

Tillit och delaktighet på jobbet

Charlotta Stern, Ratio

RATIO

Spekulationer om förändringar post-pandemi

- Medarbetare förändrat inställning till arbete post-pandemi?

“The great resignation”

“The great re-shuffling”

“Quiet quitting”

- Medarbetare lämnar tidigare anställningar eller stannar kvar utan engagemang

Spekulation kring mekanismer

- Kris (pandemi) leder till omorientering, nya värderingar där arbete inte längre lika central del av livet
- Arbetsgivare kräver återgång till kontor men distansarbete har gett mersmak
- Kompetensbrist ökar efterfrågan på medarbetare som inte behöver anstränga sig och som shopper jobb

Behöver vi bry oss?

- **Arbetslinjen central för Sverige**
- **Kompetensbrist allvarlig**

Stramare arbetskraftsinvandring

A-kassans pandemi-nivå blir kvar

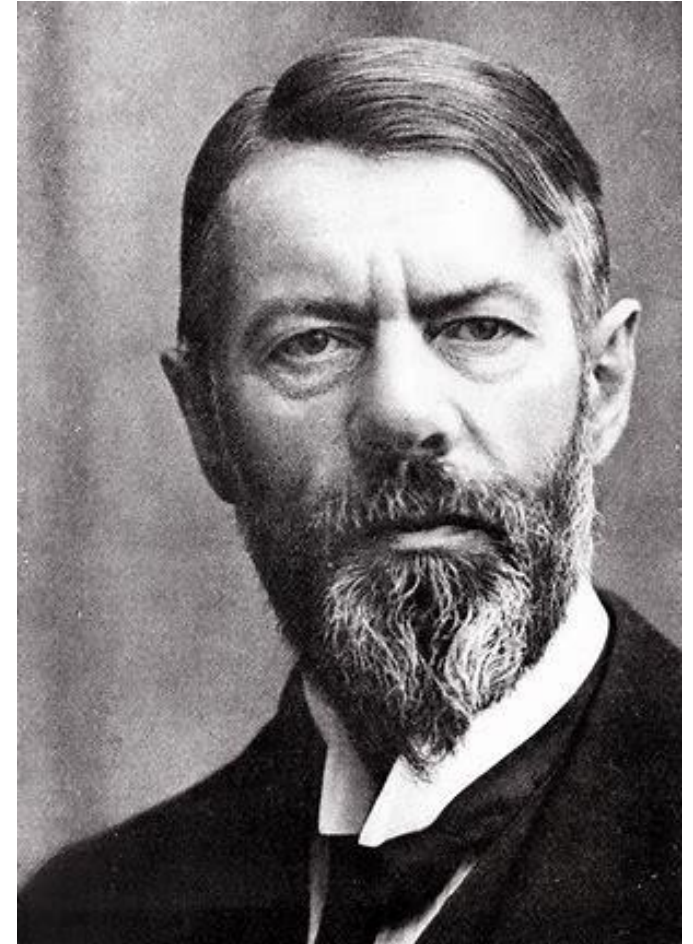
Sämre utvecklingskraft och konkurrenskraft!

Är den protestantiska etiken på fallrepet?

- Arbete som kall?
- Eller i vart fall källa till identitet?

Njae, men kanske en transformation
av arbetets ramar

- Distansarbete
- Digitalisering



Transformation av arbete?

”Svensk
ledarskapsstil är i
grunden positiv i
omställningen”



Ledarskap

Behov av rätt chefer och risk för splittring

- **Chefer mindre positiva:**
Kontroll, detaljstyrning vs.
tillit, empowerment, autonomi
- **A- och B-lag**
Hemma vs. kontor
Tjänstemän vs. arbetare
- **Försvårat samarbete/teamarbete**
- **Organisationskulturen kan bli lidande**
nätverk, relationer, interaktion,
kommunikation, orättvisa

Work-life balance

Kan distans eller hybridarbete öka medarbetarnas work-life balance?



- **Flexibilitet, frihet, självstyre, tidsvinst**
- **Underlättar livspusslet: familj & jobb**
- **Nöjdare, gladare medarbetare som är mer tillfreds och mer avslappnade (= bättre prestation?)**

Transformation av arbete?

”Svensk ledarskapsstil är i grunden positiv i omställningen”

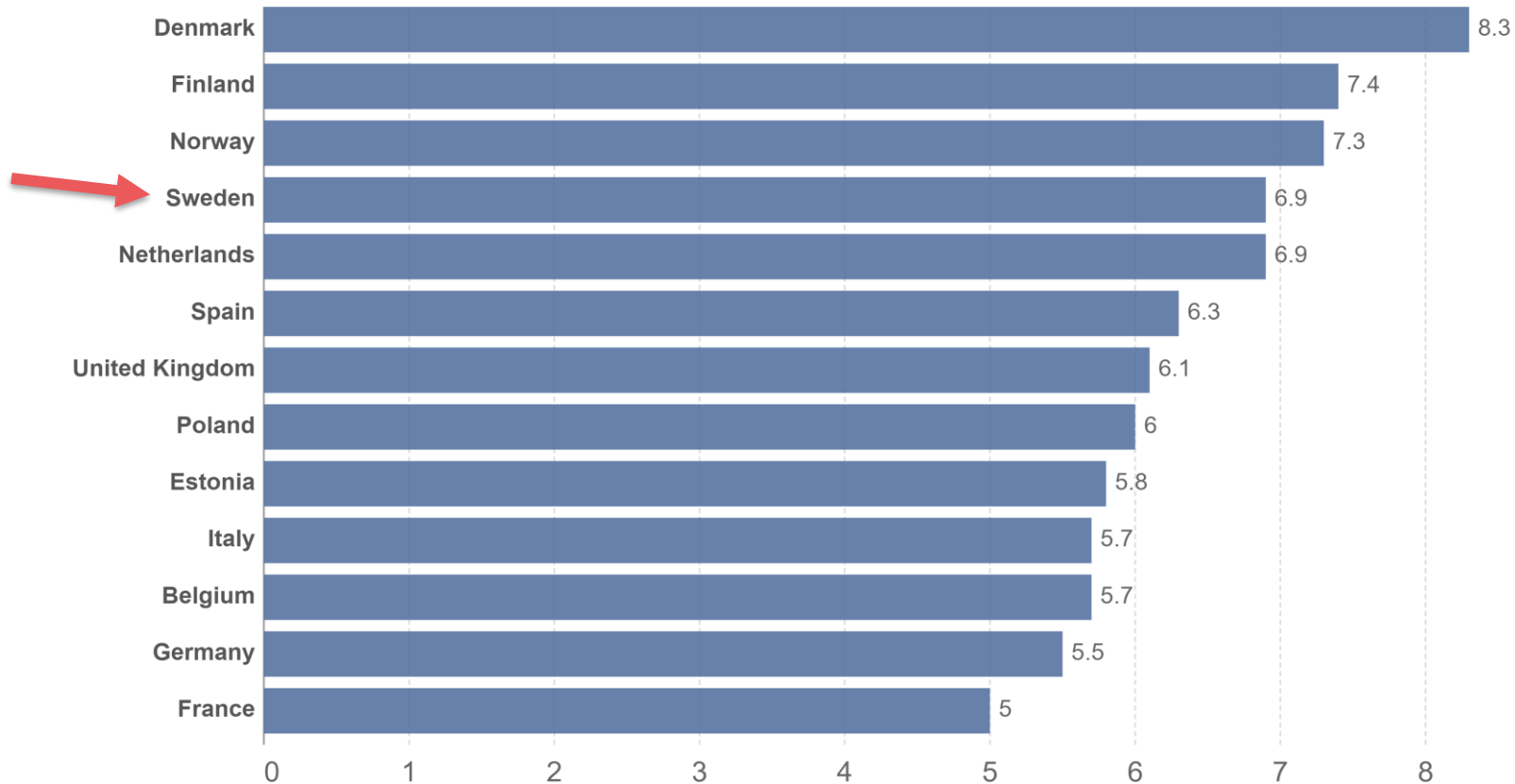


Sveriges höga tillit

Interpersonal trust in Europe, 2013

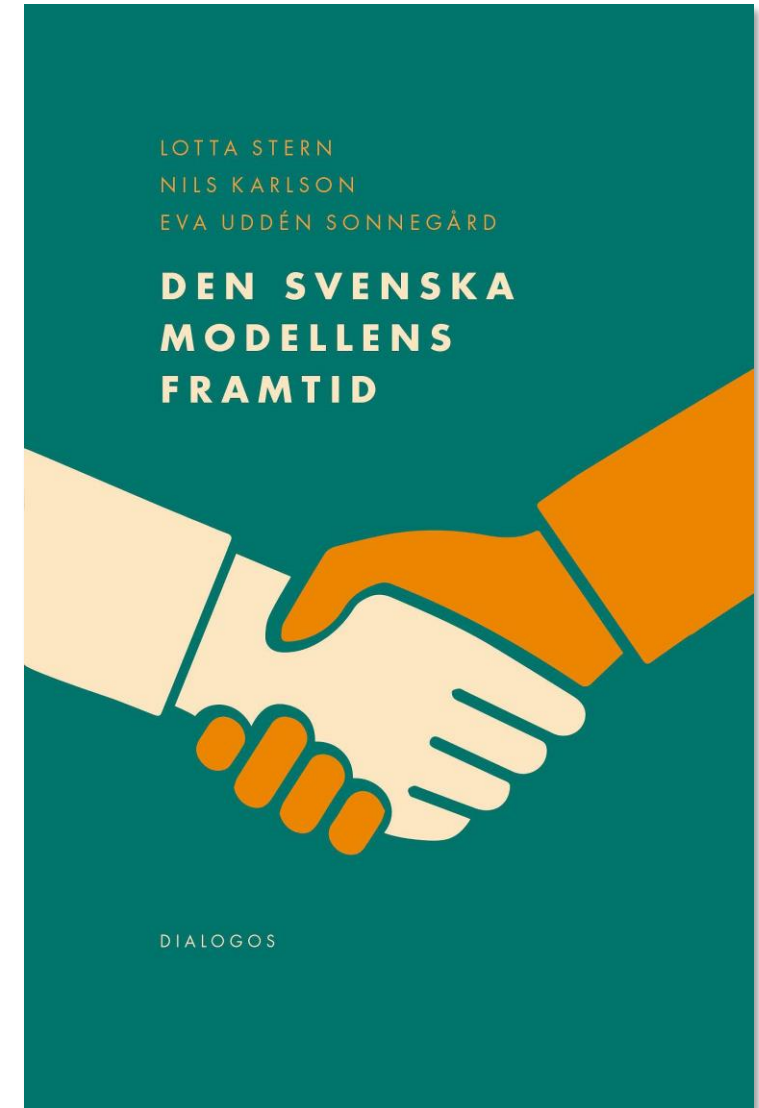
Respondents answered the survey question “would you say that most people can be trusted?” on a scale ranging from 0 (low trust) to 10 (high trust). Shown is the average answer for each country.

Our World
in Data



Source: Trust – Eurostat (2015)

OurWorldInData.org/trust • CC BY



RATIO

Samhällelig tillit påverkar organisatorisk tillit

The Division of Labour in Society (Durkheim [1893] 1997)

- Sociala och kulturella spelregler och normer från det omgivande samhället påverkar organisationer

Organisationskultur (Hofstede, Hofstede och Minkov 2010)

- Nationell kultur plus organisationsspecifika relationer, problemlösning



<< Man is only a moral being because he lives in society, since morality consists in solidarity with the group, and varies according to that solidarity. Cause all social life to vanish, and moral life would vanish at the same time, having no object to cling to.>>

Tillit som svensk konkurrensfördel

Organisatorisk tillit

- stärker prestation
- ökar lojalitet och motivation
- förbättrar organisatorisk medborgarskap
- minskar personalomsättning

Bligh (2017) Leadership and Trust



Hans L. Zetterberg 1927-2014

”Osynliga kontrakt”

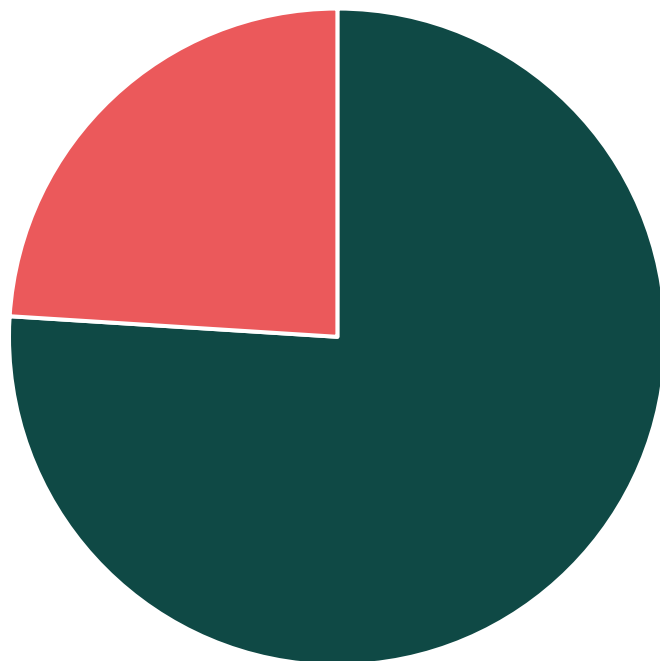
i.e. positiva relationer inom
företag, eller tillit

Viljan att arbeta, lojalitet och engagemang påverkas av
det osynliga kontraktets kvalitet.

Förtroende mellan VD och fackliga förtroendemen

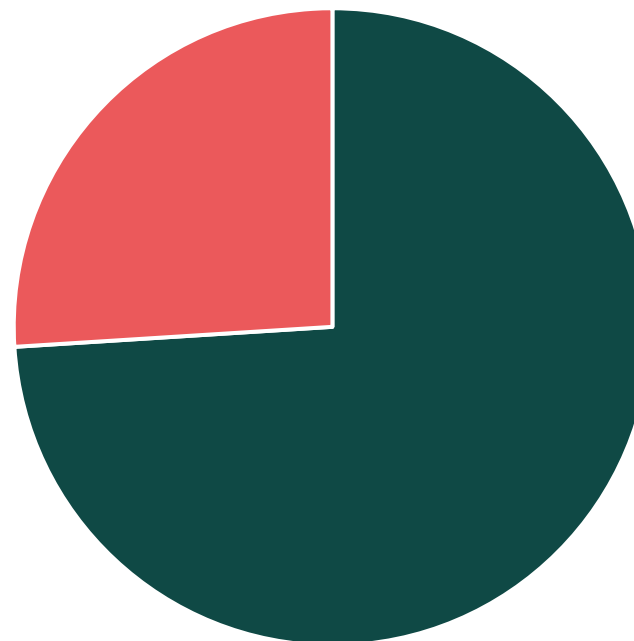
Källa: Wallenberg och Levinson (2012)

CEO trust unions



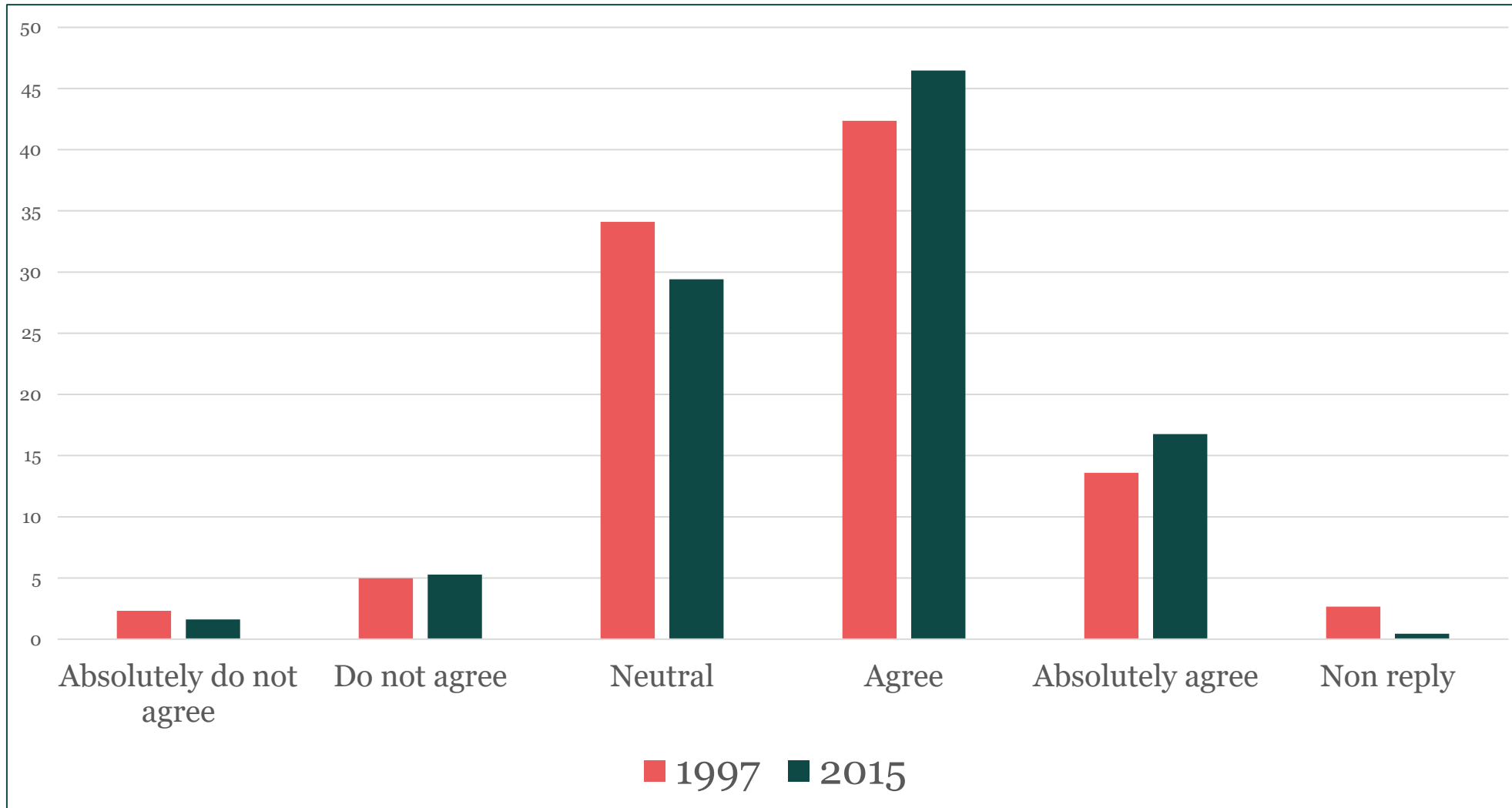
■ Rather good or good faith ■

Unions trust CEOs



■ Rather good or good faith ■

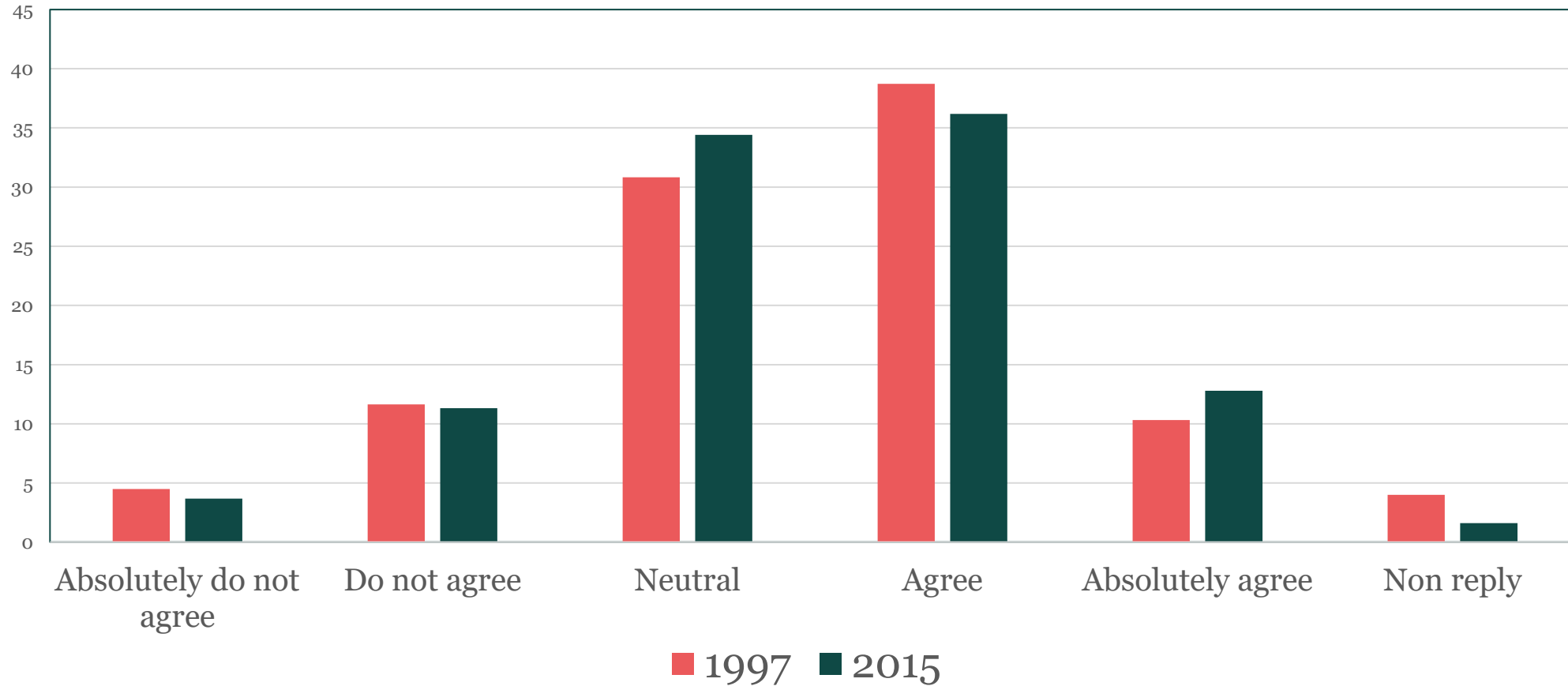
I am proud to work in my company, percent



ISSP 1997,
2015

RATIO

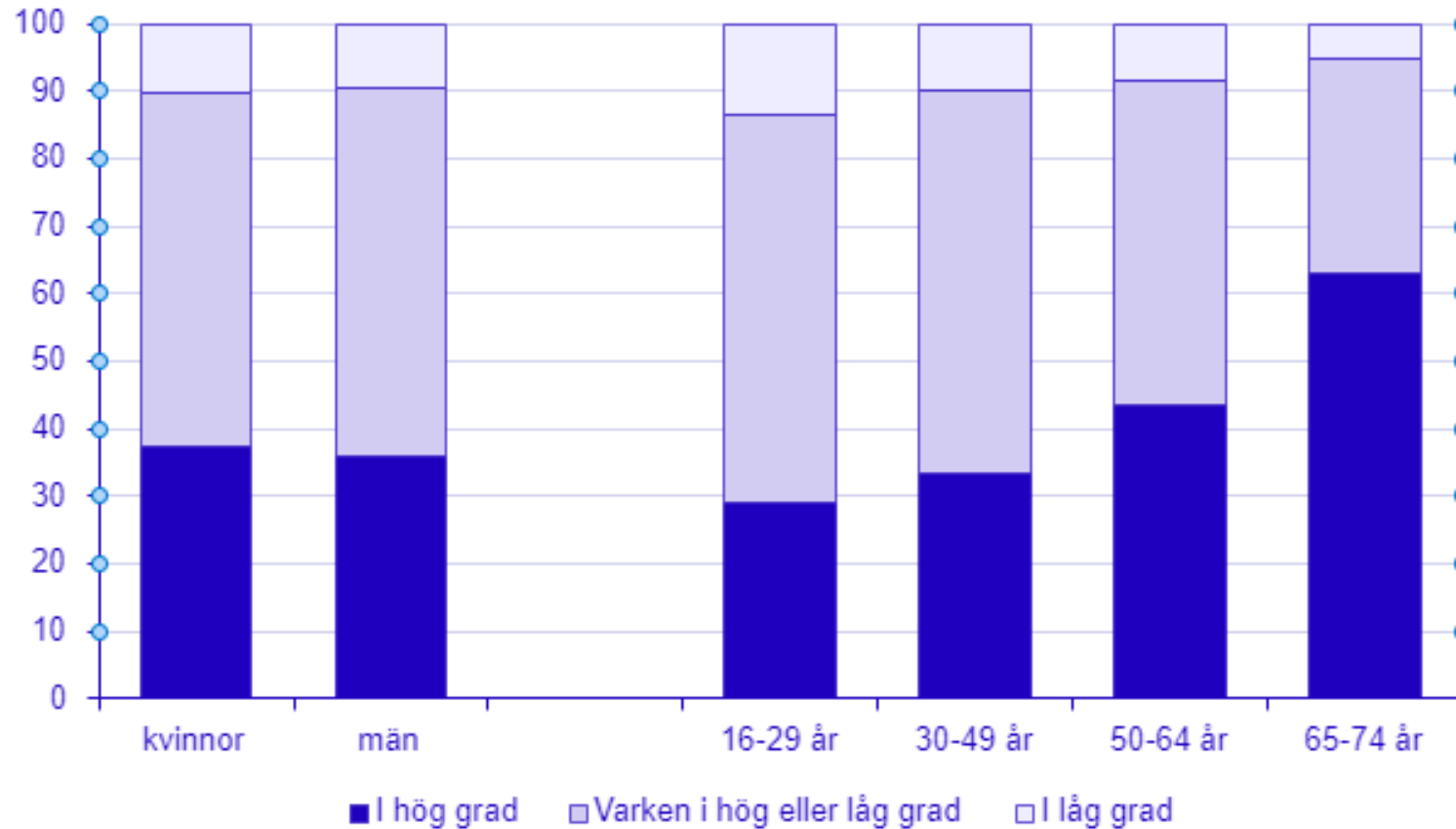
I will work hard to help my company succeed



ISSP 1997,
2015

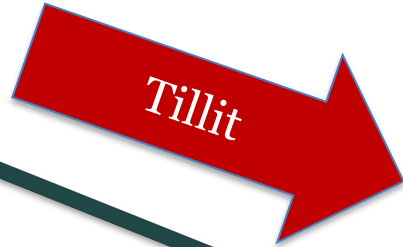
Nöjd med arbetet?

Andel som är i olika grad nöjda med sitt arbete, ULF 2021.



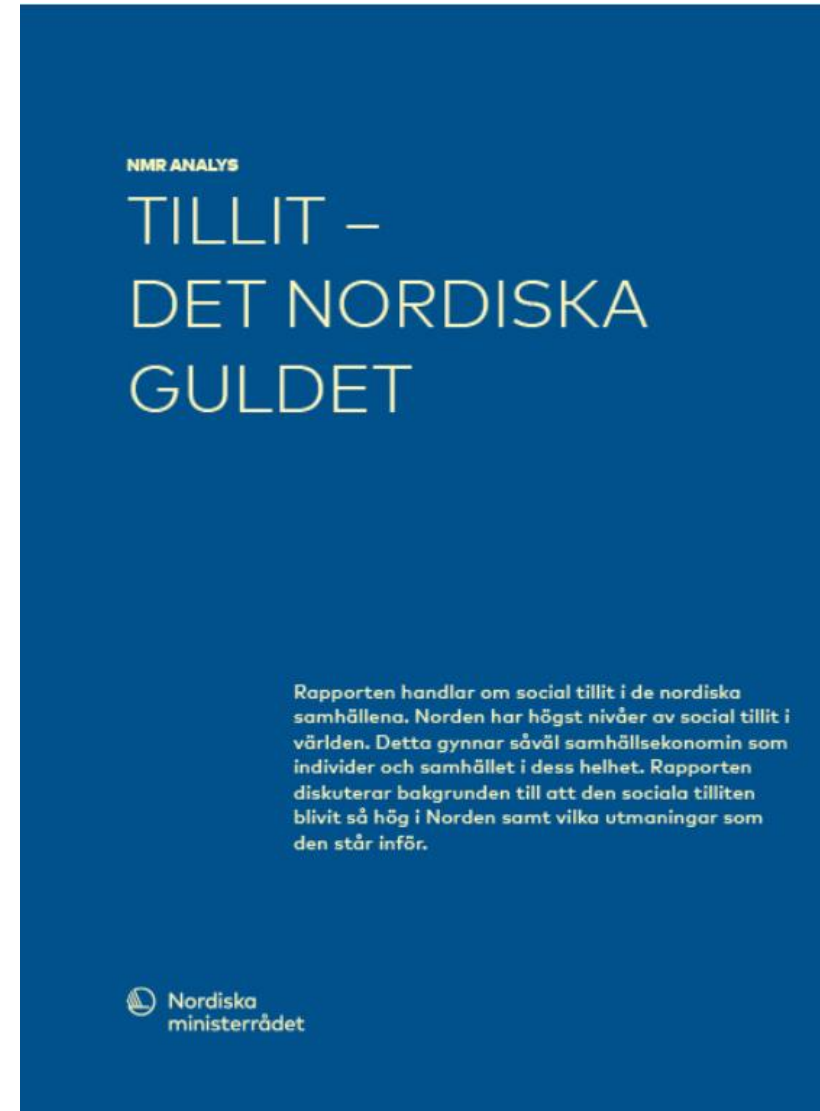
Tillit är inte en självklarhet

USA 1960
70 procent



USA idag
25 procent

Rothstein (2018)

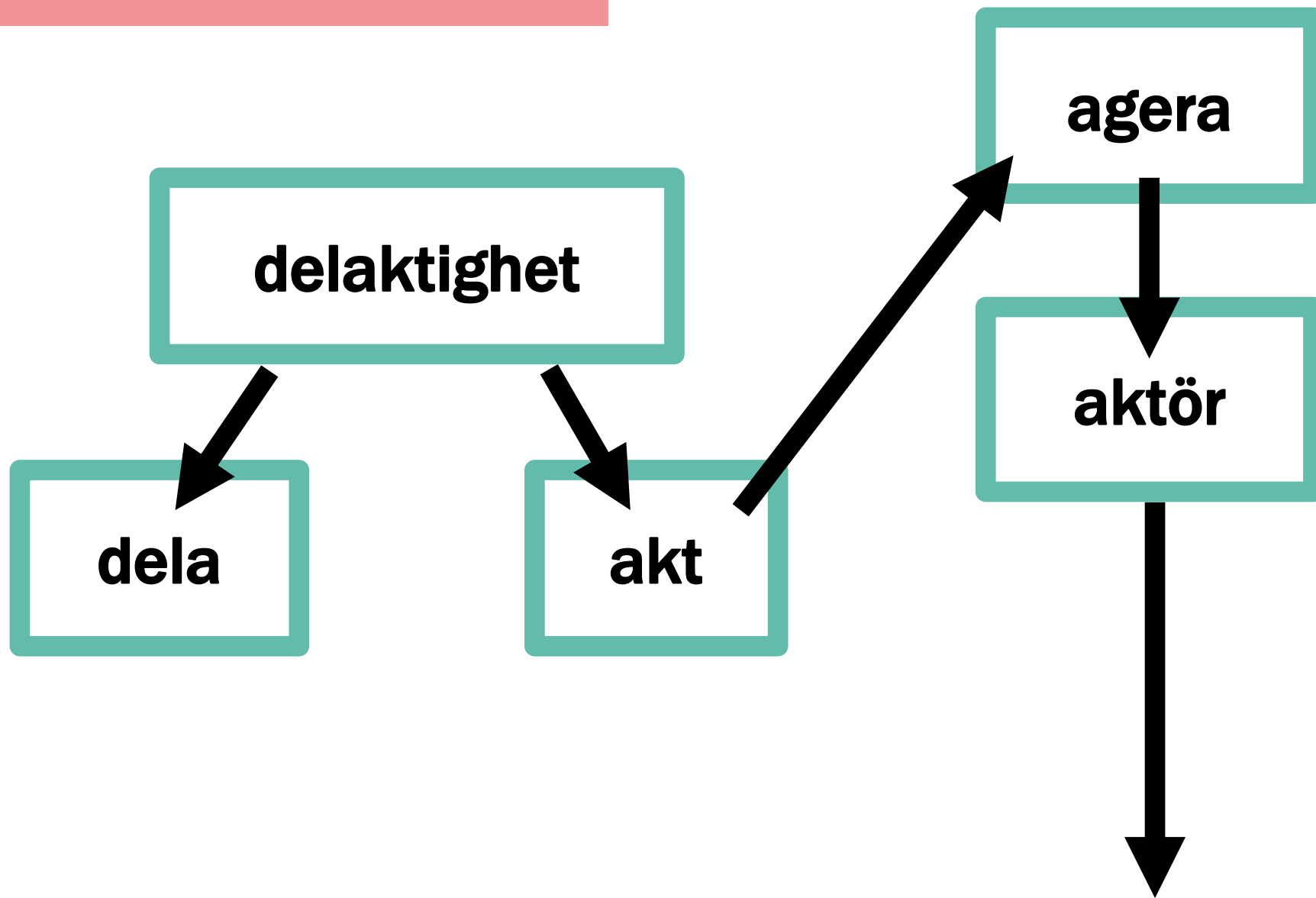


Delaktighet och empowerment

Linda Weidenstedt, Ratio

Hur bibehålla organisatorisk tillit?

Vad är delaktighet?





Vad gör oss till aktörer?

Vi agerar och beter oss baserat på:

- värderingar
- normer
- önskemål
- övertygelser
- möjligheter

(Hedström 2005)

**Vi delar vår
aktörstillvaro
med andra!**



**mitt
aktörskap
gör
skillnad**

**det spelar
roll att
jag är här**

**att delta
är att ta
en del**

meningsfull tillvaro



**Delaktighet innebär både
respekt och makt genom att
bli tagen på allvar som
social aktör.**

(Schirmer, Weidenstedt & Reich 2013)



**Man är inte längre en social aktör
om man förlorar förmågan att
”göra skillnad”, dvs att utöva
någon sorts makt.**

(Giddens 1984)

Empowerment



- management & ledarskapsstil
- 80talet – idag
- USA
- insikten:
självstyre/autonomi motiverar



**Empowerment =
överföring av makt**





strukturell makt

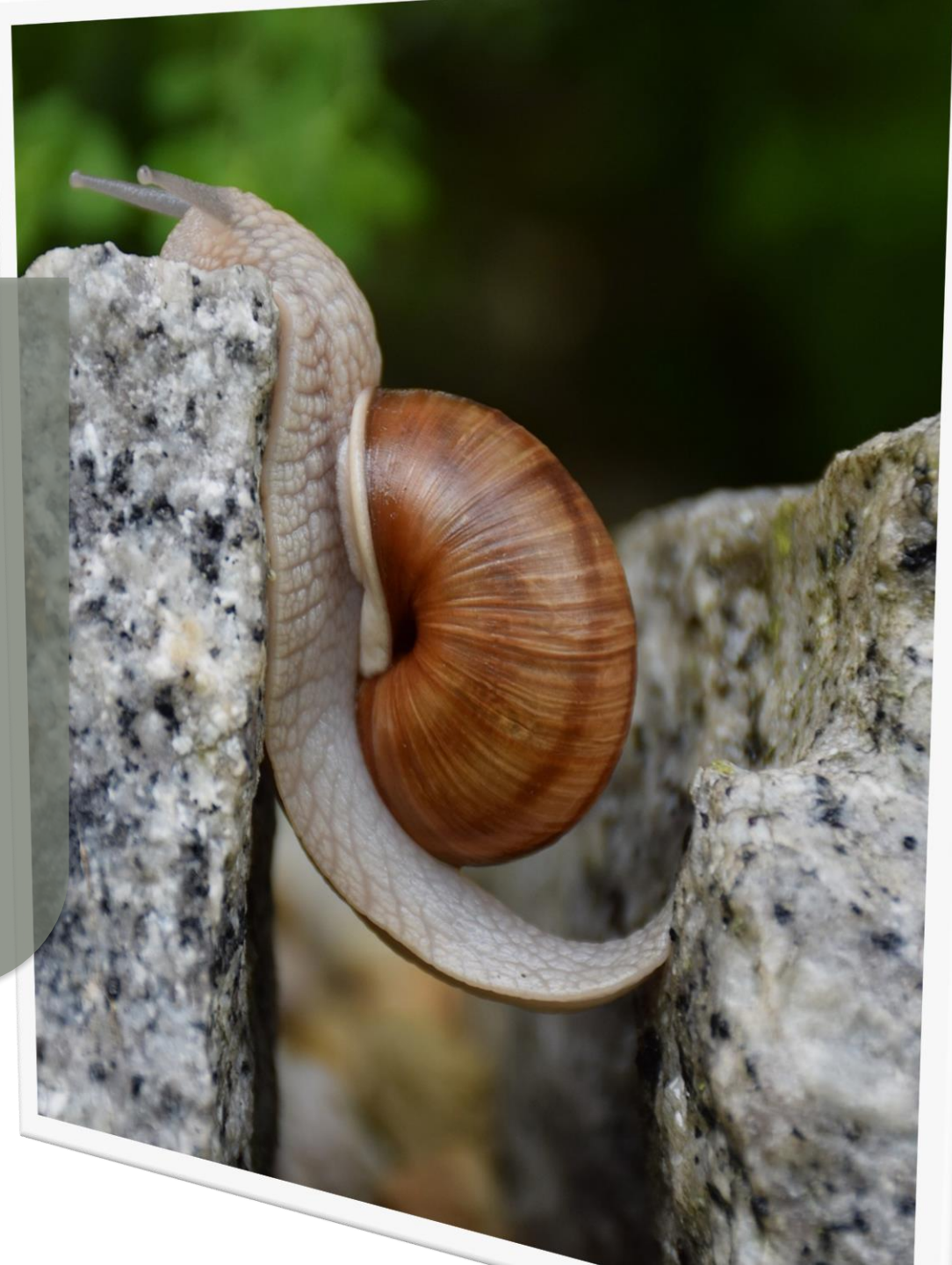
(Spreitzer 2008)

- deltagande i beslutsfattande processer
- platta hierarkier
- öppet informationsflöde
- kompetensutveckling
- individuell och kompetensbaserad lönesättning

psykologisk makt

(Maynard et al. 2012)

- påverkan
- meningsfullhet
- kompetens
- autonomi & självstyre





Empowerment hyllas. Med all rätt.

- **meningsfullhet**
- **nöjdhet**
- **välstånd**
- **engagemang**
- **motivation**
- **prestation**
- **senioritet**
- **personalomsättning**

(Seibert 2011)

Scandinavian / Swedish management

1. change and innovation
2. participation and union influence
3. informality, consensus and open dialogue between levels and parties
4. autonomous work groups
5. value based and visionary management coexisting with 'matter-of-fact' based creativity and participation in long processes of implementation (...).

The approach is decentralistic and in a way experimental.



Med det sagt...

- **det ena påverkar det andra**
- **kontinuerlig förändring**
- **nya förutsättningar**
- **förändrat ledarskap**
- **konstant utveckling**