



Professor Christine Ipsen, DTU, lab23, fredag d.13.10.23

Det cirkulære arbejde og Bæredygtigt Ledelse



In the end, all business operations can be reduced to three words: people, product and profits. Unless you've got a good team, you can't do much with the other two.

LEE IACocca

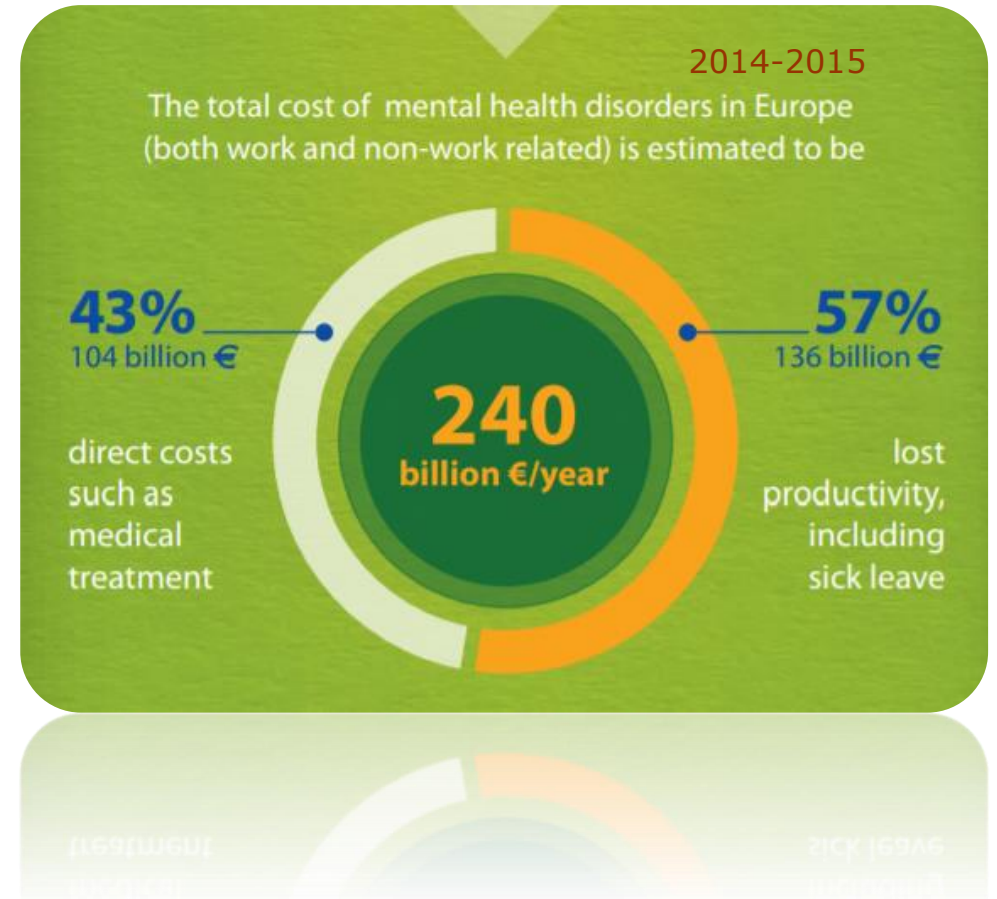
Bæredygtigt arbejde – integrere produktivitet og trivsel



Ipsen, C., Karanika-Murray, M. & Nardelli, G. (2020). *Addressing mental health and organisational performance in tandem: A challenge and an opportunity for bringing together what belongs together.* *Work & Stress*, Vol.34 (1) pp. 1-4

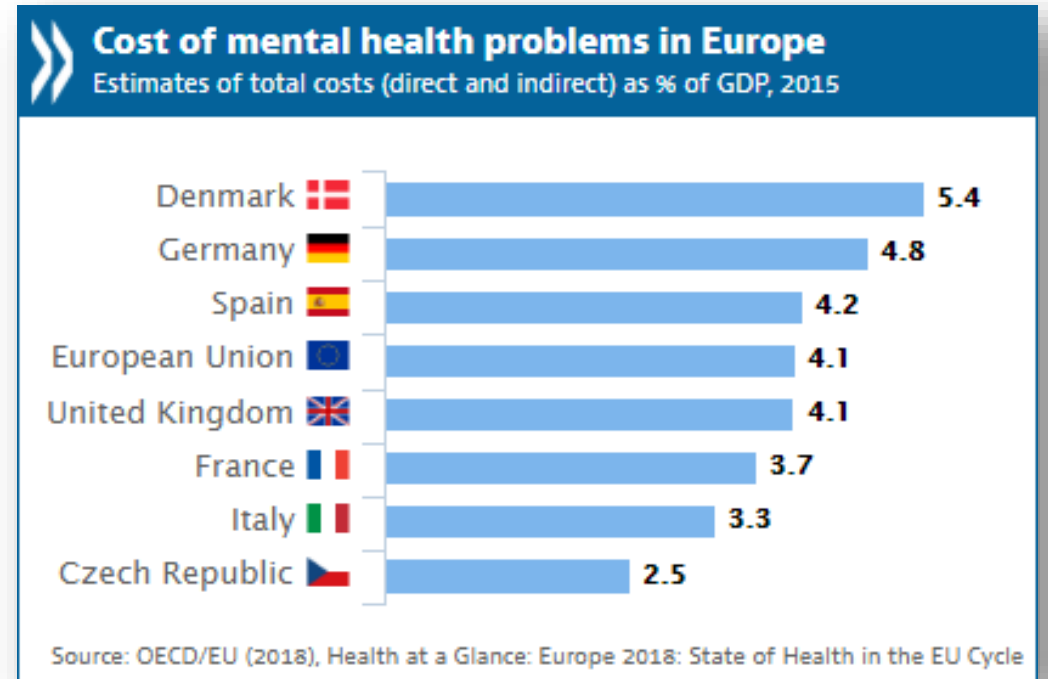
Nogle tal

- 1 ud af 5 medarbejdere i EU har dårlig trivsel
- 40.000 danskere er dagligt sygemeldt pga. stress,
 - ca. 12% af befolkningen
- Det koster dagligt 40 mio kr. om dagen
 - Sygefravær
 - Hospitalsindlæggelser
 - Før tidspensioner
 - Lægebesøg/almen praksis
- Dertil kommer tabt produktivitet op til et sygefravær (presenteeism)



Trivsel – et aktuelt og fortsat uløst problem

- De samlede omkostninger i forbindelse med psykiske problemer i Europa er blevet anslået til mere end 4 % af dets BNP, eller over 600 milliarder euro, på tværs af 28 EU-lande i 2015 ([OECD/EU, 2018](#))
- Fortsat et uløst problem
- Problemer med at tiltrække og fastholde medarbejdere på arbejdspladser
- fremhæver vigtigheden af at udvikle bæredygtige interventioner til at håndtere mental sundhed og organisatorisk produktivitet i tandem/parallelt



Cirkulær økonomi

- Tilbyder et bæredygtigt alternativ til den lineære forståelse af en produktionsproces og forbrug af naturens ressourcer
- Fokus er på at beskytte naturens ressourcer
- Minimere ressource spild
- Og udfordrer tidshorisonterne i vores produktionssystemer.
- Fokuserer på minimering af spild og øge genanvendelse – derved skabes der et loop
- Hvor ressourcer føres tilbage som nye ressourcer i produktionssystemet

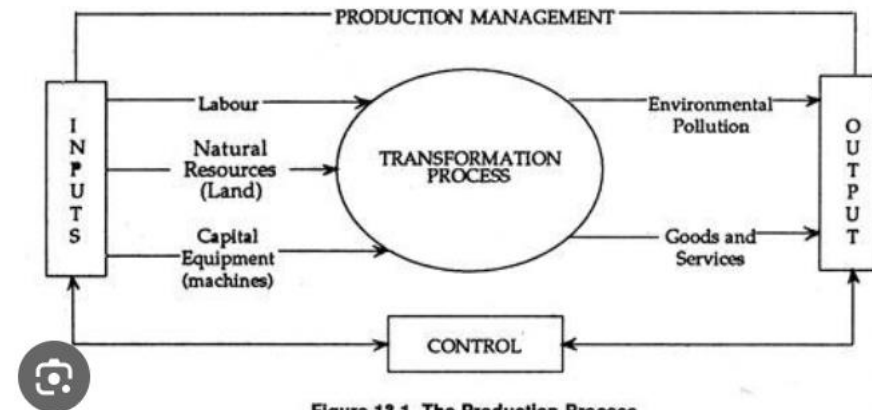


Figure 13.1 The Production Process

Inspireret af cirkulær økonomi

- Hvis vi skal vende ressourcetabet,
 - Dårlig trivsel og arbejdsrelateret stress
- og understøtte den positive side af arbejdet,
- er vi nødt til at fokusere på, hvordan individuelle ressourcer
 - kan **regenereres og konstruktivt påvirke** arbejdet og arbejdsprocesserne.

- Vi sætter spørgsmålstegn ved værdien af en lineær forståelse af arbejde,

Linear Economy



Individuelle ressourcer

...kan opbruges og spildes gennem deres brug, som eksemplificeret i irreversible resultater såsom udbrændthed og personaleomsætning

...kan også fornyes og regenereres gennem arbejde, som eksemplificeret i mere regenererende adfærd og resultater, såsom arbejdsengagement og organisatorisk identifikation

Det er værd at undersøge, hvordan begrebet **cirkularitet** kan introduceres i brugen af individuelle ressourcer i arbejdsprocessen og til dermed, hvordan arbejdet kan ledes på en mere bæredygtig måde.

Circular Work – det cirkulære arbejde

- Foreslår begrebet **cirkulært arbejde**
- Vil udvikle ny viden og “reframe” måden vi forstår ledelse af arbejdet på
- Fokus på **Ressourcer**
 - individuelle ressourcer, personlige og arbejdsrelaterede, der mobiliseres i arbejdsprocessen
 - et middel til at nå arbejdsresultater,
 - ressourcer der bygges og vedligeholdes som et mål i sig selv
- Et **regenerativt arbejdssystem**, der er designet til at modvirke tab og optimere regenereringen af individuelle arbejdsressourcer
- med **fokus på de mekanismer**, der understøtter ressourcefornyelse og regenerering, og returnerer dem til arbejdsprocessen.

De 4 principper bag Circular Work

Princip 1

Ressourcer af indbyrdes forbundne

- Trivsel understøtter produktivitet

Princip 2

Arbejdsressourcer er renewable/vedvarende og varige (fremfor begrænsede, udtømmende)

- Kan udvikles gennem arbejdet, eks.vis ved coping

Princip 3

Arbejdsressourcer opbruges eller beriges gennem arbejdsprocessen

- Overforbrug i en fart højere end naturlig vækst og regenerering er ikke bæredygtigt

Princip 4

Regenerering af arbejdsressource skaber cirkularitet i arbejdsprocessen

- Cirkularitet er funderet i en forståelse af evnen og hastigheden, hvormed ressourcer kan fornyes

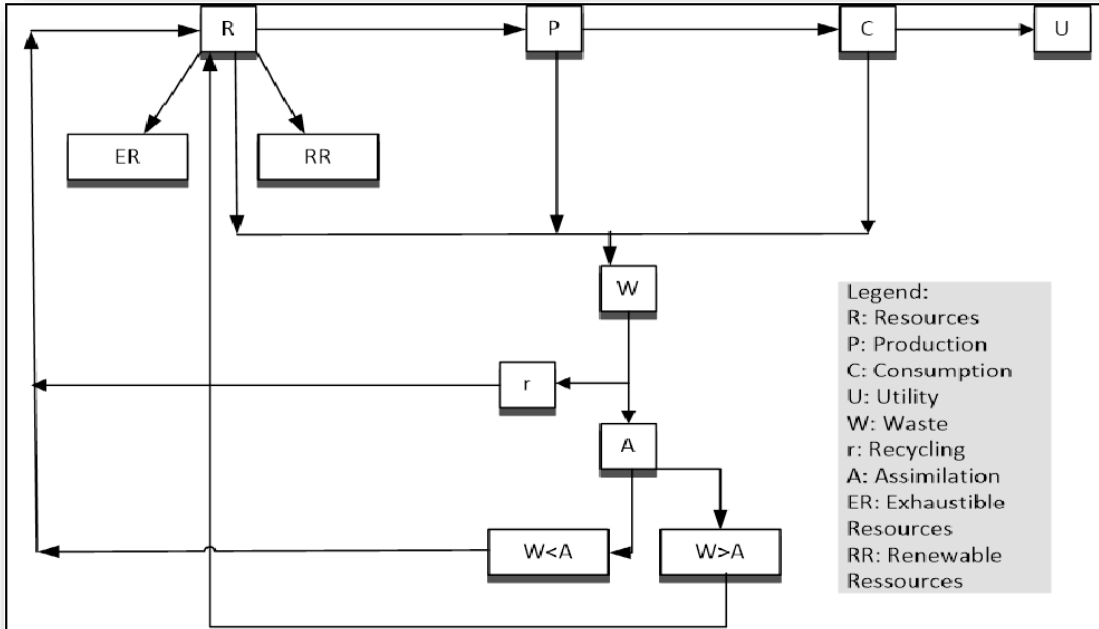
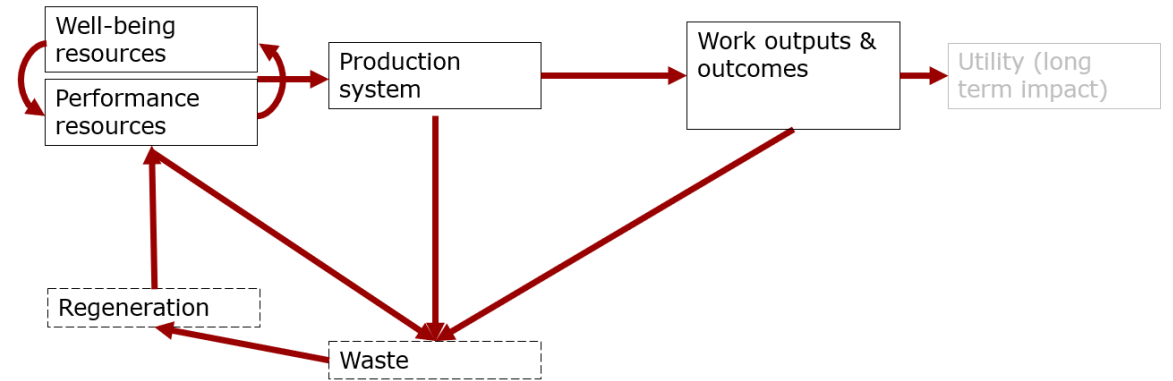


Figure 2. Circular Economy Model (according to Pearce & Turner Pearce & Turner, 1990).

Circular work/management Model



Grundantagelse

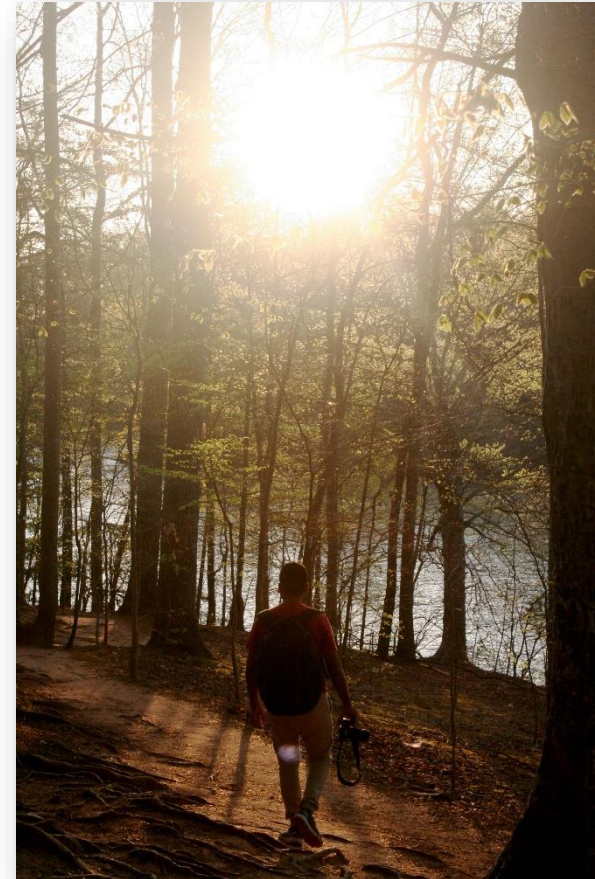
- selve arbejdsprocessen (produktionssystemet)
- udgør den organisatoriske, job-, ledelsesmæssige kontekst,
- der gør det muligt at udnytte individuelle arbejdsressourcer effektivt til at producere arbejdsoutput.
- Konteksten kan være forebyggende eller forbedrende
 - Målet er at understøtte at ressourcer kan regenereres.



Bæredygtig ledelse

Forebyggelse reduceres (ofte) til et personligt problem

- Tendens:
 - man ser på de individuelle faktorer¹ → hvor stress gøres til et individuelt problem og handler om coping og robusthed tillægges større betydning.
- Risiko for
 - Symptombehandling, Robusthed og individorienterede stress interventioner
 - Usystematisk - Individuel adressering, uformel og tilfældig tilgang²
- Fokus flyttes fra de fælles og objektive stressorer.
- Til individuelle og subjektive stressorer



1) Kompier & Cooper, 1999. Preventing Stress, Improving productivity, European Case studies in the workplace, Routledge

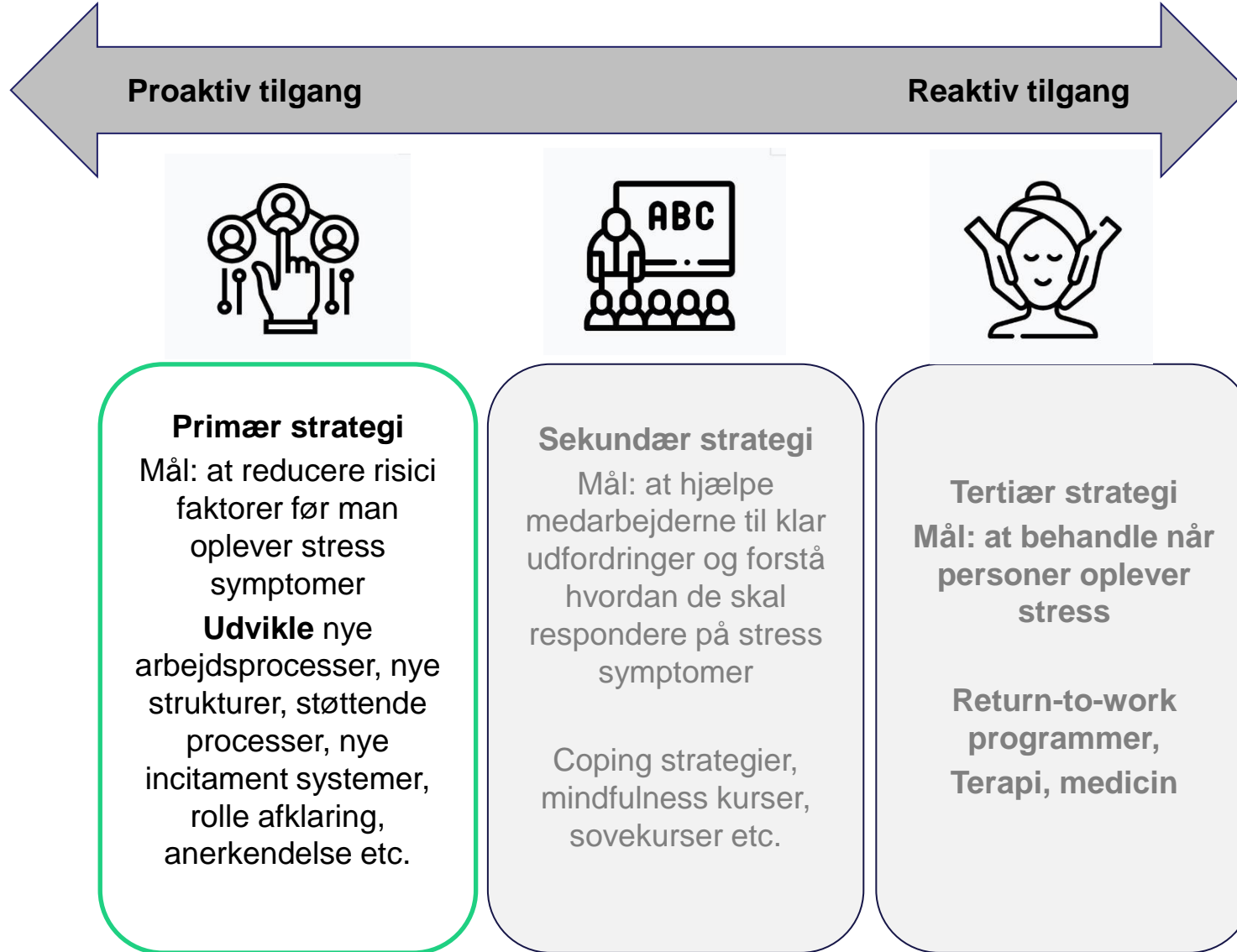
2) Ipsen & Jensen 2012, Organizational options for preventing work-related stress in knowledge work. International Journal of Industrial Ergonomics

Bias Advarsel – ”Blaiming the Victim”

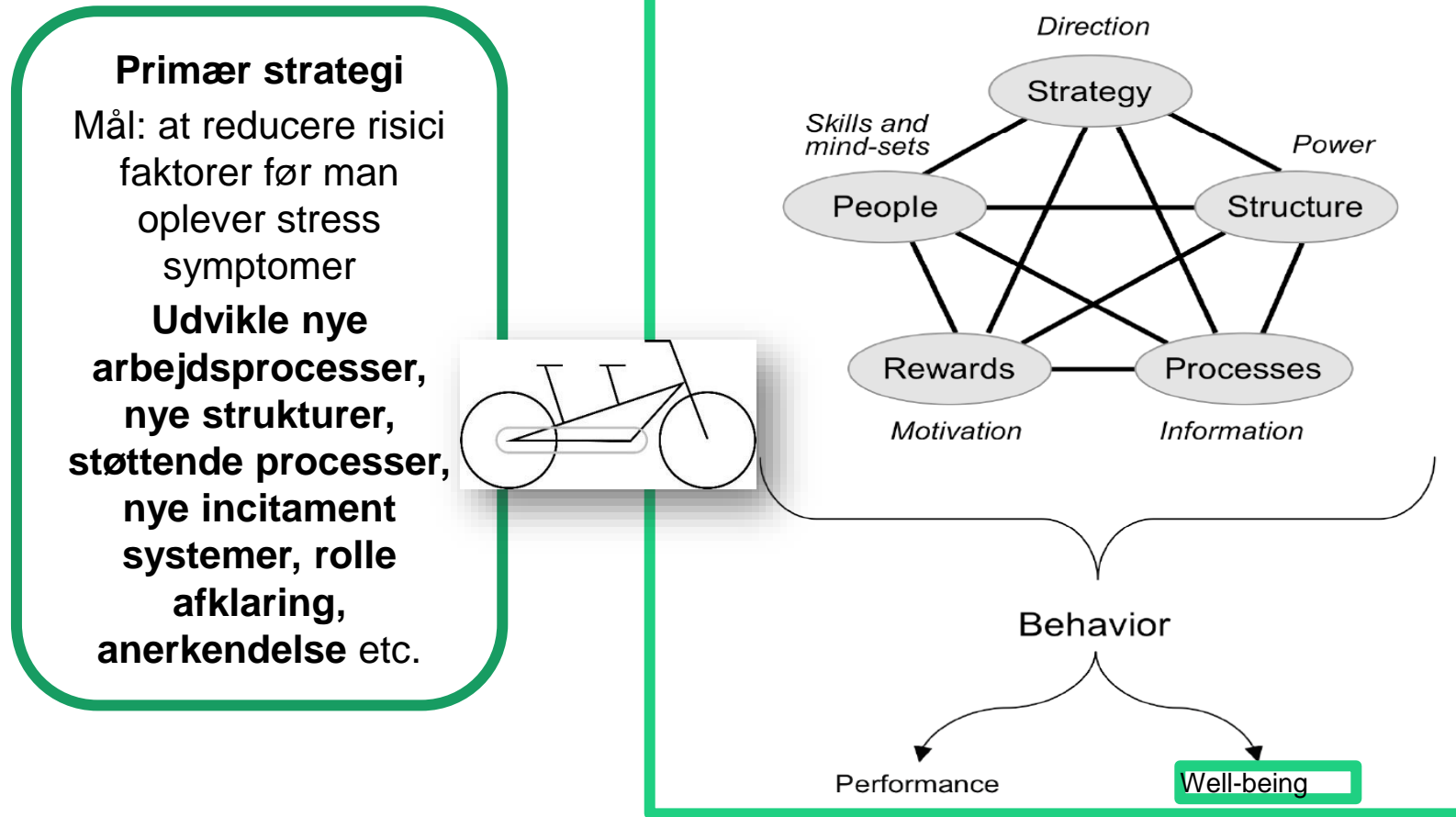
- Det bærer risikoen for ”Blaiming the victim”.
- Vi bebrejder personlige og livsstilsfaktorer
 - *perfektionistisk, vil for meget selv, kan ikke sige fra, sover for lidt, spiser usundt osv.*
 - fremfor at se på de arbejdsrelaterede og organisatoriske forhold som de er ansvarlige for.
- Det får selvklaart følger for målet for nye forebyggende interventioner.
- Det afhjælper på kort sigt – men forebygger ikke på lang sigt



3 forskellige tilgange til forebyggelse



Bæredygtig Ledelse – Upstream forebyggelse og fremme (prevent and promote)



Ipsen, C., & Jensen, P. L. (2012) *Organizational options for preventing work-related stress in knowledge work*. "International Journal of Industrial Ergonomics", 42,(4), 325-334. DOI: 10.1016/j.ergon.2012.02.006

6 grunde til fokus på individ frem for arbejdet



Der mangler viden om de økonomiske fordele ved forebyggelse

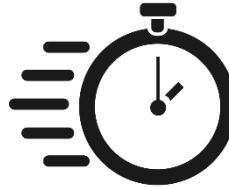


Mange ledere mangler viden om eller kompetencer til at håndtere det.

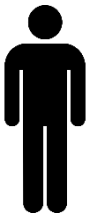


Der findes viden om cost-effective interventioner,

– men der bruges mindre end 1% af arbejdsmiljøbudgetter på forebyggelse



Eksisterende forebyggende redskaber opleves besværlige at gennemføre og tidskrævende.



Det er billigere at fokusere på individet som løsning end på arbejdets organisering og ledelsespraksis



Hvem har ejerskab og commitment,
– hvad er incitamentet til at sætte fokus på arbejdet frem for på personen?

Enige og dog uenige

- Ledere på tværs af alle niveauer
 - enige om at trivsel og produktivitet hænger sammen
- Dog forskellig opfattelse af om nødvendige værktøjer er til rådighed
 - Topledere: Vi har de relevante og nødvendige værktøjer
 - Daglige ledere: Vi mangler tilstrækkelige/passende værktøjer til at forebygge
- → mangle en feedback sløjfe med viden om de fælles og objektive stressorer

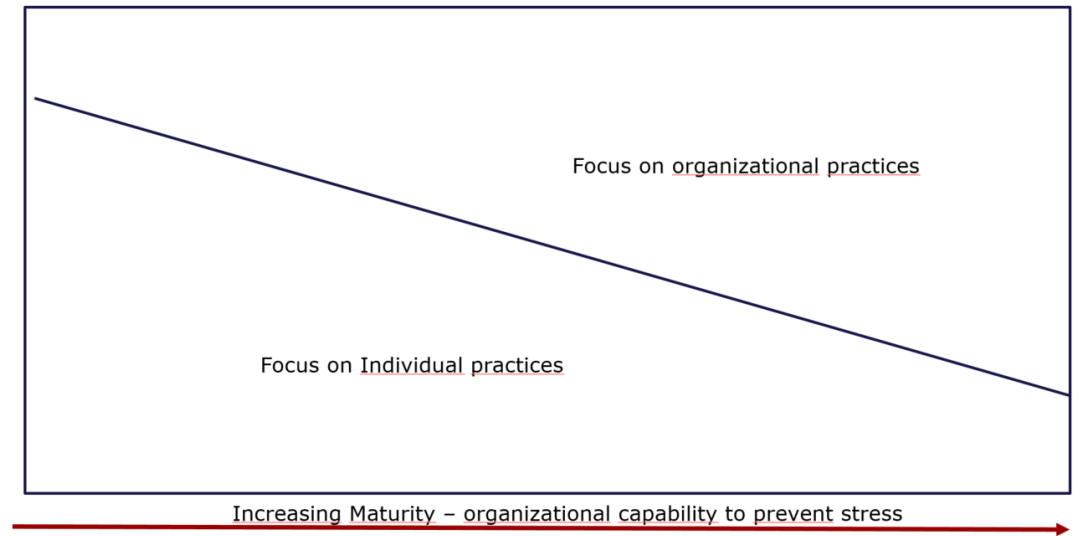


En drøm

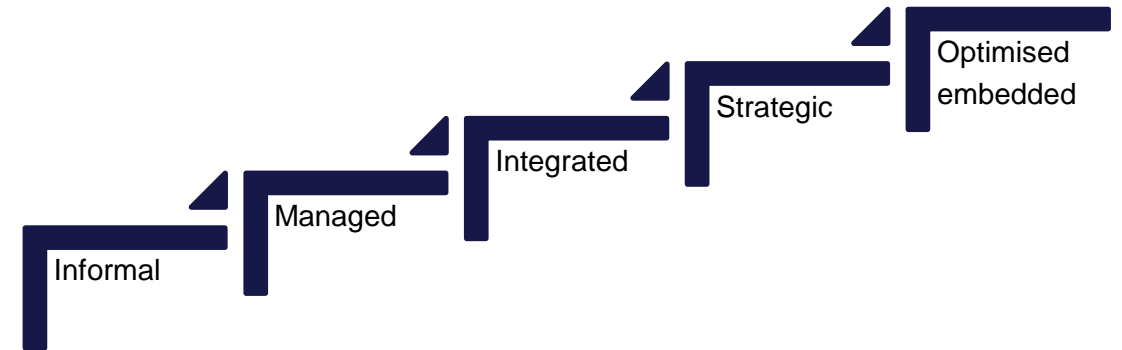
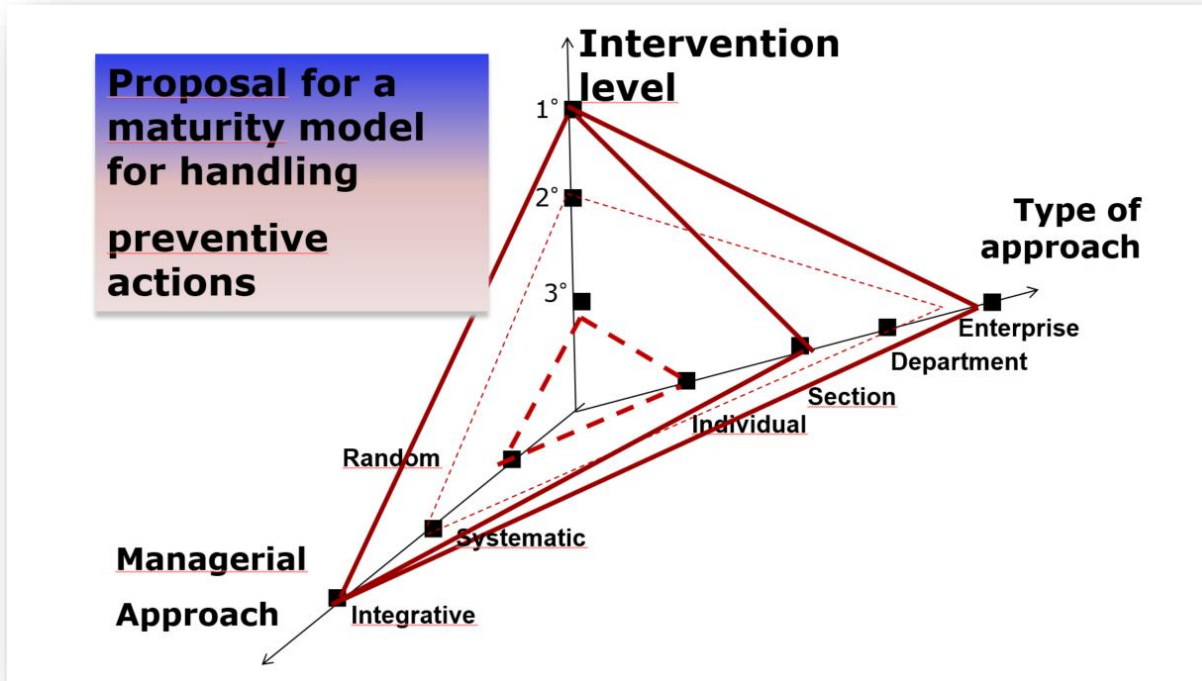
De organisatoriske evner til at forebygge

- Organisatoriske evner omhandler **immaterielle aktiver** i form af
 - **færdigheder og processer**, der gør en organisation i stand til at differentiere sig fra andre organisationer og nå sine mål
- De kan omfatte ekspertise, aktiviteter, information, viden, procedurer, processer, færdigheder, systemer, teknologier eller unikke adaptive funktioner.
- Styrken og tilpasningen af sådanne aktiver definerer en virksomheds identitet og adskiller den fra konkurrenterne
- Fokus på trivsel og performance

Sustainable stress management – the added value



Organisatorisk modenhedsmodel for bæredygtig ledelse



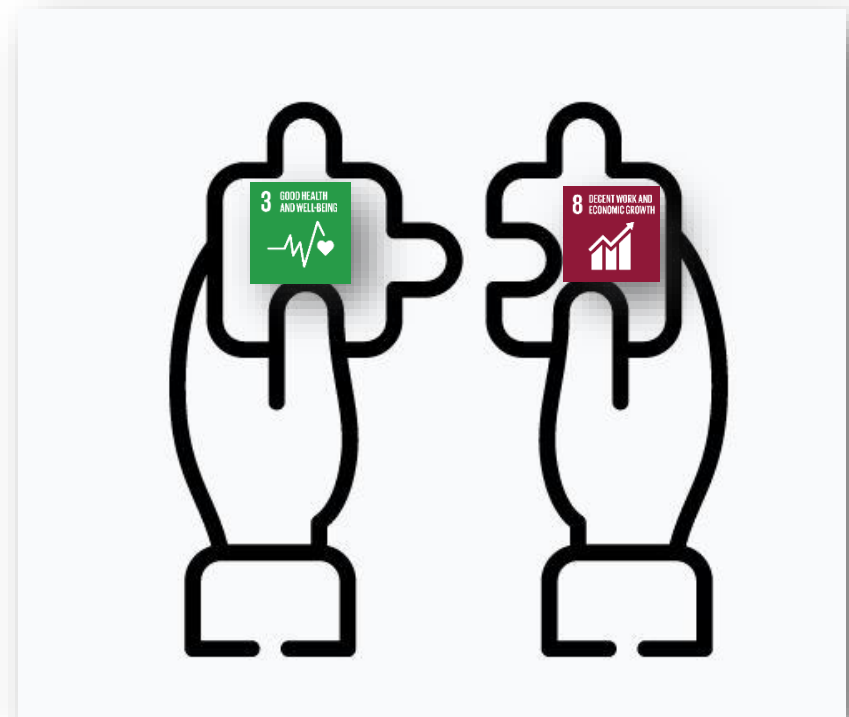
Bæredygtig ledelse er der...

Hvor arbejdspladsen

- Gør det **muligt for folk at arbejde bedre**
dvs. øge performance

Hvor arbejdspladsen

- **Arbejder bedre for ledere og medarbejdere**
dvs. fremmer og sikrer trivsel



Ipsen, C., Karanika-Murray, M. & Nardelli, G. (2020). *Addressing mental health and organisational performance in tandem: A challenge and an opportunity for bringing together what belongs together.* Work & Stress, Vol.34 (1) pp. 1-4

Tak for jeres tid

- Af Professor Christine Ipsen, PhD
- DTU Management
- chip@dtu.dk
- Følg os på LinkedIn og
- www.linkedin.com/in/christineipsen



Et eksempel: Create value – Protect Value

- Hvad er den bedste måde at beskytte værdien af ens investering på?
- Fokuserer på founder – lederen
 - Trives vedkommende?
 - Kan founder få hverdagen til at hænge sammen?
 - Og sikre virksomhedens udvikling? Og medarbejdernes trivsel?
- Ledertrivsel har betydning for medarbejdertrivsel
- Beskyt investering ved at fokusere på mennesket

