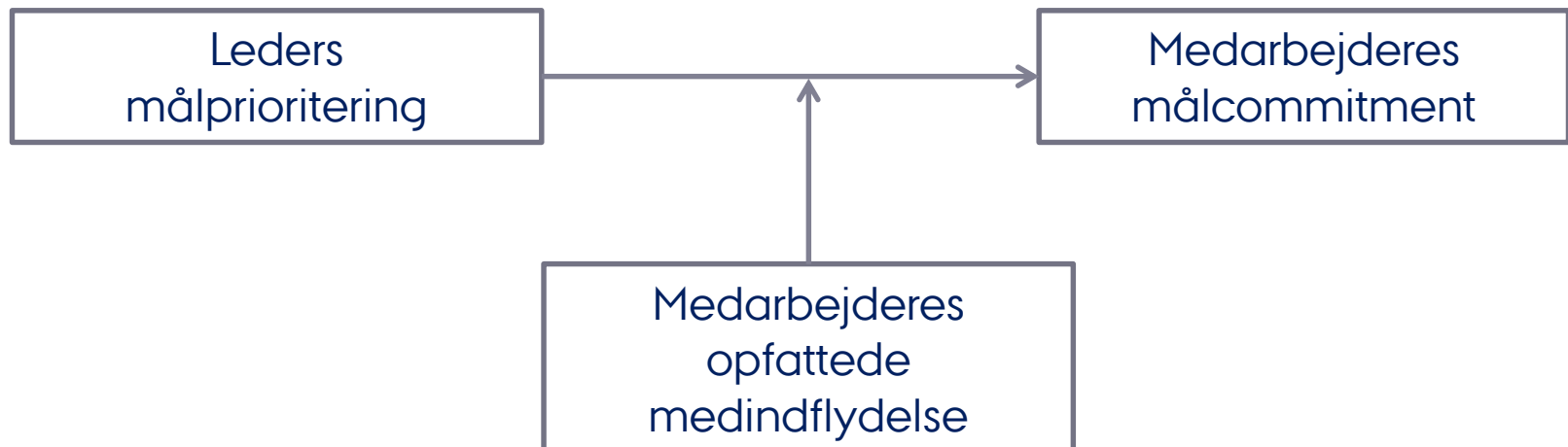
Skoleledernes implementering viser sig at være afgørende:

- › Implementering via dialog og inddragelse → Understøttende opfattelse
- › Implementering via “kæft, trit og retning” → Kontrollerende opfattelse



MEDINDFLYDELSE OG LEDELSE PÅ GYMNASIERNE

- > Medindflydelse kan være en vej til øget målcommitment!
- > Indflydelse gennem formelle og uformelle kanaler samt indflydelse på både individuelle og kollektive forhold



INDDRAGELSE I DOKUMENTATION

		Har du været inddraget i at vælge de former for dokumentation, der anvendes på dit arbejdsområde?					Total
		Inddraget i alle	Inddraget i de fleste	Inddraget i de færreste	Ikke inddraget overhovedet	Ved ikke	
I hvilken grad oplever du, at dokumentationsarbejdet på dit arbejdsområde er med til at udvikle dit fagområde?	I høj grad	35,6%	17,6%	6,7%	4,6%	3,0%	9,2%
	I nogen grad	42,5%	49,3%	37,0%	22,4%	34,8%	34,6%
	I mindre grad	20,5%	28,3%	46,0%	47,9%	36,4%	41,5%
	Slet ikke / Nej	1,4%	3,7%	9,5%	22,3%	4,5%	12,5%
	Ved ikke		1,2%	,8%	2,9%	21,2%	2,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
N		73	601	870	938	66	2.548

		Har du været inddraget i at vælge de former for dokumentation, der anvendes på dit arbejdsområde?					Total
		Inddraget i alle	Inddraget i de fleste	Inddraget i de færreste	Ikke inddraget overhovedet	Ved ikke	
I hvilken grad oplever du, at resultatet af dit arbejde med dokumentationsopgaverne står mål med de ressourcer du anvender på dokumentationsopgaverne?	I høj grad	19,2%	7,6%	4,3%	1,4%	3,1%	4,4%
	I nogen grad	49,3%	47,9%	29,2%	19,0%	23,1%	30,3%
	I mindre grad	20,5%	34,7%	52,8%	52,9%	36,9%	47,2%
	Slet ikke / Nej	4,1%	6,0%	11,6%	21,0%	6,2%	13,4%
	Ved ikke	6,8%	3,8%	2,2%	5,8%	30,8%	4,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
N		73	603	870	938	65	2.549

EFFEKTER AF FORMEL OG UFORMEL INDDRAGELSE



Hospitalsenhed Midt
Viborg, Silkeborg, Hammel, Skive

Effekterne af medarbejderinddragelse er større for...

- › uformel inddragelse i sammenligning med inddragelse gennem MED-systemet
- › jobtilfredshed end for individuel performance



En tillidspræget opfattelse af ledelsens intentioner med inddragelsen styrker den positive sammenhæng mellem uformel inddragelse og jobtilfredshed.

(og det er efter kontrol for den enkeltes jobtilfredshed og performance 3 år før)



AFRUNDING

- › DL har tilsyneladende et stort potentiale i den offentlige sektor
- › MEN medarbejderinddragelse genererer ikke automatisk positive effekter
 - › Forskel mellem typer af inddragelse: formel vs. uformel
 - › Forskel på effekter ift. velbefindende og adfærd
 - › Afhænger af tillid
- › Målklarhed/enighed kan både være en forudsætning og en konsekvens af medarbejderinddragelse → afstemt distribueret ledelse som succeskriterium
 - › Enighed om formål, rammer og ressourcer, rollefordeling og arbejdsprocesser



DEBATOPPLÆG



- › Hvordan bidrager distribueret ledelse og medarbejderinddragelse til **målopfylde**lse og **værdiskabelse** for borgerne i jeres kommune?
- › I hvilket omfang er distribueret ledelse velegnet til komplekse og tværgående opgaver? Og hvad er **udfordringerne** ift. at sikre en meningsfuld distribution af ledelsesopgaverne i organisationen?
- › Distribueret ledelse som **organisationskultur**: Er det accepteret, at medarbejdere påtager sig ledelsesmæssige opgaver?