

Sådan opnås såvel effektivitet som trivsel...

I denne artikel kan du blive klogere på hvordan moderne ledelsesmetoder spiller sammen med menneskets biologi på uhensigtsmæssige måder – og også få indblik i en masse ny viden indenfor neuroøkonomi, biologi og socialpsykologi som kan hjælpe os til både 'ufrivillige' effektiviseringer og til at forebygge stress og sygefravær.

Af Senior Provokatør Mettelene Jellinggaard.

Vi har travlt – men er ikke effektive

De nyeste tal fra OECD (Business.dk, søndag den 29.marts 2009, "Danmark sakker agterud") viser, at vi danskere ikke er effektive nok. Det står skidt til med hvor meget en dansker producerer på en time, uge eller måned. På trods af at vi går og tror, at vi stadig er nogle af de mest produktive i verden, viser forskningen at kombinationen af selvstyrende teams, værdibaseret ledelse, lean og individuel selvrealisering kan føre til stress og "skjulte fabrikker", så indsatserne alligevel ikke fører til de ønskede resultater, nemlig effektivitet og målstyring.

For bare et par år siden sagde statsministeren i sin nytårstale at '*det går bedre i Danmark end nogensinde*' og der var overskud både i statskassen og i virksomhederne. Også på det personlige plan var der mange historier om overskud, udvikling og succes, og vi var sikre på og stort set enige om, at vi havde fundet løsningerne på fremtidens udfordringer – både

for Danmark i den globale konkurrence – og for den enkelte i livet.

Løsningerne, der indebar store forventninger til mulighederne for vækst, igen både for den enkelte, for virksomheders effektivitet og for Danmarks konkurrenceevne som videnssamfund, er baseret på forestillinger om uudnyttede ressourcer og potentialer på en række områder, som oven i købet kan udnyttes i kombination og dermed skabe eksponentielt potentiale og næsten uendelige vækstmuligheder. Det som med et moderne udtryk kaldes win-win løsninger.

Disse forestillinger kan kort sammenfattes og beskrives som muligt potentiale på 2 væsentlige områder:

1. Effektiviseringer gennem implementering af Lean
2. Aktivisering af individets uudnyttede ressourcer og potentiale gennem;
 - Frigørelse
 - Personlig ansvarliggørelse
 - Udvikling
 - Livslang læring
 - Involvering
 - Motivation

Jeg vil i denne artikel dels vise, hvordan den popularitet som den udbredte brug af ledelsesværktøjer indenfor begge disse 2 områder har fået, har nogle sammenhængende forklaringer; men også sætte spørgsmålstejn ved de grundlæggende antagelser, som de bygger på, og sætte spørgsmålstejn ved om de effektivitets og trivselseffekter der loves er så positive – eller om de tværtimod kan være meget negative især når metoderne kombineres.

Til slut vil jeg, ved hjælp af den samme nye viden, som jeg bruger til at påvise og forklare problemerne, også vise vej til andre løsninger, der skal skaffe os det, vi troede vi fik: nemlig større produktivitet og trivsel.

Lean og det halve ressourceforbrug

Den igangværende globalisering og omlægninger inden for stat, regioner og kommuner lægger et vældigt pres på danske private og offentlige virksomheder om at være effektive, innovative, kundeorienterede og konkurrencedygtige.

Enhver leder er til enhver tid optaget af, om man har de rigtige ressourcer, om alle ressourcer bruges rigtigt og på det rigtige. Nutidens mest moderne effektiviseringsmetode, Lean, lover svar på det andet spørgsmål og det forøgede konkurrencepres gør, at mulige løfter om voldsomme forbedringer falder på et tørt sted.

Lean handler nemlig om at reducere tiden fra kundens ordre kommer i hus til den leveres, og hele tiden at have øje for, hvad kunden ønsker og så til stadighed at udvikle sig og fjerne al form for spild. Nu ikke bare på den gammeldags industrielle rationaliseringsmåde med stopure og IT systemer, men også gennem løbende arbejde med at udnytte det fulde potentiale i alle involverede personer, projekter og processer og skabe værdi for kunderne.

Forbedringer på mindst 50 %

Det er ikke løfter om små forbedringer vi stilles i udsigt: Store forbedringer direkte på bundlinjen, dobbelt så høj indtjening eller man kan nøjes med det halve ressourceforbrug, samtidigt med at man får mere tilfredse kunder og medarbejdere, lavere sygefravær og bedre kvalitet.

Det er derfor ikke underligt at så mange i disse år ser Lean som løsningen på mange af de store udfordringer vi står overfor og at danske virksomheder og offentlige institutioner har taget ledelsesfilosofien Lean til sig i et omfang, som ikke ses noget andet sted i verden.

Magisk Produktivitet

Op gennem det 20'ende århundrede har man i virksomheder arbejdet med at finde metoder til at øge medarbejdernes præstationer. I de seneste årtier har der været en bevægelse fra en hierarkisk til en flad ledelsesstruktur, hvor ansvaret for de konkrete arbejdsopgaver i stigende grad bliver uddelegeret til medarbejderne, f.eks. i form af selvstyrende teams. Moderne management har introduceret Human Resource Management som en vej til større produktivitet og kvalitet, og der arbejdes med den enkelte medarbejders vilje og evne til at styre sig selv frem mod stadig større kapacitetsudnyttelse og effektivitet.

Kompetenceudvikling og kurser i medarbejdernes personlige udvikling er i en årrække blevet set som vejen til vækst, innovation, konkurrencekraft og som forudsætningen for at få det optimale udbytte, også af effektiviseringer på landets private og offentlige arbejdspladser. Medarbejderne er blevet virksomhedens vigtigste ressource, og det har medført, at arbejdsetikken i de seneste årtier har udviklet sig med en stigende arbejdsintensitet og nye normer for arbejdets betydning.

Som medarbejdere forventes vi at etablere et engagement i virksomheden, som ligger ud over det rent arbejdsmæssige og at være fleksible og forandringsparate; det indebærer, at være i udvikling – ikke kun fagligt, men også personligt. Den ideelle medarbejder forstår

arbejdet som en vej til selvrealisering (Kirsten Marie Bovbjerg, *Følsomhedens Etik* 2001). Arbejdets indhold beskrives ud fra dets evne til at skabe mening. Det skal ikke blot være indbringende, det skal også være udviklende og spændende. "Arbejdsnarkomaner" har ikke nogen fast arbejdstid, men ser arbejdet som den højeste og mest tilfredsstillende form for underholdning (Zygmunt Bauman, *Arbejde, forbrugerisme og de nye fattige*, 2002)

I løbet af 90'erne har kurser i gestaltterapi, systemisk- narrativ terapi, NLP, meditation, osv. været fremme i forbindelse med personaleudvikling i virksomheder. Siden 80'erne er terapeutiske retninger, som man tidligere opfattede som en del af det alternative terapimarked eller New Age, i stigende grad blevet anvendt i virksomheder (Karen Lisa Salamon, *Beåndet Ledelse*, 2002, Kirsten Marie Bovbjerg, *Følsomhedens Etik*, 2001).

Mange ledere og HR konsulenter er ofte ikke bevidste om, hvor mange af de metoder, de benytter sig af i personaleudvikling, der har rødder i New Age og andre religiøse retninger. Et eksempel vi alle kender, er behovspyramiden skabt af Abraham Maslow, som var fader til den humanistiske psykologi. Han var også en del af 1960'ernes modkulturelle frigørende, anti-autoritære og liberale strømning, som ville søge et socialt, kulturelt og åndeligt alternativ, hvor man med særlige metoder og med en særlig indsigt kunne søge og udvikle de menneskelige potentialer eller forandre personligheden. Han fokuserede især på at forstå de såkaldte selv-aktualiserede mennesker i samfundet. Det førte bl.a. til hypotesen om, at mennesket havde uanede potentialer og muligheder for vækst gennem hele livet og er en del af baggrunden for, at vi i mange år har troet på myten om, at vi kun bruger en lille del af hjernen, og at vi

med særlige teknikker vil kunne få adgang til disse uudnyttede områder.

Dette fokus på individets frisætning og mægtiggørelse med basis i den humanistiske forståelsesramme som fulgte med; nemlig at hvis vi bliver frie fra undertrykkelse, kan vi blive hvad vi vil, og at psyko-sociale teknologier (som f. eks coaching) kan skabe bedre og lykkeligere mennesker, kommer i dag tydeligst til udtryk i socialkonstruktivismen og ideerne om at vi selv skaber vores egen virkelighed: "Find Dig selv", "Tænk Dig lykkelig" (eller rig, slank osv. osv.) og de ny-spirituelle tanker om det autentiske (gode) selv i uendelig individuel læring og udvikling.

Selvledelse giver mulighed for frihed og personlig udvikling?

Personlig udvikling og realiseringen af individets potentiale kobles med idealerne om fleksibilitet og det personlige ansvar, således at vi alle bliver 'ledere' om ikke andet så af os selv, og virksomheder stiller beredvilligt coaches til rådighed så alle, hvis de vil, kan arbejde med sig selv og opnå succes. Frihed, frit valg og frigørelse opfattes som positivt og gør det svært at modsige det entydigt gode ved at vi selv har ansvaret for os selv, vores eget arbejde og egne resultater.

Det bliver således en indbygget del af moderne menneskers selvforhold at registrere og dokumentere alting, for der er jo ingen der holder øje med og kontrollerer os længere. Det har betydet, at vi alle må bruge meget tid på dels at måle os selv, vore præstationer og fremskridt og dels at holde kontrakter, cv'er, kompetenceskemaer, profiler samt vores 'brand' og netværk opdateret, så vi til stadighed kan holde styr på vores markedsværdi og være klar til proaktivt at gribe de muligheder, der måtte vise sig.

Konsekvensen er blevet, at vi har fået et 'dobbelt' ledelsessystem, hvor den enkelte forventes – og forventer af sig selv - at lede og disciplinere sig selv i retning af fortsatte forbedringer for at blive mere effektiv, innovativ, og konkurrencedygtig og få bedre tilfredshedsmålinger fra omgivelserne.

De nye ledelsesformer har tilsyneladende udskiftet den traditionelt hierarkiske ledelse med den sensitive og intuitive ledelse med en flad ledelsesstruktur. Lederens rolle i moderne virksomheder er blevet omdefinert fra en direkte autoritet til en rolle, der går ud på at facilitere beslutninger i den gruppe, som lederen har ansvar for f. eks ved at medarbejderne coaches til at finde deres interesse og motivation i arbejdet, så de yder deres bedste oven i det andet ledelsessystem, nemlig Lean-systemet.

Det kan have bivirkninger

Lad det være sagt med det samme: Målsætninger er vigtige og målinger nødvendige for at kunne styre og lede virksomheder og medarbejdere til at opnå resultater. Der er heller ikke tvivl om at det er frustrerende på grænsen til det stressende at være underlagt hierarkier, der begrænser ens udfoldelse, og at det er svært at modsige frihed og muligheder for selvrealisering som noget entydigt godt, så der er mange gode grunde til, at vi selvfølgelig arbejder med begge ledelsesmetoder.

Men i den ensidige begejstring over de mange løfter og tilsyneladende gode resultater, der kan opnås, har vi mistet den kritiske sans for de utilsigtede og u hensigtsmæssige – for ikke at sige usunde – konsekvenser, som også kan blive et resultat når vi blander metoderne.

For samtidigt med at mange positive resultater er opnået, har vi i den samme periode set en kolossal stigning i alvorlige stress tilfælde, udbrændthed, depression og stigende sygefravær. Og den faldende produktivitet som vi nævnte indledningsvis. Begge dele alvorlige konsekvenser som udhuler alle de positive virkninger.

Kan der være en sammenhæng?

Det postmoderne arbejdsliv – balance mellem udfordringer og træthed og mellem succes og nederlag

Det er paradoksalt, at vi i en tid, hvor arbejdet bliver vigtigere og vigtigere for os, og hvor vi elsker udfordringerne og de mange muligheder for at 'finde os selv' og skabe egen succes, samtidigt i stigende grad bliver udmattede og i hemmelighed drømmer om rutinejob og simple living. (Susanne Ekman, Ugebrevet A4, 2009)

"Du elsker dit job, arbejder meget og fortæller de gode historier til dit store netværk – samtidig med at du konstant føler dig mere og mere træt. Udvikling og dynamik er tillægsord som beskriver dig, dine ønsker og det du rent faktisk gør i dit arbejdsliv – samtidig med at du i din sparsomme fritid oplever en besynderlig lyst til at udføre helt håndgribelige opgaver som at bage surdejsbrød og bygge en carport. Du løber maraton, går til yoga, meditation og lytter til lydbøger med Anthony Robbins, læser om positiv psykologi og fortæller dig selv, at du har et uudnyttet potentiale, som bare venter på at komme ud – samtidig med at du drømmer om en chef og nogle kollegaer som anerkender dig bare for den du er, lige nu" (Vibeke Bendix Didriksen, PID blad, 2008)

Kan du genkende noget af det ovenstående?
Så er du ikke alene.

Projektsamfundet fører til træthed – og stress

Vores arbejdsliv er indlejret i det postmoderne projektsamfund, hvor alle vores aktiviteter organiseres som midlertidige projekter, der aldrig gentages, men derimod hele tiden udløber, og hvor udfordringen bliver både at være helhjertet i ens nuværende projekter samtidigt med, at man også er i gang med at gøre sig lækker for nye mulige projekter. Aldrig færdig og hele tiden på vej (Anders Fogh Jensen, Projektsamfundet, 2009,)

Det skaber både konkurrence og flygtige relationer og hver dag bliver som en reception, hvor det gælder om at styrke sin markedsværdi og sit netværk, og hvor den isflage man lige pt. står på, smelter hurtigere og hurtigere, så det gælder om hele tiden at være med og finde en ny isflage at hoppe over på. Vi må konstant skabe succes, vi må brande og markere os og dyrke de relationer, der kan gavne os selv videre frem. Ellers risikerer man at 'falde ud' og efterlades alene uden flere projekter og nyttige relationer. Det er hårdt (salgs)arbejde, som vi selvfølgelig efter bedste evne forsøger at lade indgå i det arbejde/projekt man pt. får løn for og bliver målt på. Men her er også en af årsagerne til de 'skjulte fabrikker', hvor vi på samme tid også må arbejde på andre ting end det vi skal lige nu, og til at mange af os hele tiden arbejder eller tænker på arbejde – også når vi har fri. Og derfor bliver meget trætte.

Konsekvensen bliver såvel megen uproduktiv selv-iscenesættelse, som konstant udskillelse af stresshormonet kortisol i kroppen. Stress opstår som usikkerhed om man nu er god nok og om man nu forventer nok af sig selv. Kortisol er et advarselsstof, som kroppen udskiller når der er fare på færde, eller når vi oplever eller frygter nederlag og social udelukkelse. I det postmoderne arbejdsliv oplever vi, at presset

kommer både fra ledelsen (mål, statistikker, Lean), fra kunder/brugere, fra kollegerne i projektet eller teamet, samt altså et ikke ubetydeligt forventningspres fra medarbejderen selv. Og med moderne management/IT systemer er vi i stand til at måle (og konkurrere) på det alt sammen.

Det er klart at det gør noget ved os, og i flere og flere brancher oplever man også, at både ledere og medarbejderne brænder ud og lader sig sygemelde pga. stress, udmattelse og depression.

Udviklingen i stress

Tallene taler sit tydelige sprog – både om udviklingen – og omkostningerne:

Udvikling i andel af den danske befolkning, som føler sig stresset i dagligdagen:

Årstal	1989	1994	2000	2005
Andel i %	5,8 %	6,6 %	7,8 %	8,8 %

(Statens Institut for Folkesundhed, 2006)

Stress er medvirkende årsag til en del sygefravær:

Andel af sygefravær relateret til stress	op mod 25 %
Kronisk stressede	10 - 12 %
Sygemeldte hver dag pga. stress	35.000
Årlig omkostning i sygedagpenge	8 mia. kr.

(Skøn/tal fra Arbejdsmiljøinstituttet og Beskæftigelsesministeriet, 2006)

Dertil kommer at konflikter og mobning på arbejdspladserne tilsyneladende også er et tiltagende problem i det selvledende konkurrenceklime, hvor relationer bliver

instrumentelle og kampen om de fede projekter hård, og det understreges tydeligt af et kæmpe udbud af kurser i at lære at netværke, brande sig selv og sin karriere og i at håndtere konflikter og besværlige mennesker. Alene en enkel Google søgning på 'konflikthåndtering' giver 115.000 hits... (11.3.2010)

Info Box:

Udgifter til stress begynder før fravær

Stress koster hvert år dyrt på fraværskontoen. Men det er intet imod, hvad stress koster, allerede før nogen lægger sig syg. Udgifterne til fravær på danske arbejdspladser udgør cirka 32 milliarder kroner årligt, viser tal fra Beskæftigelsesministeriet. Heraf har kommuner og amter deres store del. Men det er småting i forhold til, hvad før-fraværet koster, påpeger bedriftslæge.

'Al den mistede produktivitet, dårligere kvalitet, forkerte beslutninger eller tidsspilde som følge af stress og et dårligt psykisk arbejdsmiljø koster langt mere,' siger bedriftslæge Hans Klausen, Københavns Kommunes BST.

Fravær og stress er som to forbundne kar. Hvis cocktailen af arbejdsopgaver, arbejdsforhold, arbejdsmiljø, sociale relationer og ledelse er god, er der nærvær på arbejdspladsen. Hvis den er dårlig, er der fravær. Men inden der er fravær, er der før-fravær, som er det arbejdsklima, som eksisterer på arbejdspladsen, og som klart signalerer, at der er noget galt. Det kan være i form af stress og mistro, dårligt samarbejde eller **faldende effektivitet og kvalitet**. Det er før fraværet sætter ind, der kan handles forebyggende. (<http://www.personaleweb.dk/03Z451883>)

Biologien kan forklare stress reaktionerne og vise vej til forebyggelse

Også andre forskere, som beskæftiger sig med menneskets biologi, som f.eks. den danske evolutionspsykolog Jill Byrnie, ("Menneske i en omstillingsfanatisk kultur" i Thomas Dalsgaard (red.) Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv, 2006) peger på at vi i det postmoderne projektsamfund praktiserer måder at leve og arbejde på, som ligger udenfor det, vi fra naturens side er skabt til at kunne tåle og fungere optimalt med. Hun forklarer f.eks. hvordan åbne kontorlandskaber, som er blevet enormt udbredt de senere år, skaber konstant 'kemisk' alarmberedskab i flokdyr som eksponeres for mange og skiftende ukendte (ikke familie) flokmedlemmer uden faste hierarkiske strukturer. De må være konstant opmærksomme og konstant arbejde på at tilpasse sig flokken. Det gør det tydeligt, dels hvorfor så mange får det skidt, men også hvorfor og hvordan vi mister produktivitet og hvad der kunne gøres.

Mennesker fungerer ikke kun i en rationelt konstrueret kulturel virkelighed, hvor vi f. eks. selv frit kan vælge de værdier, der skal styre vores liv, men også på biologisk betingede vilkår. Vi er fra naturens side udstyret med indbyggede 'naturlige' værdier og reaktionsmønstre, som ikke bare kan udskiftes efter socialkonstruktivistisk forgodtbefindende.

Vi reagerer nemlig alle sammen irrationelt, instinktivt og ubevidst – på samme måde som at det vil give et grib i hvem som helst, hvis nogen kommer listende bagfra og siger: "BØH".

Mennesket er et flokdyr og fra naturens hånd programmeret med kemiske signalstoffer beregnet til at guide os som en slags biologisk GPS til overlevelse og forplantning. Det sker

kort fortalt på den måde, at aktiviteter som fremmer overlevelse udløser lykkehormoner (dopamin, serotonin, oxytocin) og modsat udløses stresshormoner (cortisol, adrenalin) når vores overlevelse er truet, eller vi skal stimuleres til at gøre noget rigtigt (ofte med henblik på optimal forplantning). Som et eksempel, kan bare det at være alene eller at befinde sig i en social sammenhæng med mangel på stabilitet og empati, som man kan opleve ved hyppige forandringer og stadige kampe om næste isflage, udløse kraftige fysiske stress reaktioner og medføre markant forringede sociale kompetencer. (Antonio Damasio, Emotion, Feeling, and Social Behavior: The Brain Perspective, 2003)
John Cacioppo, Connected Minds: Loneliness, Social Brains and the Need for Community, 2009)

Moderne hjernesknings metoder kan dokumentere at den gamle vandrehistorie om at vi kun bruger 10% af hjernen er en myte. Tværtimod bruger vi hele hjernen og de urealistiske præstations- og mulighedsforventninger vi får, når vi forsøger at realisere nogle ikke eksisterende uudnyttede ressourcer i os selv og andre, skaber grundlag for frustration, selvoptagethed og nederlag = stress.

Når stresshormoner ikke kun udskilles når vi har for travlt, men **også** når vi er bange for ikke at lykkes, er det tydeligt at koblingen af individualisering og fokus på individets unikke talenter med vinder idealer og konkurrence kultur skaber stress. Vi måler og dokumenterer os selv konstant og alt skal på cv'et eller kompetenceskemaet, ja selv børnehaverbørn har udviklingssamtaler og mål for forbedringer. Det giver yderligere risiko for nederlag og stress helt fra barnsben.

De sidste 20 år har ledelse gennem selvstyre og selvledelse som beskrevet indledningsvis fået en individuel orientering væk fra fællesskabet og flokken og væk fra den personlige og fysiske nærværende autoritet, som lederen var. Friheden er blevet sat i system så ledere og projektledere nu kan befinde sig i et helt andet land eller hjemme i privaten, og kun komme på besøg når der er møder. Ansvar for såvel opgaveløsninger som samarbejde og koordinering ligger i teamet og hos de enkelte, og det gælder så også relationerne og de mulige konflikter, som det tidligere var i lederens klare interesse og ansvarsområde at forebygge og håndtere.

Evolutionsbiologien tydeliggør hvorfor frigørelse fra flokkens normer, autoriteter, social/moralsk forpligtelse, samt fra alle grænser for individets udfoldelse, kan medføre stress og depression som følge af tab af mening og identitet, som også sociologer og psykologer gør opmærksom på.

Nu har vi skabt en ond cirkel eller en skjult fabrik

Moderne styringsformer baseret på det frie valg og postmoderne frigørende individuelle selvrealiserings diskurser tilsammen, har derfor ansvaret for at have udviklet en ond cirkel af overordnede anonyme kontrolsystemer, individuelle mål, selv-inspektion, præstationskamp, nederlag, og frygt for nederlag, som skaber et konstant 'succes(fiasko)-alarmberedskab' med konstant høje kortisol niveauer i blodet til følge. I det moderne projektsamfund er det en markant øget risiko.

Når vi er stressede bliver vi tilbøjelige til at søge 'modgift' mod de ubehagelige stresshormoner og det kan vi gøre ved at opnå udskillelse af kroppens eget kokain ('lykkehormonet'dopamin) f. eks ved at spise noget fedt og sødt

(chokolade), noget der igennem evolutionen har gavnet menneskets overlevelse. Men i dag hvor sundhed jo er på dagsordenen og mulighederne for selvledelse af nogle hjemmelavede succeser til brug for den personlige markedsføring kan være indenfor rækkevidde, gør vi noget andet. Derfor vælger vi ofte, i stedet for chokolade, at aktivere noget personlig tilfredsstillelse i form af nye spændende, innovative, men undertiden uproduktive opgaver, faglig udfoldelse, personlig markedsføring, anerkendelse samt drømme om succes, mening, perfektion osv. osv. – alt det som vi kalder 'skjulte fabrikker'.

Projekt mennesket og frigørelse

Vi har nu beskrevet hvordan vi biologisk reagerer på de 'win-win' koblinger mellem de to styringsmetoder der både på den ene side og på den anden side er enige om at frihed/frit valg og frigørelse er godt, og mere af det er endnu bedre, og at den enkelte gennem ansvar for egne frie valg kan sige til og fra og skabe sin egen lykke og produktivitet.

Det har selvfølgelig også ført meget godt med sig, og vi ville nødig være den udvikling foruden. Ingen af os ønsker os tilbage til tidligere tiders menneskesyn, men vi må være opmærksomme overfor de omkostninger det har og overfor ny viden, som kan lære os hvor det går galt, og ikke mindst hvad vi kan gøre bedre, og her er der meget at hente i den nyeste viden om neuroøkonomi og hvordan mennesker i virkeligheden tager beslutninger.

Det frie valgs lyksaligheder er blevet omdrejningspunktet i al vores tænkning. Vi har fået en tendens til at tro, at når nogen agerer på en bestemt måde så er det med vilje, og bevidst eller i hvert fald noget, der kommer indefra. Det hænger godt sammen med ideen

om, at så må man også kunne forbedre ved at bearbejde det indre.

Vi tager beslutninger hver dag, om alt fra hvordan vi skal investere, hvor og hvad vi skal studere, til hvad vi lægger på vores tallerkner. Desværre vælger vi alt for ofte forkert og ser tilbage på det der skete med forbavselse!

Det har længe været god tone i frigørelsens og den liberale markedsøkonomis navn, at maksimere vores valgmuligheder. Vi vil tage mennesker alvorligt som frie og selvbestemmende individer. Vi kan selv. Paradoksalt nok handler vores forsøg på at leve simplere, få mere tid og arbejde mere effektivt og målrettet ofte om, at vi skal 'mærke efter hvad vi virkelig vil'. Nu ved vi, at det er netop fordi vi kan vælge frit, at vi har problemer!

En gruppe psykologer og adfærdsøkonomer har således i løbet af de sidste par år udfordret denne liberale grundfilosofi med en række slående fakta. Vi vælger sjældent optimalt i forhold til vores egne ønsker og behov og vores forventninger til tilfredsstillelse stiger proportionalt med friheden og valgmulighederne.

Forsøg viser at vi enten slet ikke vælger, tager dårligere beslutninger, når vi vælger og er mindre tilfredse med de valg vi endelig gør, jo flere valgmuligheder der er. F. eks viser studier af frit valg af energi leverandør, at de som faktisk 'shopper rundt' som det anbefales, ender med at betale højere regninger (Barry Schwartz, "The Paradox of Choice" 2004).

Andre eksempler er;

- I supermarkedet køber vi det, der står forrest, og ikke det, der er sundest.
- På kontoret sidder vi ned dagen lang i stedet for at stå op engang i mellem.

Holdningsændringer ændrer ikke altid adfærd.

Derfor må vi som ledere, politikere og som forældre, hjælpe med at tilskynde til at tage de rigtige valg og få de rigtige handlinger ind på rygmarven med små puf, der tager højde for vores mangelfulde biologi og fornuft, og leder os i den rigtige retning. (Richard Thaler & Cass Sunstein, Nudge, 2008)

Det kaldes valg-arkitektur. I stedet for at belære hinanden med anvisninger og advarsler og hele tiden gennemsnøge sit indre efter behov, ønsker og uudnyttet potentiale, er det ofte mere givtigt at designe det landskab, som vores frie valg bevæger sig på. Det gælder ikke kun i supermarkedet, men også på arbejdspladsen.

For menneskehjernen reagerer ikke bare, som traditionelle økonomiske og arbejdslivs-modeller siger, på lyst og ulyst. Den reagerer i allerhøjeste grad på de påvirkninger og den situation, som omgiver den. Af disse påvirkninger, er særligt den sociale situation af ekstrem stor betydning. Ikke blot for vores velbefindende, men også direkte for vores måde at tænke og handle på, og f.eks. for vores evne til at bevare overblik, prioritere og tage kloge beslutninger.

Hjernen og Social Kapital

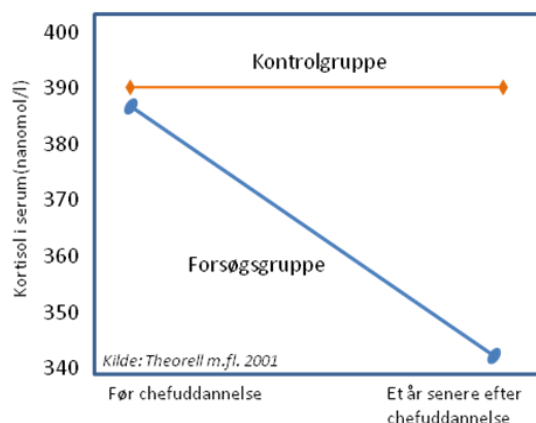
Flere forskellige sociologer (Bourdieu, Coleman, Putnam) har beskæftiget sig med at definere hvad der kræves for at mennesker fungerer i fællesskab; Den sociale kapital – det som med et moderne udtryk kaldes sammenhængskraft.

Tillid, retfærdighed og samarbejde er fundamentet i virksomhedens sociale kapital. Social kapital har en positiv indflydelse på både arbejdsmiljø, produktivitet og kvalitet. Det er derfor afgørende, at virksomheder mere aktivt opbygger og vedligeholder deres sociale kapital

og at det sker med udgangspunkt i de helt grundlæggende værdier som også kan dokumenteres af biologer og hjerneforskere.

En ny videnskabsretning, neuroeconomics, har ligeledes vist, at selv vores økonomiske dispositioner påvirkes af vores sociale tilstand og direkte har at gøre med niveauet af forskellige sociale hormoner og dermed direkte kan kobles til vores biologi (Daniel Kahneman & Amos Tversky, 1981, "The framing of decisions and the psychology of choice", Colin Camerer, George Loewenstein, Drazen Prelec, 2005, "Neuroeconomics: How neuroscience can inform economics"). Mennesket er fra naturens side programmeret til succes (overlevelse) i fællesskab, og det er således heller ikke underligt, at man kan føre bevis for at ledelse mod høj social kapital kan betale sig, både økonomisk og fysisk.

Det kan faktisk være nok at påvirke og uddanne lederne, som et anerkendt forsøg fra Karolinska universitetshospital i Stockholm viser. Gennem et år gennemgik lederne en psykosocial uddannelse, som førte til ændrede koncentrationer af stresshormonet kortisol i blodet hos medarbejderne – vel at mærke uden at de blev direkte involveret:



(Töres Theorell "I spåren av 90-talet" 2006)

Gennem de sidste par år er der blevet forsket i sammenhængen mellem retfærdighed, ledelse og oplevelsen af social kapital. Både i Danmark, Holland, England og Finland peger resultatet i samme retning; Social kapital, herunder retfærdighed og god, klar ledelse styrker bundlinjen ved både at øge produktivitet og effektivitet og sænke fraværet.

"Virksomheder med høj Social Kapital ser ud til at være kendetegnet af høj social støtte, anerkendelse, god ledelse, forudsigelighed, rolleklarhed og løbende håndtering af konflikter.....Det handler altså om at forsøge at forbedre og udbrede et samarbejde, der er baseret på tillid og retfærdighed" (Tage Søndergaard Kristensen, Peter Hasle og Jan Hylde Pejtersen, Tidsskrift for Arbejdsliv, Juni 2008).

"Social kapital handler om godt samarbejde, tillid og retfærdighed mellem medarbejder og leder. Godt helbred, motiverede medarbejdere, forbedret produktivitet og kvalitet, godt psykisk arbejdsmiljø. Det kan godt betale sig at gå efter en høj social kapital. Der er store gevinster at hente både for de ansatte og for virksomhederne"

(Professor dr.med.Tage Søndergaard Kristensen
Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
31.10.2007)

Og pludselig er der sammenhæng og mening og de dokumenterede resultater på bundlinjen er ligeså logiske, som at mennesket er det mest succesfulde flokdyr på jorden.

Men det viser også, at der er mangler i de fleste virksomheders værdigrundlag, måder at organisere sig på og de uheldige kombinationer af ledelses- og styringssystemer, som jeg har beskrevet.

Fremtiden

Vi må tænke nyt. Da vi stod ved industrisamfundets samlebånd, var tiden den afgørende faktor for produktiviteten. Nu befinder vi os i videnssamfundet, og her er det i langt højere grad energi, der er afgørende for, hvor meget vi kan producere. Udfordringen er at spare såvel den enkeltes som virksomhedens ressourcer og det nødvendiggør et helt nyt perspektiv på organisering og ledelsesmetoder.

Der skal fokus på struktur og samspillet mellem overindividuelle systemer, og hvordan de bedst fungerer med den menneskelige natur.

Vi skal designe organisationer, kontorlandskaber, uddannelse og ledelsessystemer, der strukturelt lægger op til, og fremmer samarbejde og længerevarende og bedre sociale relationer med pauser i status- og anerkendelseskampene - i stedet for det modsatte.

Virksomhedernes værdigrundlag (og arbejdet med leveregler og kultur) må udvides med de naturlige biologiske værdier, som er grundlaget og forudsætningen for motivation og høj social kapital:

1. Anerkendelse for både den man er og det man gør, som basis for inklusion og samarbejde.
2. Uegennyttighed og hjælpsomhed som basis for gensidig tillid.
3. Retfærdighed - såvel interaktionel som distributiv og procedural.

Implementeringen og fastholdelsen må ske gennem mere nærværende ledelse og tydeligere ansvarsdefinitioner med større fokus på fællesskabet, opgaverne og løsningerne.

Alt det som hjælper os med ubevidst at gøre det rigtige. Så kan vi lade være med at indføre Lean alle mulige og umulige steder, hvor det

ikke hører hjemme og i stedet få balance i vort kemiske overlevelsessystem af stress og belønningshormoner. Det er opskriften på hvordan vi både opnår bedre trivsel og højere effektivitet. Ægte win-win!

Referencer

Ahregot, Niels, Christiansen, Thomas B. og Leck, Michael. (2006) *Lean - implementering i danske virksomheder*. Børsens Forlag,

Arlbjørn, Jan Stentoft og Freytag, Per Vagn, (2009) *Positionering eller effektivisering via lean i den kommunale sektor?* Ledelse & Erhvervsøkonomi, vol. 74, nr. 3, s. 55-71

Bauman, Zygmunt (2002) *Arbejde, forbrugerisme og de nye fattige*. København. Hans Reitzels Forlag

Bion, Wilfred, (1993) *Erfaringer i grupper*, Hans Reitzel

Bourdieu, Pierre, (1984) *Distinctions. A social critique of judgement of taste*, Routhledge UK

Bovbjerg, Kirsten Marie, (2001) *Følsomhedens etik. Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*. Forlaget Hovedland, Høbjerg.

Byrnit, Jill, (2006) *Menneske i en omstillingsfanatisk kultur* i Dalsgaard, Thomas (red.) *Stress - et vilkår i det moderne arbejdsliv?*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Cacioppo, John (2009) *Connected Minds: Loneliness, Social Brains and the Need for Community*, Video lecture 021209, at RSA, London.

<http://vimeo.com/7939053>

Camerer, Colin, Loewenstein, George, Prelec, Drazen (2005) *Neuroeconomics: How neuroscience can inform economics*, Journal of Economic Literature.

Damasio, Antonio (2003) *Emotion, Feeling, and Social Behavior: The Brain Perspective*, The Katz Distinguished Lectures, Simpson Center for the Humanities, University of Washington.
http://depts.washington.edu/uwch/katz/20022003/antonio_damasio.html

Deppe M; Schwindt W; Krämer J; Kugel H; Plassmann H; Kenning P; Ringelstein EB; *Evidence for a neural correlate of a framing effect: bias-specific activity in the ventromedial prefrontal cortex during credibility judgments*. Brain Res Bull; November 2005; 67(5):413-21.

Ekman, Susanne, (2009), *Det moderne arbejdsliv er et personligt udviklingsprojekt*, Ugebrevet A4.

Hildebrandt, Steen og Stadil, Christian (2008) *Company karma*, Børsens Forlag

Jensen, Anders Fogh, (2009) *Projektsamfundet*, Aarhus Universitetsforlag

Kristensen, Tage Søndergård, Hasle, Peter og Pejtersen, Jan Hyld, *Virksomhedens sociale kapital. En ny indfaldsvinkel til det psykiske arbejdsmiljø?* Tidsskrift for Arbejdsliv, Juni 2008

Kunde, Jesper, (1997), *Corporate Religion*, Børsens Forlag

Nørby, Merete, Arlbjørn, Jan Stentoft, Norlyk, Birgitte, Wiborg, Karsten, Holm, Nanna, Simonsen, Rolf, (2008), *Lean uden Grænser* (Academica)

Salamon, Karen Lisa (2002). *Beåndet ledelse – en antropologisk analyse af management konsulenter nyåndelige diskurs og netværker*. København, Samfundslitteratur.

Salamon, Karen Lisa, (2007) *Selvmål - det evaluerede liv*. København: Gyldendal.

Sanfey, Alan G. (October 2007) *Social Decision-Making: Insights from Game Theory and Neuroscience*, Science Magazine. American Association for the Advancement of Science.

Schwartz, Barry,(2004) *The Paradox of Choice*, Harper Perennial, New York.

Thaler, Richard & Sunstein, Cass, (2008) *Nudge - Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, Yale University Press, London)

Theorell, Töres (2006) *I spåren av 90-talet*, Karolinska Institutet University Press, Stockholm.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). *The framing of decisions and the psychology of choice*. Science, 211, 453-458

Womack, James P & Jones, Daniel T, (1996, 2003), *Lean Thinking*, Simon & Schuster, New York.