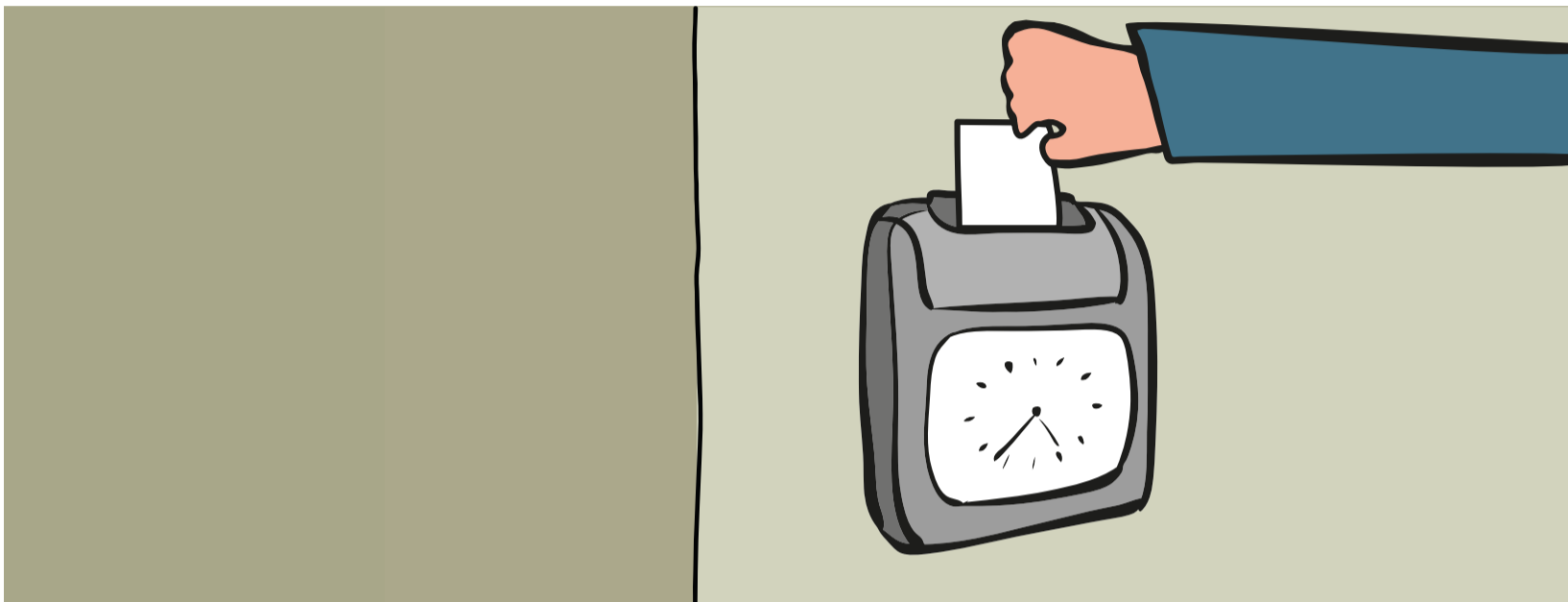


Det hybride arbejdsliv

Kontrol eller tillid?

Dette tema handler om, hvordan vi kan sikre en balance mellem tillid og kontrol, der giver de hybride medarbejdere frihed, uden at de blive efterladt helt alene på perronen.



tillid, selvledelse, overvågning, kontrol, sparring, balance, monitorering, kamera, office365

Corona-nedlukningerne viste helt generelt, at medarbejderne løste opgaverne, selv om lederne blev tvunget til at slippe noget af kontrollen. Kommunaldirektør Thomas Knudsen fra Lollands Kommune kalder ligefrem corona-perioden for "en fantastisk træningsbane for tillidsbaseret ledelse".

"Organisationen kørte videre, selv om vi ikke blandede os. Det har vi bemærket i kommunens ledergruppe, og vi er enige om, at vi fremtiden skal styre mindre og udstikke bredere rammer," siger han. For ham viser erfaringerne fra coronaen, at lederne skal øve sig i at blande sig noget mindre.

"Der er en tendens til, at lederne bliver beslutningsautomater, hvis noget er bøvlet, og der er også bekvemt for medarbejder, at lederen tager de svære beslutninger. Men begge parter skal vænne sig til, at lederne instruerer mindre og i stedet koncentrerer sig om at sikre medarbejdernes forudsætninger for at udføre deres arbejde og skaber rammerne for det. Så det er vigtigt, at vi ikke begynder at blande os i alle mulige detaljer igen," siger han.

Hans kollega i Rudersdal Kommune, Birgitte Lundgren, har også fået bekræftet, at man kommer rigtig langt med tillid.

"Under nedlukningen var der slet ikke tid til, at lederne først skulle definere opgaverne, og så tog medarbejderne over og fik løst dem. Det var billedet på tværs af kommunens funktioner lige fra sagsbehandling til de svære forhold i vores plejecentre og dagtilbud," fortæller hun.

Et forsvar for en vis grad af kontrol

Mistillid og overdreven kontrol vil af de fleste blive oplevet som negativt. Men stor tillid kan af nogle medarbejder og i nogle situationer bliver opfattet som manglende støtte og interesse. Man kan opleve at blive smidt ud på dybt vand med hele ansvaret uden at have en leder, som kan støtte og tage ansvar.

At blive ringet op af en leder, som spørger ind til arbejdet og produktiviteten kan være en positiv indikation og interesse og opmærksomhed. Og en mulighed for at få råd og sparring, som man måske ikke selv ville bede om.



For lederen er en vis grad af kontrol også en måde at få tryghed ved, at opgaverne udføres som de skal, og at organisationen fungerer. Kommunaldirektør Birgitte Lundgren er fx optaget af, hvordan man kan give medarbejderne mere fleksibilitet samtidig med, at lederne kan føle sig trygge i deres nye rolle.

”Vi er i gang med at finde ud af, hvordan vi finder balancen, og vi har ikke svarene endnu. Men jeg tror, at det vil kræve nye lederkompetencer,” siger hun.

Luk ikke overvågning ind ad bagvejen

Men teknologien giver også mulighed for en meget høj grad af kontrol, som nærmer sig egentlig overvågning af medarbejderne.

I USA har stigningen i hjemmearbejde ført til et blomstrende marked for overvågningssoftware. Det er programmer, som på forskellige måder tillader arbejdsgiverne at følge med i, hvad deres medarbejdere foretager sig på hjemmekontoret. Nogle af dem tager fotos med computerens kamera hvert minut, andre overvåger tastatur-aktivitet, og de tekniske muligheder for overvågning er uendelige.

Det danske arbejdsmarked er præget af en langt højere grad af tillid end fx det amerikanske, men Birgitte Kofod Olsen, der er ekspert i dataetik, ser en risiko for, at de hastigt accelererende muligheder for monitorering af medarbejderne kan føre til et skift i arbejdskulturen.

Hun peger på, at mange af de programmer, vi bruger hver eneste dag på arbejdet, giver rige muligheder for at følge med i, hvad den enkelte medarbejder foretager sig, fx på hjemmekontoret.

”Muligheden for overvågning kommer ind ad bagvejen i de programmer, vi bruger i forvejen, fx Microsoft Office 365. De udvikler sig hurtigt, og det er vigtigt, at vi for hvert skridt stopper op og spørger om det er noget, vi vil have”, siger Birgitte Kofod Olsen.

Samtidig forudser hun, at tendensen fra USA vil nå Danmark inden længe.

”Vi ved af erfaring, at når det bliver udbredt i USA, går der ikke lang tid før, vi også ser det herhjemme. Det vil være med argumenter om konkurrenceevne og øget behov for at have styr på, hvad medarbejderne laver, når de arbejder hjemme,” siger hun.

Hun mener derfor, at det er nødvendigt at være opmærksom på, om der sniger sig et skift ind i arbejdspladskulturen, som ikke er ønskelig. Hun mener også, at det er meget vigtigt at inddrage medarbejdernes repræsentanter i processen. Monitorering og software til overvågning kan nemlig gribe ind i medarbejdernes grundrettigheder og have betydning for det psykiske arbejdsmiljø.

Hvad må arbejdsgiveren?

Der findes en række regler i bl.a. persondataloven, som regulerer arbejdsgiverens ret til at registrere og overvåge medarbejderne.

- **Læs mere her:** Hvad siger arbejdsmiljøreglerne?



Dialogspørgsmål

Formål: At få dialog om balancen mellem tillid og kontrol og om brugen af software til dokumentation og monitorering.

Målgruppe: Ledelsen og MED eller arbejdsmiljøorganisationen/ samarbejdsudvalget.

Situation: Fx et møde i MED eller arbejdsmiljøorganisationen/ samarbejdsudvalget.

- Hvordan oplever vi den daglige balance mellem tillid og kontrol? Er vi enige – fx ledelse/ medarbejdere? Hvad fungerer godt? Er der ulemper eller risici?
- Hvordan bliver medarbejdernes arbejde og produktivitet dokumenteret/registreret i dag?
- Er der planer for at indføre nye former for monitorering? Hvilke fordele og ulemper kan det give?
- Har vi styr på de formelle regler for, hvad arbejdsgiveren må registrere og ikke registrere i forhold til medarbejdernes arbejdsindsats? (Se artiklen Luk ikke overvågning ind ad bagvejen).
- Har vi brug for retningslinjer omkring kontakten mellem leder og medarbejdere, som arbejder hjemme? Eller for kravene til dokumentation og registrering af fx skærmtid, telefonsamtaler, møder osv?

Læs mere - kilder til dette tema

- **Hold fast i erfaringerne fra nedlukningen:** Corona-nedlukningerne viste, at medarbejderne klarerede opgaverne, selv om lederne blev tvunget til at slippe noget af kontrollen. Nu er kunsten ikke at vende tilbage til de gamle vaner, mener to kommunaldirektører og en forsker.
- **Luk ikke overvågning ind ad bagvejen:** De programmer, vi hver dag bruger i vores arbejde, giver i stigende grad ledelsen mulighed for at holde øje med, hvad vi foretager os, fx når vi arbejder hjemme. En ekspert i dataetik anbefaler arbejdsgiverne at tage stilling til mulighederne og inddrage samarbejdsorganisationerne.

Andre gode artikler

- **Overvågning, hvad siger reglerne:** En artikel fra hk.dk.