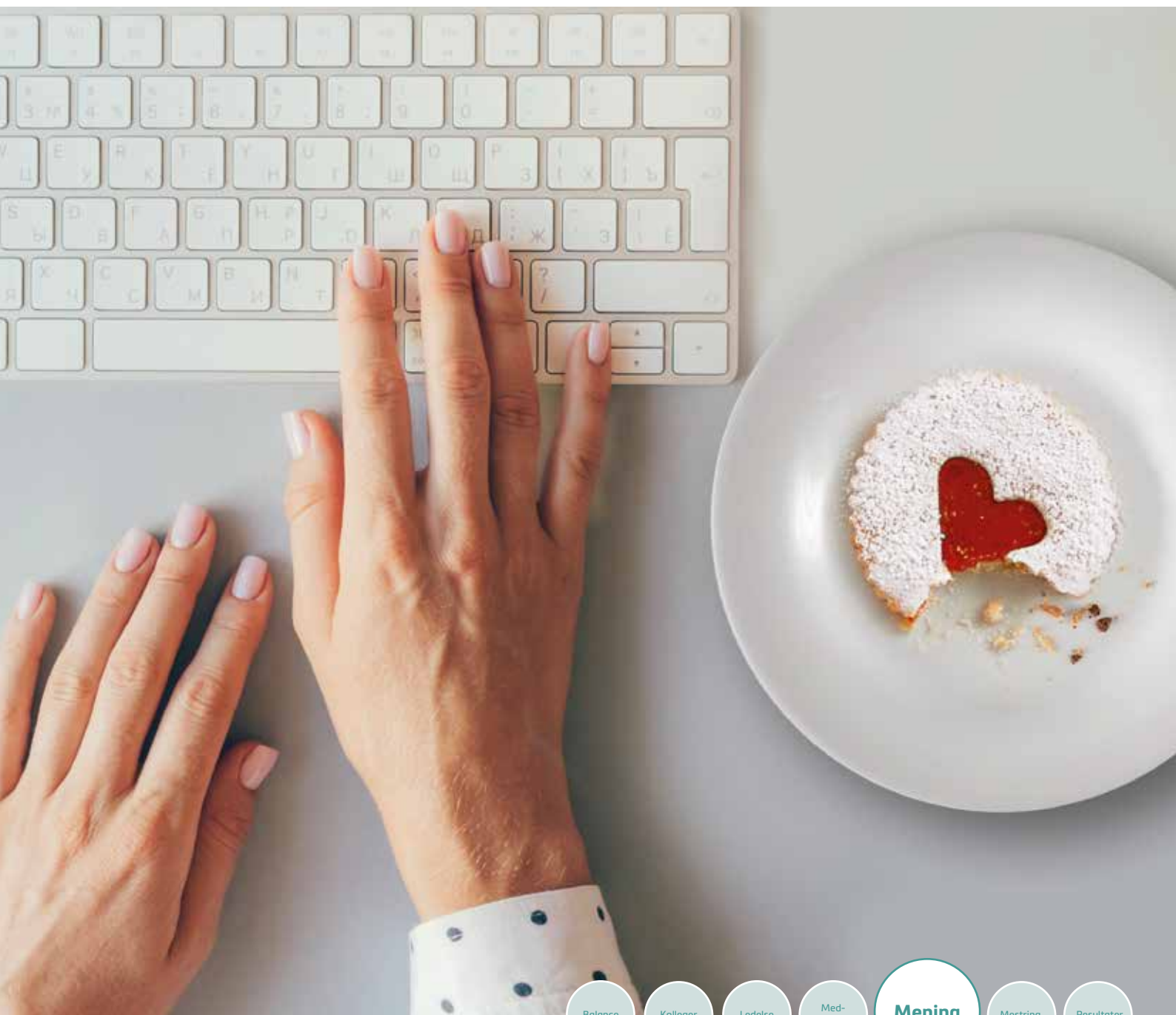


RAPPORT: Undersøgelse af sammenhængen mellem mening, arbejdslyst og psykologisk tryghed

# Mening - fryns eller nødvendighed



Balance

Kolleger

Ledelse

Medbestemmelse

**Mening**

Mestring

Resultater



# Mening - fryns eller nødvendighed

**KRIFA** er en arbejdslivsbevægelse, der blev etableret i 1899 og har over 190.000 medlemmer. For de fleste mennesker er "god arbejdslyst" en hilsen. For os er det mere end det. Det er vores mission. Vi vil skabe oplevet god arbejdslyst hos den enkelte i alle arbejdslivets faser, i alle arbejdsfællesskaber og på alle arbejdspladser.

**Læs mere på [krifa.dk](http://krifa.dk)**

**VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLYST** undersøger og analyserer arbejdslivet for at blive klogere på, hvad der skaber arbejdslyst, og hvad vi kan gøre for at forbedre den. Videncentret kortlægger løbende danskernes trivsel og arbejdslyst i God Arbejdslyst Indeks og udarbejder derudover også en række andre undersøgelser om, hvad der giver arbejdslivet mening, hvordan ledelse påvirker arbejdslysten og andre arbejdslivsrelaterede undersøgelser og analyser. **Læs mere på [krifa.dk/videncenter](http://krifa.dk/videncenter)**

**KANTAR GALLUP** har siden 1939 gennemført undersøgelser i Danmark og er i dag Danmarks største analyse- og rådgivningsvirksomhed. Som markedsledende analysevirksomhed er Kantar Gallup forrest i udviklingen af avancerede analysemodeller, digitale løsninger, teknologier og ydelser, som omdanner information til beslutningsklar viden.

**Læs mere på [www.gallup.dk](http://www.gallup.dk)**

- undersøgelse af sammenhængen mellem mening, arbejdslyst og psykologisk tryghed

Mening er ikke bare fryns .....	5
Mening på toppen .....	6
Et blik på resultaterne .....	8
Bidragydere.....	10
Fire dimensioner af mening giver arbejdslyst.....	12
Når dit arbejde giver mening .....	16
<b>STØRRE MENING</b>	
Gør selv en forskel og få mere mening .....	20
Sinatur Hotel & Konference arbejder for et højere formål .....	22
De unge søger mening i deres arbejde .....	24
Der skal være et "wauw" i dit arbejdsliv .....	26
Sådan leder du den kreative generation Z .....	28
<b>ORGANISATORISK MENING</b>	
Høj mening er høj motivation .....	30
Når din leder er en aktiv medspiller i arbejdslivet .....	34
<b>INDRE MENING</b>	
Når du selv er en aktiv medspiller i arbejdslivet .....	36
Når meningen forsvinder, så skab den sammen .....	40
Find selv meningen med dit (arbejds)liv .....	42
Når du er gift med dit arbejde .....	44
<b>KOLLEGIAL MENING</b>	
Vi har brug for kollegiale fællesskaber.....	46
<b>PSYKOLOGISK TRYGHED</b>	
Når utryghed står i vejen for meningen .....	48
Hos SEF A/S vil de passe bedre på hinanden .....	52
Mariagerfjord Kommune måler den psykologiske tryghed .....	54
Autentisk ledelse starter i byrådet .....	56
Når frygt fylder mere end tillid .....	58
Når lederen tør tvivle .....	60
Kunsten at stille kraftfulde spørgsmål.....	64
Fremtidens organisationer med mening .....	68
Giver det mening?.....	72
Undersøgellesmodel .....	74
Temperaturltal .....	76
Sådan har vi gjort .....	77
Litteraturliste.....	78
Udgivelser.....	81

# Mening er ikke bare fryns

Vi stiller et lidt provokerende spørgsmål på forsiden: Er mening reelt set en nødvendighed i et arbejdsliv, eller er det bare et frynsegode? I rapporten, som du sidder med i hånden, konstaterer vi, at mening er alt andet end et frynsegode. Det er en absolut nødvendighed for arbejdslysten.

Forskningen dokumenterer, at mennesker, der kan se en mening med deres arbejde, er mere tilfredse både i jobbet men også i livet generelt. Det har stor betydning for din tilfredshed, om dit arbejde er et sted, du går hen for bare at tjene til dagen og vejen, eller om du rent faktisk føler, at du gør en forskel for nogle andre mennesker eller bidrager ind i en større sammenhæng.

## Mangel på retning og mening

Selv om rigtig mange mennesker har et meningsfuldt arbejde, så viser vores undersøgelse, at der stadigvæk er en del medarbejdere, der har opgaver som dræner for energi, og som ikke kan se mening og retning i deres arbejde.

Når vi har arbejdslivssamtaler med vores medlemmer og spørger ind til, hvordan de har det, så kan vi høre, at trivslen er udfordret en del steder. Vi ved, at mange medlemmer har svært ved altid at se meningen i deres opgaver og i virksomhedens retning. Og vi ved, at det påvirker arbejdslysten i en negativ retning.

## Vi står på et solidt fundament

Selv om det ikke er nogen let opgave at løse udfordringerne i arbejdslivet, så bliver vi klogere hver eneste dag – ikke mindst fordi vi står på et solidt fundament af forskningsmæssig viden. Vi har en helt unik viden om, hvilke faktorer der har indvirkning på arbejdslysten. Samtidig kan vi komme med konkrete anbefalinger til både den enkelte medarbejder og til lederen. Så arbejdslysten og meningen med arbejdet bliver tydelig.

Et spørgsmål til refleksion kunne være, om I som organisation har en klar definition af jeres kerneopgave, og om medarbejderne ved, hvordan de kan bidrage ind i den? Det er afgørende for vores oplevelse af mening, at vi som medarbejdere forstår at bidrage ind i virksomhedens overordnede formål. Her skal lederen evne at bringe medarbejderens potentiale i spil. Men det er også værd at dvæle ved, om trivsel og mening er forudsætningen for at kunne levere et stykke arbejde? Eller om trivsel og mening reelt opstår, når vi byder ind med vores kompetencer i kerneopgaven?

## Vi er hele mennesker

Jeg vil ikke komme med svaret, blot konkludere at vi i Krifa tager det hele arbejdsliv meget alvorligt. Vi er ikke to mennesker, ét når vi er derhjemme ved familien, og ét når vi er på arbejde. Derfor er det centralt, at vi rådgiver hele mennesker. Hvad der sker på arbejdet, påvirker os også derhjemme – og omvendt. Det er essensen i en arbejdslivsbevægelse.

Jeg håber, at denne rapport kan give dig helt nye perspektiver på, hvorfor mening er så vigtig en faktor for din arbejdslyst. Vi har inviteret en række eksperter med rundt om bordet, som hver giver deres besyv med. Når vi puljer deres viden med vores forskning, kaster det nyt lys på mening som en absolut nødvendighed i arbejdslivet.



**Søren Fibiger Olesen**  
Formand  
Krifa



# Mening på toppen

Det er ikke alle forundt at have et arbejde, de finder mening i. Men mening har vist sig at være en særdeles nødvendig faktor, hvis vi vil have og bevare den gode arbejdslyst. Siden 2015 har vi spurgt ca. 25.000 danskere om, hvad der betyder noget for deres arbejdsliv. Og danskerne er ikke i tvivl. Her er mening placeret helt i toppen.

## MENING BETYDER NOGET FOR DANSKERNE

Danskerne har brug for at kunne se mening i deres arbejde. I forskningen er vi optaget af fire dimensioner af mening. Det er dimensionerne *indre mening*, *større mening*, *organisatorisk mening* og *kollegial mening*. Resultaterne i rapporten viser tydeligt, at den *indre mening* betyder meget for arbejdslysten.

Føler du, at du kan være dig selv på arbejdet, at du er faglig dygtig og kan bruge dine kompetencer, ja så trives du. Kan du ligeledes se mening i de beslutninger, der bliver truffet på dit arbejde. Og kan du forstå den kurs, ledelsen sætter. Ja så trives du også. Men flere forskere i rapporten peger på, at den *større mening* får en helt særlig betydning i fremtiden. Vi ønsker at gøre en forskel for andre mennesker og bidrage ind i en større helhed.

## BETYDNING AF PSYKOLOGISK TRYGHED FOR MENINGEN

I rapporten giver vi også et perspektiv på, hvilken betydning det har for organisationen, hvis den psykologiske tryghed<sup>1</sup> er lav eller høj. Der er en sammenhæng mellem at opleve mening og arbejdslyst, og at medarbejderne frit kan sige deres mening, frit kan stille spørgsmål, og at de tør at fejle. Her giver vi perspektiver på, hvordan vi sikrer en høj grad af psykologisk tryghed på de danske arbejdspladser.

Når vi går nysgerrigt og undersøgende til værks og får stillet de rigtige spørgsmål, så vil vi naturligt øge chancen for, at vi oplever mening og kan se retning i arbejdet<sup>2</sup>. Dette stiller krav til den gode leder. Vi udfordrer læseren med nye perspektiver på, hvorfor sårbarhed, nysgerrighed og mod er særdeles vigtige lederkompetencer i fremtiden.

## MENING ER ET FÆLLES ANSVAR

Ansvar for mening tilskrives vi i høj grad os selv og lederen, men kollegerne har også indflydelse på, hvorvidt vi oplever mening i arbejdslivet. Danmark har fx været præget af mange omvæltninger siden Covid-19 så dagens lys. Det har betydet, at en del af os ikke har set vores kolleger i en lang periode. Og kollegerne betyder i særdeleshed noget for vores arbejdslyst. Vores kolleger bidrager positivt til vores hverdag – både fagligt og socialt. Derfor er det heller ikke bare ønsketænkning, når du sidder derhjemme og savner dine kolleger. For vi dokumenterer, at det har betydning for din oplevelse af mening, at du er omgivet af gode kolleger og fællesskaber.

I denne undersøgelse har vi stillet 50 spørgsmål til 2.148 repræsentativt udvalgte danskere om deres oplevelse af arbejdslyst, mening og psykologisk tryghed. Det kan du læse mere om i afsnittet "Sådan har vi gjort" på side 77.

<sup>1</sup> Edmondson, 2012

<sup>2</sup> Se artiklen "Kunsten at stille kraftfulde spørgsmål" på side 64





## Et blik på resultaterne

Vi vil gerne give dig som læser det bedste overblik over alle rapportens resultater. Derfor får du her en lille teaser, der kan vække nysgerrigheden. Vi håber, at du vil benytte overblikket til at blive klogere på de emner, der interesserer dig.

### GØR EN FORSKEL OG FÅ MERE MENING

51 procent af danskerne går bare på arbejde for at tjene deres løn. Det er mere end halvdelen af danskerne, der oplever, at lønnen kun er et middel til at tjene til livets ophold. Ligeledes svarer ti procent, at de slet ikke eller i ringe grad bidrager til et større formål, og 13 procent føler ikke, at de gør samfundet bedre. Her kan vi se, at det i høj grad halter for de unge. Få et perspektiv på, hvad det reelt betyder for de unge at gøre en forskel i samfundet, og hvordan man som leder sætter rammerne for, at de føler sig motiveret. Læs ligeledes, hvilken betydning den *store mening* har for medarbejderne på Sinatur Hotel & Conference, og hvordan man som leder guider Generation Z, der vil have helhed, mening og relationer i deres job.

[Læs mere fra side 20-29.](#)

### HØJ MENING ER HØJ MOTIVATION

Analysen viser en særdeles stærk sammenhæng mellem at opleve mening og så samtidig trives og være motiveret på sin arbejdsplads. Men 39 procent af danskerne oplever kun i nogen grad, at deres primære arbejdsopgaver giver energi, og 44 procent oplever, at de kun i nogen grad kan se mening i de forandringer, der sker på deres arbejdsplads. Bliv klogere på, hvilken betydning det har, at vi selv får mulighed for at træffe beslutninger på vores arbejde, at vi er udstyret med de rigtige kompetencer i forhold til opgaven, og at vi er omgærdet af sunde relationer.

[Læs mere fra side 30-33.](#)

### HAR MEDARBEJDEREN ELLER LEDEREN ANSVAR FOR MENINGEN?

Mere end 25 procent af danskerne mener i høj grad eller i meget høj grad, at det er lederen, der skal skabe mening i deres arbejdsliv, men hvis ansvar er det egentligt? Er det lederen, er det medarbejderen, eller er det kollegerne, der har ansvaret for oplevelsen af mening i arbejdslivet? Vi kan i analysen se, at 15 procent af danskerne oplever, at lederen i ringe grad formår at kommunikere tydeligt, hvilke opgaver der skal løses i afdelingen. Dette udfordrer medarbejderens oplevelse af mening og gør det svært at løse kerneopgaven. Bliv klogere på, hvad man som medarbejder og leder selv kan gøre.

[Læs mere fra side 34-43.](#)

### KAN DU HAVE FOR MEGET MENING I ARBEJDET?

Vores undersøgelse viser, at de personer, som bare går på arbejde for at tjene deres løn, har en lavere arbejdslyst-temperatur end dem, der oplever, at de gør en forskel. Men er det nødvendigt med en balance for ikke at brænde ud? Bliv ligeledes klogere på, om kollegerne kan gøre en forskel for din arbejdslyst og måske lade dine batterier op.

[Læs mere fra side 44-45.](#)

### NÅR KOLLEGER = ARBEJDSLYST

Vores kolleger har betydning for vores arbejdslyst og vores oplevelse af mening. Vores analyse viser, at medarbejdere, som ikke er en del af et team eller som kun sidder i små teams, har en lavere temperatur på mening end de medarbejdere, som er en del af teams på mere end 20 personer. Samtidig ved vi fra forskningen, at tætte relationer i arbejdslivet har betydning for vores motivation og evne til at præstere. Bliv klogere på, hvordan I styrker de gode fællesskaber.

[Læs mere fra side 46-47.](#)

### NÅR UTRYGHED STÅR I VEJEN FOR MENINGEN

41 procent af danskerne oplever slet ikke, i mindre eller kun i nogen grad, at de trygt kan stille spørgsmål i alle sammenhænge på jobbet, og mere end halvdelen af danskerne oplever, at det slet ikke eller kun i nogen grad er okay at begå fejl på jobbet. Føler vi os utrygge, så bliver vi også bange for at begå fejl. Og fejl er en uundgåelig del af livet, hvis vi vil være innovative og udvikle os som mennesker<sup>3</sup>. Få et perspektiv på, hvad psykologisk tryghed betyder for arbejdslysten og oplevelsen af mening. Og læs, hvordan energiselskabet SEF A/S helt konkret arbejder med den psykologiske tryghed. Bliv ligeledes klogere på, hvordan byråd, kommunaldirektør og kommunens medarbejdere i Mariagerfjord Kommune sammen har lagt en strategi for arbejdet med den psykologiske tryghed de næste 3 år.

[Læs mere fra side 48-59.](#)

### NÅR TVIVL OG SÅRBARHED IKKE ER EN SVAGHED

Vores analyse viser, at næsten halvdelen af medarbejderne enten slet ikke oplever at have retning for deres arbejde, eller i hvert fald kun at have det i ringe eller nogen grad. Det kan være frustrerende, at chefen ikke altid har svar på rede hånd. Men få her førende eksperter's view på, hvordan vi kan vende tvivl og sårbarhed til en styrke, så vi får autentiske ledere og sunde relationer i vores organisationer. Bliv også klogere på, hvordan man stiller kraftfulde spørgsmål som leder i stedet for altid at have svarene på rede hånd. Og læs en topleders betragtninger om, hvorfor egenskaben mod får os til at vokse som mennesker, så vi bidrager til virksomhedens udvikling og oplever mening i vores arbejde.

[Læs mere fra side 60-67.](#)

### FREMTIDENS ORGANISATIONER MED MENING

Ifølge analysen kan 14 procent af danskerne slet ikke se mening med de daglige beslutninger, og 22 procent kan ikke se mening med de større forandringer i organisationen. Det giver stof til eftertanke, for kan du ikke se meningen med dit arbejde i organisationen, så viser vores analyse og anden relevant forskning på området, at det er svært at finde motivationen til at fortsætte. Få her et bud på, hvordan fremtidens organisationer kan tage livtag med strukturer, der ofte begrænser menneskers oplevelse af mening. Her ligger beslutningskraften hos medarbejderne i virksomheder med færre eller ingen ledere.

[Læs mere fra side 68-71.](#)

## Bidragydere

I rapporten bidrager en række eksperter med perspektiver og fortolkning af undersøgelsens resultater. Det giver jer som læsere en bredere og mere nuanceret viden om emnet.



**CECILIE ERIKSEN** - Ph.d., filosof og foredragsholder

Cecilie Eriksen er siden 2003 har hun skrevet og redigeret antologier som *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur* (2005, med Svend Brinkmann), *Det meningsfulde arbejdsliv* (2007) og *Ulydighed og etisk dynamik* (2013). Hun er serie-medredaktør på bogserien *Moderne arbejdsliv*. Hendes nyeste bog, *Løgstrup og tilliden (Klim)*, er skrevet sammen med Anne Marie Pahuus og udgives i efteråret 2020.



**LARS SANDER MATJEKA** - Bestyrelsesmedlem & Ledelsesrådgiver

Lars Sander Matjeka har senest været CEO i Aller Media og tidligere marketing- & kommunikationsdirektør i it-branchen og direktør for et content marketing bureau. Han sidder desuden også i bestyrelsen hos Dansk Selskab for Virksomhedsledelse (VL). Lars bidrager i rapporten med et view på, hvem der har ansvaret for, at den enkelte oplever mening i arbejdslivet. Ligeledes giver han et perspektiv på, hvilken rolle mod og sårbarhed spiller for vores oplevelse af mening.



**EMILIA VAN HAUEM** - Kultursociolog, bestyrelsesmedlem og forfatter

Emilia van Hauen er kultursociolog (cand.scient.soc) og HD(A) og skriver fast for flere landsdækkende medier, har skrevet en række bøger, heraf to bestsellere, og bliver ofte brugt som kommentator og foredragsholder både herhjemme og i udlandet. Hun er medlem af flere bestyrelser, bl.a. Messecenter Herning. Emilia giver et perspektiv på, hvad mening betyder for de unge, og hvordan man leder dem, så de finder mening i arbejdslivet.



**THOMAS JOHANSEN** - Chefkonsulent og partner, MacMann Berg

Thomas Johansen er Cand. Pæd. i almen pædagogik og en erfaren konsulent og mangeårig underviser på MacMann Bergs leder- og konsulentuddannelser. Forfatter til en lang række artikler og ledelsesbøger, senest: *Bæredygtig organisations- og forretningsudvikling – en praksisbog om at stille kraftfulde spørgsmål*.



**THOMAS SPECHT** - Chefkonsulent og partner, MacMann Berg

Thomas Specht er magister i filosofi med speciale i etik og værditeori og en erfaren konsulent og mangeårig underviser på MacMann Bergs systemiske leder- og konsulentuddannelser. Forfatter til en lang række artikler og ledelsesbøger, senest: *Bæredygtig organisations- og forretningsudvikling – en praksisbog om at stille kraftfulde spørgsmål*.



**JOACHIM MEIER** - Erhvervspsykolog ved CLAVIS og Ph.d. Stipendiat

Joachim Meier er uddannet psykolog (cand.psych.) og har en kandidat i analytisk journalistik (cand. public.) Bidragyder til flere bøger og artikler, der fokuserer på de eksistentielle, paradoksale og etiske dimensioner af lederskabet og det moderne arbejdsliv. Blandt andet har han bidraget til årets ledelsesbog 2018 *Lederen mellem tvivl og handlekraft*.



**ANDERS MOESGAARD JACOBSEN** - Officer i Forsvaret

Anders Moesgaard Jacobsen er uddannet og ansat som taktisk officer i Forsvaret. Herudover har han en kandidat (Cand.soc) i Politisk Kommunikation og Ledelse samt en bachelor i erhvervsøkonomi og filosofi (HA.fil.). Anders bidrager sammen med Joachim med et perspektiv på den sårbare leder, der tør at tvivle. En leder der netop kan bidrage til meningen i arbejdslivet for den enkelte medarbejder.



**JACOB ALBERTSEN** - Erhvervspsykolog, indehaver af Ledertid.com

Jacob Albertsen er stifter af [www.ledertid.com](http://www.ledertid.com), hvor han udvikler events og digital læring til ledere. Desuden er han uddannet psykolog og har arbejdet med udvikling af organisationer, ledere og teams siden 2010. Jakob bidrager i rapporten med nogle af de dilemmaer, der kan spænde ben for meningen.



**MADS BAB** - Ledelsesrådgiver, indehaver af Gnist og Humanai

Mads Bab har i mere end 20 år rådgivet virksomheder og været ledergrupperes faste sparringspartner i forhold til at sikre agilitet, bæredygtig performance og høj arbejdslyst. Mads har skrevet flere bøger om emnet, er foredragsholder og fast underviser på Aarhus Universitet.



# Fire dimensioner af mening giver arbejdslyst

Siden 2015 har Videncenter for God Arbejdslyst og Kantar Gallup undersøgt, hvad der giver danskerne god arbejdslyst, og hvordan vi med forskellige indsatser kan øge arbejdslysten. Vi har gennem årene spurgt flere end 25.000 danskere, og det giver os et særdeles validt grundlag at stå på.

Vores analyser viser, at syv centrale faktorer har en særlig effekt på arbejdslysten. Det er faktorerne mening, mestring, balance, ledelse, medbestemmelse, resultater og kolleger. Du kan læse mere på side 74, hvor du får et kort blik på hele vores undersøgelsesmodel med tal fra 2019.

Vi har derfor i denne rapport valgt at nærstudere faktoren mening for at perspektivere, hvordan du som leder og medarbejder kan opleve mening i arbejdet. Vi kigger ligeledes på hvad du selv kan gøre for at øge din mening og dermed din arbejdslyst. Og hvad din leder kan bidrage med, og hvordan I sammen som organisation kan bringe mening på dagsordenen.

## MENING BETYDER MEST FOR DANSKERNE

Faktoren Mening har den største betydning for danskernes arbejdslyst. Mening er med andre ord en helt central faktor, hvis du, som medarbejder, gerne vil trives og glæde dig til at skulle på arbejde.

Ønsker du at nærstudere de andre faktorer, der er forudsætninger for din samlede arbejdslyst, så kan vi anbefale dig at kigge i God Arbejdslyst Indeks 2019 "Dit liv – din arbejdslyst", hvor vi giver et samlet view over alle de syv faktorer og deres individuelle effekt på arbejdslysten.

ARBEJDSLYST

75

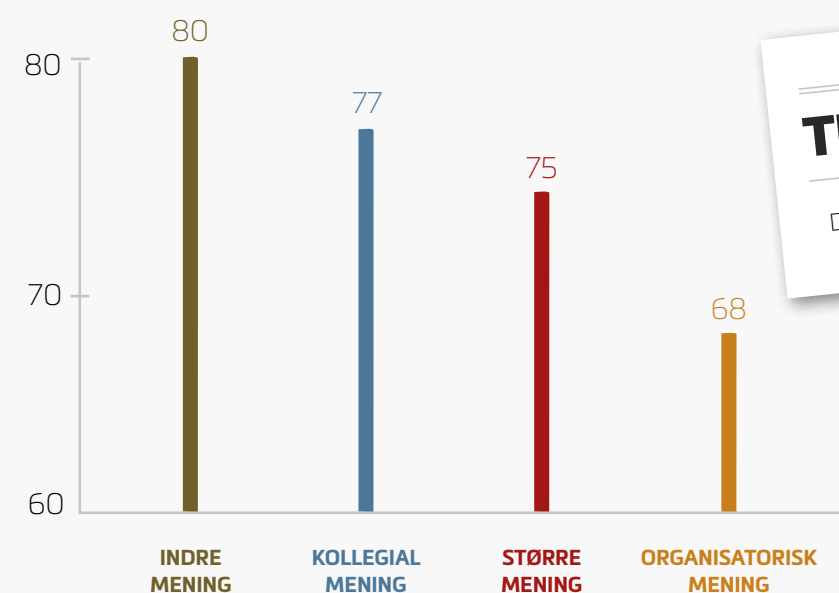
**TEMPERATUR**  
point

Danskernes arbejdslyst og oplevelse af mening er steget fra 2019 til 2020. Begge temperaturer er steget med tre point.

MENING

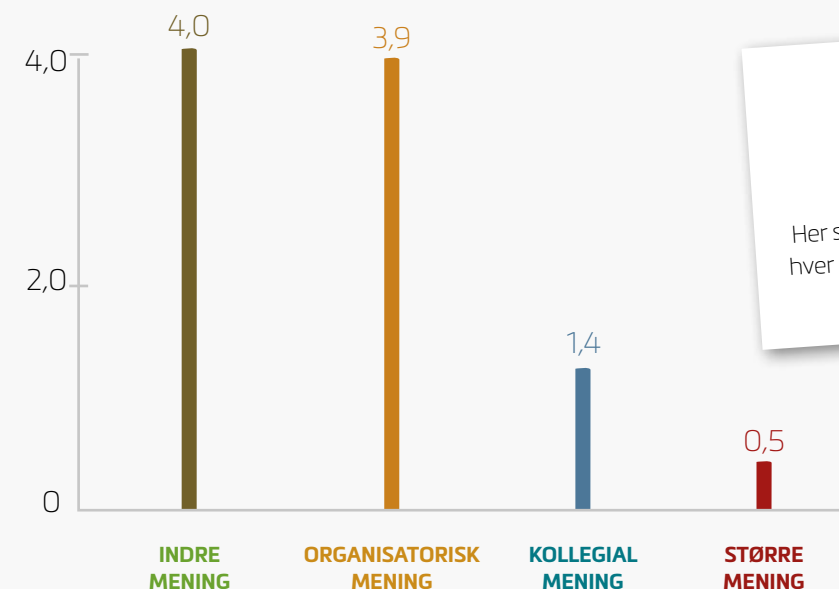
78

## MENING: SÅDAN STÅR DET TIL



**TEMPERATUR**  
point  
Danskernes oplevelse af mening på en skala fra 0-100

## MENING: SÅDAN PÅVIRKER DET ARBEJDSLYSTEN



**EFFEKT**  
point  
Her ses effekten af arbejdslysten for hver gang vi forbedrer temperaturen på mening med 10 point



## MENING ER IKKE BARE MENING

Når vi bryder faktoren mening ned, kan vi se, at meningsbegrebet grupperer sig i fire dimensioner, *indre mening*, *organisatorisk mening*, *kollegial mening* og *større mening*:

### INDRE MENING – EFFEKT PÅ 4

Vi kan på baggrund af danskernes besvarelser se, at oplevelsen af *indre mening* betyder rigtig meget for arbejdslysten. Så hvis du føler, at du kan være dig selv på arbejdet, at du oplever at være fagligt dygtig og kan bruge dine kompetencer i dit arbejde, så vil du opleve en høj grad af *indre mening*.

### ORGANISATORISK MENING – EFFEKT PÅ 3,9

Vi kan også påvise, at den organisatoriske mening har stor betydning for arbejdslysten. Det betyder i praksis, at du oplever en større arbejdslyst, hvis du kan se mening i de beslutninger, der bliver truffet i din organisation, og hvis du er enig i værdisættet. Men det betyder også, at du skal have en klar retning i dit arbejde og kunne bidrage til arbejdspladsens overordnede mål, ellers vil din organisatoriske mening være udfordret og dale i temperatur.

### KOLLEGIAL MENING – EFFEKT PÅ 1,4

Oplever du *kollegial mening*, så har du følelsen af et kollegialt fællesskab, hvor I bidrager fagligt såvel personligt ind i hinandens hverdag. Vi kan på baggrund af resultaterne i analysen konkludere, at den kollegiale

mening ikke har lige så stor betydning for arbejdslysten som dimensionerne *organisatorisk mening* og *indre mening*. Det betyder ikke, at dimensionen er uvæsentlig. Men det betyder, at dimensionerne *indre mening* og *organisatorisk mening* vægter højere hos danskerne og dermed også betyder mere for den samlede arbejdslyst.

### STØRRE MENING – EFFEKT PÅ 0,5

Den *større mening* har kun en effekt på 0,5, hvilket er markant lavere end for de andre dimensioner. Dette kan måske virke overraskende, da vi ofte taler om, at vores arbejde skal have en *større mening*, og at vi skal kunne bidrage til et højere formål og gøre samfundet til et bedre sted at være.

### DET NÆRE ER VIGTIGST

Men når vi kigger på danskernes besvarelser, så er det ikke den *større mening*, der træder i karakter. Her må vi formode, at det nære spiller en større rolle i lyst til at gå på arbejde. Det er altså vigtigere for vores arbejdslyst, at vi personligt kan se mening i vores arbejde, og at vi har en klar og tydelig retning i vores arbejde, end at vi bidrager til et større formål i samfundet. Vi kan dog ikke negligere de enkelte dimensioner uagtet deres forskellige effekt. Det vil også være uklogt som leder eller HR-ansvarlig kun at prioritere de indsats, der har den højeste effekt på arbejdslysten, da alle fire dimensioner af mening har betydning for den samlede arbejdslyst. I denne rapport nuancerer vi billedet og folder alle



meningsdimensionerne ud – herunder også den *større mening*. Kultursociologen Emilia van Hauen peger fx i rapporten på, at den *større mening*, specielt blandt unge, kommer til at få stor betydning i fremtiden.

Som du også vil se i rapporten, kan det være svært at afgøre, om det er den *indre mening* eller fx den organisatoriske mening, der er i spil, eller om oplevelsen af mening er et samspil mellem flere dimensioner på én gang. Derfor vil du også selv kunne opleve, at I har flere meningsdimensioner i spil på samme tid i jeres arbejde. Tilsammen danner de den samlede oplevelse af mening i arbejdslivet.

### TEMPERATUR

Temperaturen fortæller, hvordan lønmodtagerne på de danske arbejdspladser generelt har det med arbejdslysten og med faktoren mening. Temperaturen vil her være beregnet på baggrund af en række spørgsmål om arbejdslyst og mening. Det kunne fx være en temperatur på spørgsmål som "I hvilken grad oplever du, at dit arbejde er meningsfuldt?" eller "I hvilken grad føler du dig motiveret for at gå på arbejde?" Vi opgør temperaturen i point på en skala fra 0 til 100.

### EFFEKT

Effekten fortæller, hvad der er vigtigt for arbejdslysten. Fra vores analyser ved vi, at faktoren mening har en høj effekt på arbejdslysten. Effekten er dermed et udtryk for, hvor stor indflydelse en given faktor har på arbejdslysten. Løfter vi temperaturen på den *indre mening* med 10 point, stiger den samlede arbejdslyst med den pågældende faktors effekt.

Et tænkt eksempel kunne være medarbejderen, Jan, som oplever en samlet arbejdslyst på 70 på en skala fra 0 til 100, og han har en oplevelse af *indre mening* på 50. Ved næste måling har Jan fået ny leder, som har givet Jan anerkendelse for den store faglige og sociale indsats, han yder i virksomheden. Det har givet Jan en større oplevelse af *indre mening* i sit arbejde. Jan rapporterer derfor en temperatur på 60 i stedet for 50 på faktoren *indre mening*. *Indre mening* har ifølge vores undersøgelse en effekt på 4 point. Det betyder, at Jans samlede arbejdslyst er steget fra 70 til 74.

## MENINGENS FIRE DIMENSIONER



## VIL I ØVE JER?

Vi har udarbejdet et træningsprogram, som hjælper jer med at sætte mening på dagsordenen i jeres organisation. Træningsprogrammet understøtter perspektiverne i denne rapport. I programmet får I konkrete øvelser, værktøjer og refleksionsspørgsmål til hver af de fire meningsdimensioner, så I kan højne oplevelsen af mening og dermed også den samlede arbejdslyst.



Se mere på [krifa.dk/træningsprogram-mening](http://krifa.dk/træningsprogram-mening)



# Når dit arbejde giver mening

Mening i arbejdslivet har ikke altid været en selvfølge. Og hvad der giver mening for den ene, gør ikke nødvendigvis for den anden. Det meningsfulde arbejdsliv er til debat, men vi ser en tendens til, at "vi" bliver mere vigtigt end "mig først" i fremtiden.



### Af ph.d. og filosof Cecilie Eriksen

Der findes ældgamle religiøse myter og utopisk science fiction, der viser et liv, hvor mennesker ikke behøver at arbejde. Men i livet på denne jord har arbejdet altid været en trofast følgesvend. I dag er det en selvfølge, at vi

kan tale om et meningsfuldt arbejde. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø laver fx undersøgelser, hvor de hvert andet år spørger danskerne, om de oplever mening i deres arbejdsliv. Her viser svarene, at de fleste oplever en høj eller endog meget høj grad af mening og engagement i arbejdet<sup>4</sup>. Den forskning, der er gennemført af Videncenter for God Arbejdslyst, underbygger samme konklusion. "Arbejde" og "mening" har dog ikke altid været et naturligt makkerpar i den europæiske kultur.

### ARBEJDSBEGREBETS EUROPÆISKE IDÉHISTORIE

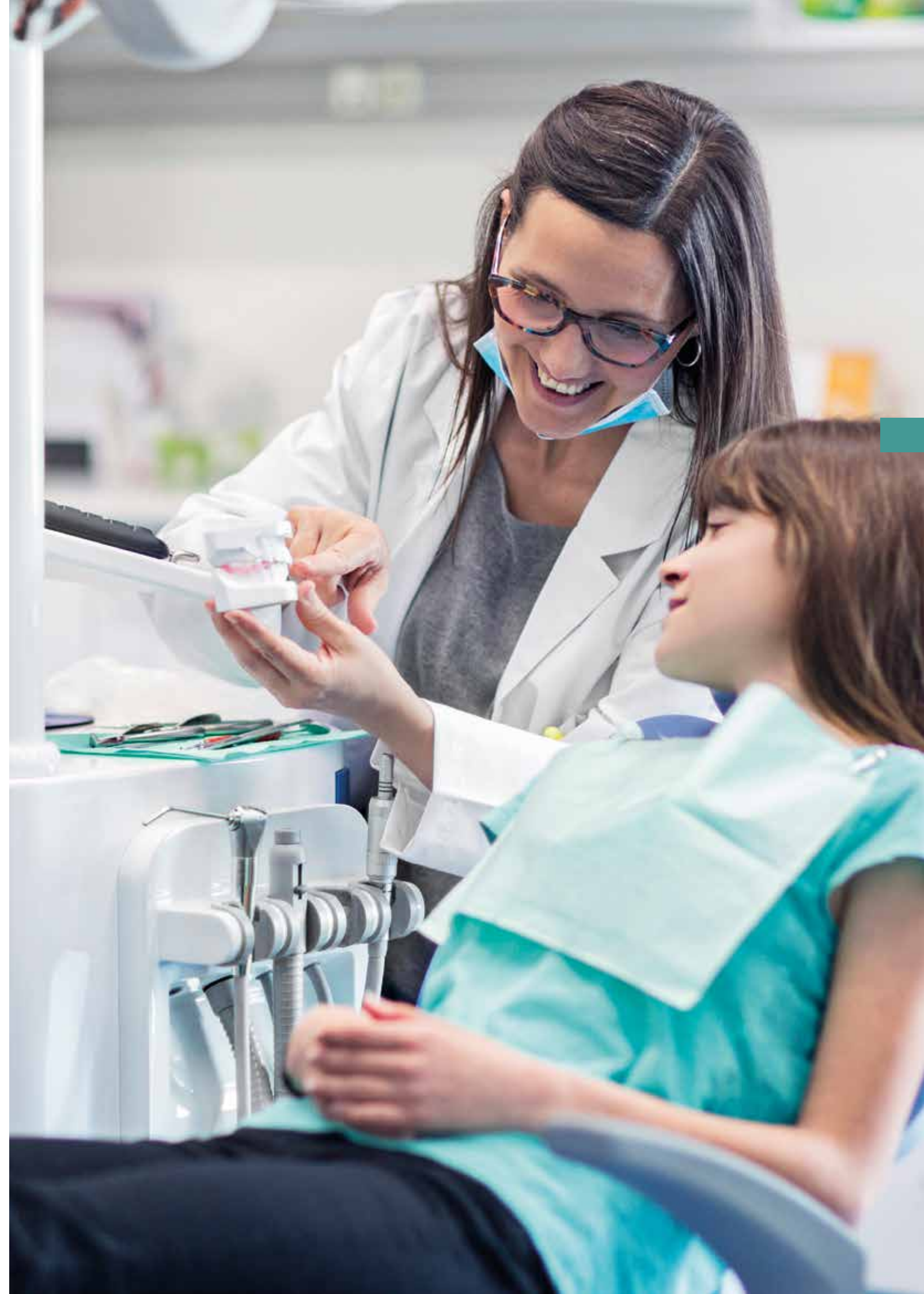
Det har taget flere tusinde års idéhistorisk udvikling, før de to begreber "arbejde" og "mening" overhovedet blev sat sammen. Rejser vi små 2.500 år tilbage i tiden til den europæiske civilisations vugge for at lave en arbejdsmiljøundersøgelse, og vi der beder en oldgræsk landmand svare på, om han oplever "en lav, høj eller endog meget høj grad af mening i sit arbejde", så vil han svare os med et måbende udtryk i ansigtet. For en oldtidsgræker giver det nemlig lige så meget mening at blive spurgt, hvor tit han bruger en rund firkant som at blive spurgt, hvor meningsfuldt hans arbejde er.

Forklaringen på det er, at alle ord for "arbejde", i de europæiske sprog, stammer fra et ord, der betyder "møje". Det vil sige hård kropslig anstrengelse, der medfører smerte. I det antikke Grækenland dækkede ordet "arbejde" udelukkende forskellige former for kropsligt og manuelt arbejde. Var du fx politiker, præst, kunstner, filosof eller soldat, så faldt det, du lavede, ikke ind under arbejdsbegrebet. Kropsligt og manuelt arbejde blev godt nok anset for et nødvendigt onde og et middel til overlevelse, men i sig selv blev arbejde opfattet som meningsløst, ufrit og uædelt. Det har efterfølgende ændret sig radikalt.

### NUTIDENS ARBEJDSBEGREB ER KOMPLICERET

Arbejdsbegrebet er gået fra at have en smal, instrumentel og overvejende negativ betydning i oldtiden til over de næste århundreder at suge flere og flere områder og betydninger til sig. I dag dækker ordet "møje" også "lønarbejde", "frivilligt arbejde", "husarbejde", "havearbejde", "intellektuelt arbejde", "kreativt arbejde" og "arbejde med at realisere og udvikle sig selv".

Vores nuværende arbejdsbegreb indeholder også alle de mange forskellige og til dels modstridende værdier og meninger, arbejdet er blevet tillagt op gennem historien. Arbejde kan fx ses som surt slid og meningsløst spild af liv. Det kan også ses som en borgerpligt, noget "der adler", noget der bærer lønnen i sig selv, og som noget man realiserer sig selv og får sin identitet igennem. Når vi taler om arbejde i dag, så står vi altså med et både meget bredt og betydningsmæssigt komplekst begreb.







### IDEALET ER ET MENINGSFULDT ARBEJDSLIV

Idealet for arbejdslivet i dag er, at du finder et arbejde, som er meningsfuldt og rækker ud over dig selv, men som også netop du realiserer dig selv igennem. Det er ikke længere godt nok, at jobbet bare bringer brød på bordet. Mange danskere efterspørger, at selve arbejdet også skal opleves som meningsfuldt<sup>5</sup>.

Det har ikke kun været undersøgt, om mennesker oplever deres arbejdsliv som meningsfuldt, men også hvad de i dag definerer og oplever som meningsfuldt. Her ser vi et broget billede.

### MENING ER INDIVIDUELT

Langt de fleste oplever mening i arbejdslivet gennem fællesskab og samvær med gode kollegaer. Men også faktorer som at gøre nytte i samfundet, at udføre pionerarbejde, at tjene en god løn, at have mulighed for faglig eller personlig udvikling, at have afvekslende arbejde, at kunne bruge sine særlige talenter, at stige i graderne, at have ansvar og medindflydelse på arbejdet, at opnå status i samfundet gennem arbejdet og at lave højkvalitets produkter/services er noget af det, der giver medarbejdere en oplevelse af, at deres arbejde er meningsfuldt<sup>6</sup>.

### MENING FOR "THUNBERG-GENERATIONEN"

Det er også relevant at bemærke – særligt for ledere, der skal være med til at skabe rammerne for, at medarbejderne er motiverede – at hvad der er meningsfuldt for den ene medarbejder, måske ikke er det for den anden. Nogle bliver demotiverede, hvis de ikke længere kan se en mulighed for at stige i graderne og hente mere hjem i lønposen. Andre går knapt så meget op i lønnen, men har et stort behov for at kunne se, hvordan deres arbejdsopgaver kommer samfundet til gode.

Mit bud er, at når "Thunberg-generationen" indtager arbejdsmarkedet, så kommer den "større kontekst" til at spille en central rolle. Hvis deres arbejde skal opleves som meningsfuldt, så vil mange af dem have et behov for at se, hvordan deres arbejdsplads fx kan være med til at løse eller forbedre verdens nuværende miljø- og ulighedsproblemer.

### PAS PÅ DE MENINGSFULDE FALDGRUBER

Når vi fokuserer på, hvad vi hver især oplever som meningsfuldt, kan vi komme til at overse en række over-individuelle rammer, som er betingelserne for meningsfuldt arbejde. Det kan fx være forhold som

arbejdspladskultur, lovgivning, ledelse, økonomi, miljø og samfundsmæssige forhold.

Ledelsen har ansvaret for at sikre de rette rammer og betingelser for arbejdet. Hvis en ansat fx ikke får tildelt tilstrækkeligt med ressourcer eller tid til at udføre sit arbejde ordentligt, eller hvis arbejdet medfører fysiske skader, så vil det underminere arbejdets meningsfuldhed<sup>7</sup>. Corona-krisen viser, at et arbejdes mening også afhænger af den kontekst, det udføres i. Før krisen var det fx meningsfuldt for pædagoger at føre børnehøvebørn og ældre sammen i legestuer på plejehjem. Det giver selvfølgelig stadig mening, men under krisen udsætter det de ældre for livsfare, og det er vigtigere at undgå end at mindske social isolation og skabe gensidig glæde et par timer om ugen.

### NÅR MENING SPISER TIDEN

En anden faldgrube i tidens ideal om det meningsfulde arbejde er, at det, vi oplever som meningsfuldt, hurtigt kan komme til at sluge en for stor del af resten af livet, netop fordi vi ser vores arbejde som et kald. Her kan arbejdet spise den tid, vi skulle have brugt på familien, tiden til at være aktiv i et politisk parti, til at være

besøgsven, til at spille musik, til at være håndboldtræner, til at læse aviser eller gå til dans. Faren er altså, at det meningsfulde arbejdsliv underminerer muligheden for et meningsfuldt liv.

Vi bør derfor forholde os til, hvilken mening arbejdet har for os i dag og diskutere, hvilken rolle vores arbejde skal spille i fremtiden.

Se supplerende litteratur på side 79.

*I det følgende kigger rapporten ind i flere af de nuancer af mening, som er en del af vores arbejdsliv. Rapporten går bl.a. i dybden med, hvem der har ansvaret for, at den enkelte oplever mening i arbejdslivet, om vi overhovedet har krav på mening, samt hvilke rammer og faktorer der skal være til stede, for at meningen med arbejdet opstår.*

<sup>5</sup> Larsen, 2002

<sup>6</sup> Bains et al, 2007; Ravn, 2008

<sup>7</sup> Willig, 2009; May et al, 2014





# Gør selv en forskel og få mere mening

Mere end halvdelen af danskerne er ifølge vores analyse primært drevet af at tjene penge til livets ophold, og vi kan dokumentere, at de har en signifikant lavere meningstemperatur, end dem der går på arbejde for at gøre en forskel.

Vi ved fra anden forskning<sup>8</sup>, at mennesker, der kan se en mening med deres arbejde, er mere tilfredse både i jobbet, men også i livet generelt. Det har stor betydning for din tilfredshed, om dit arbejde er et sted, du går hen for bare at tjene til dagen og vejen, eller om du rent faktisk føler, at du gør en forskel for nogle andre mennesker eller bidrager ind i en større sammenhæng<sup>9</sup>. Men undersøgelsen viser også, at den *større mening* ikke har lige så stor effekt på arbejdslysten, som de andre meningsdimensioner. Dette vil vi udforske i de kommende kapitler.

## GØR EN FORSKEL

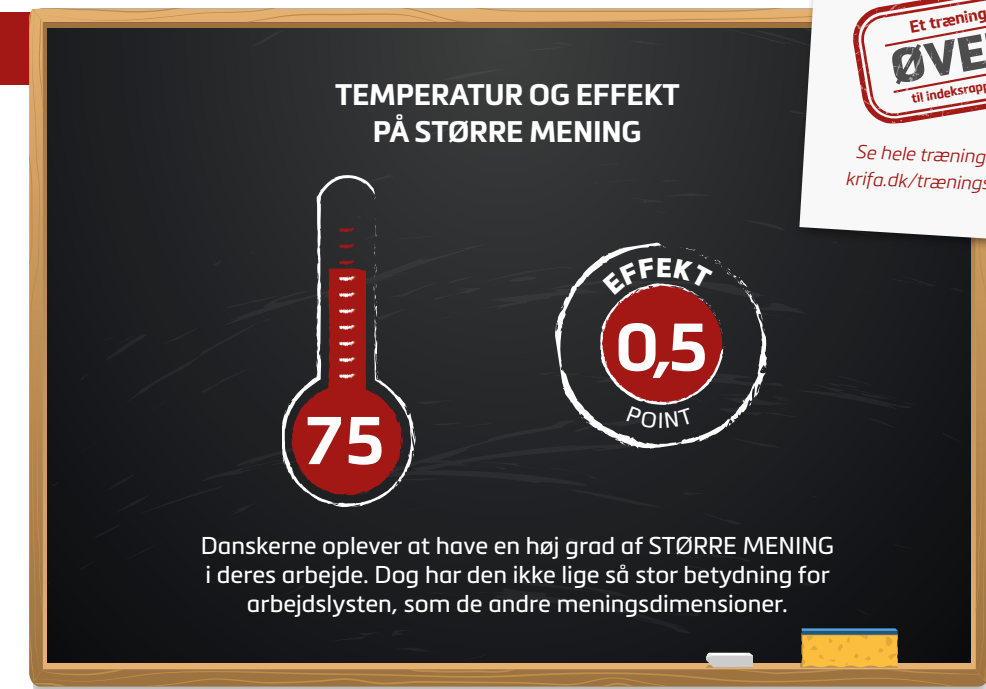
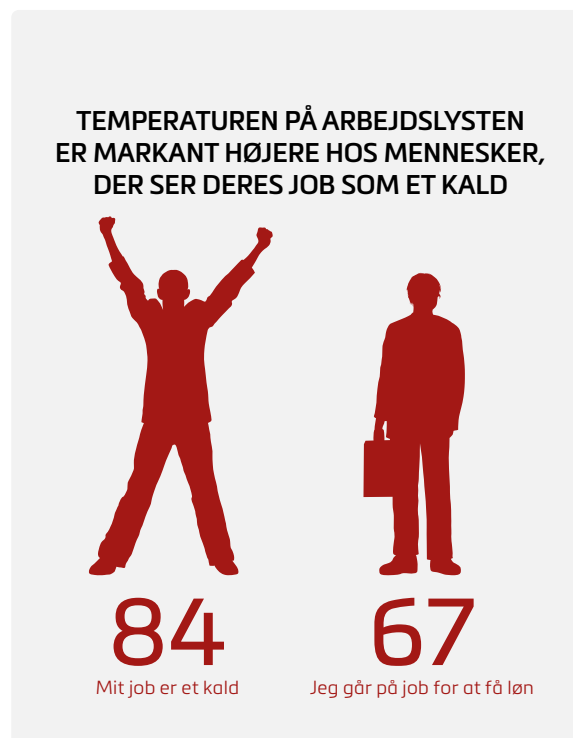
Dog kan vi på baggrund af analysen konstatere, at mere end 50 procent af respondenterne ser deres arbejde som et job, hvor de går på arbejde for at tjene løn. Vi er allesammen afhængige af en løn for at kunne betale vores regninger og vores husleje. Vi kan på baggrund af analysen konstatere, at dem, der har oplevelsen af at gøre en forskel for andre mennesker i deres job, har en markant højere arbejdslysttemperatur end dem, der kun går på arbejde for at tjene deres løn.

Virksomhederne mangler måske et fokus på, hvilket bidrag den enkelte yder til det højere formål. Dette kunne give anledning til en dialog med medarbejderen om, hvilket bidrag han bringer med ind i virksomheden. For det kan være svært at se den *større mening*, hvis organisationen med lederen i spidsen ikke har kommunikeret virksomhedens kerneopgave, og hvordan virksomheden bidrager til at løse udfordringer i samfundet.

## SE DIT JOB SOM ET KALD OG FÅ LIVSTILFREDSHED

De mennesker, der ser deres job, som en form for "kald"<sup>10</sup>, har en langt højere job- og livstilfredshed end

de mennesker, der primært går på arbejde for kun at kunne tjene til livets opretholdelse. Vores analyse bakker op om, at arbejdslysten stiger, når du gør en forskel for nogle mennesker og ikke kun går på arbejde for at tjene en løn. Således runder arbejdslysttemperaturen 84 for de mennesker, der ser deres job som et kald, hvor de gør en forskel for andre mennesker. Omvendt er arbejdslysttemperaturen helt nede på 67 for de danskere, der bare går på arbejde for at tjene deres løn.



Se hele træningsprogrammet på [krifa.dk/træningsprogram-mening](http://krifa.dk/træningsprogram-mening)

Ser du dit job som et kald, behøver det ikke nødvendigvis være fordi, du sidder i en stor direktørstilling, eller fordi du er generalsekretær for en humanitær organisation. Forskningen viser, at det også gør sig gældende for fx renovationsfolk eller rengøringspersonalet på et hospital. Renovationsarbejderen kan have den indstilling, at han går på arbejde for at gøre omgivelserne til et renere sted at være i, og at kommunen faktisk ikke kan undvære hans indsats. Det giver ham en følelse af tilfredshed og glæde ved at stå op hver dag og gøre en forskel i samfundet<sup>11</sup>.

På samme måde viser forskning af Wrzesniewski, at job- og livstilfredsheden stiger, hvis du redefinerer din indsats som rengøringsassistent på et hospital. Du kan vælge at se din indsats som et job, hvor du tager afsted for udelukkende at tjene en løn. Men du kan også vælge at se, at din indsats gør en forskel for nogle mennesker i en svær situation. Med denne indstilling vil du opleve en langt større livstilfredshed<sup>12</sup>.

## SKAB DIT EGET JOB

Men måske oplever du bare, at det job, du bestrider lige nu, ikke er dit drømmejob. Her er det interessant at dykke lidt ned i begrebet "job-crafting", som forskeren Wrzesniewski definerer det. I ordets grundbetydning handler det om at skabe sit eget job ud fra de betingelser, der er til stede. Kan du som medarbejder ændre elementer i dit job? Kan du sætte særligt fokus på specifikke områder? Eller kan du ændre lidt i dine interaktioner og relationer med resten af organisationen, så du tilgodeser de områder og kompetencer, du brænder for? Her kan ledere ifølge Amy Wrzesniewskis forskning gøre en særlig forskel ved at opfordre medarbejderne

til at reflektere på denne måde og gøre sig overvejelser om, hvordan jobbet også kunne udfyldes, mens de selvfølgelig stadig udfylder den rolle i jobbet, som er nødvendig.

## DET HANDLER OGSÅ OM INDSTILLING

Så det handler ikke udelukkende om, hvilket job du har, men hvilken indstilling du har til selve jobbet. Ser du kun jobbet umiddelbare indhold, eller ser du hvilket bidrag, du med din indsats yder til et større formål?

Et spørgsmål til refleksion kunne være, om I som organisation har defineret jeres kerneopgave og haft en dialog med medarbejderne om, hvordan de hver især kan bidrage ind i den, og hvilken forskel de kan gøre med deres indsats, så det giver mening.

Et ubetinget fokus på at skabe større mening kan måske også have en slagside. Vi kan risikere, at vores identitet primært er koblet op på vores arbejde. Dette vil vi uddybe i afsnittet: Når du er gift med dit arbejde på side 44.

# Sinatur Hotel & Konference arbejder for et højere formål

Et ambassadørkorps skal sikre, at Sinatur Hotel & Konference lever op til verdensmålene og driver hoteller i pagt med naturen. Medarbejderne arbejder nemlig for en større sag.

En af hjertesagerne hos Sinatur Hotel & Konference er, at medarbejderne skal elske at arbejde der. Medarbejder-tilfredsheden skal ikke kun være baseret på gode arbejdsvilkår og dejlige omgivelser, men også en glæde ved at arbejde for en større sag.

Hotellet har et helt konkret mål om, at de i 2030 bliver en hotelkæde anerkendt som "bedst for verden". Det er et ambitiøst mål, og det kræver en lang række tiltag, som både uddanner medarbejdere og gæster i at tænke naturen først i alt, hvad de gør.

## FORANDRINGSAGENTER TAGER MEDARBEJDERNE I HÅNDEN

Hotelkæden har uddannet et ambassadørkorps, der tager medarbejderne ved hånden og hjælper dem med at omdanne strategens ord til konkrete handlinger. Forandringsagenterne skal sikre, at viden om bæredygtighed og samfundsansvar kommer ud i alle kroge, men de skal også hjælpe med at engagere medarbejderne og gæsterne i at tænke nyt. For en omstilling til en mere bæredygtig adfærd kræver nytænkning.

"Det er ikke ambassadørernes job at motivere kollegerne, for det er der ikke brug for," fortæller Kari Brandsgård, der er direktør for Haraldskær Sinatur Hotel og Konference. "Vores medarbejdere vil rigtig gerne gøre en forskel. Men vi er mange, og det er vigtigt, at vi arbejder i samme

retning og fortæller gæsterne den samme historie på tværs af de seks Sinatur-hoteller. Med en god håndfuld ambassadører fra alle fagområder på hvert hotel kan vi også nemmere gribe bolden, når medarbejderne får ideer til nye, bæredygtige tiltag".

## CO2 POSITIVE HOTELLER

I 2030 er målsætningen, at Sinatur hotellerne er CO2 positive. Det vil sige, at de skal trække mere CO2 ud af atmosfæren, end hvad de selv belaster med. Det skal bl.a. ske ved hjælp af deres egen vindmølle og deres 475 hektar skov. Ligeledes er målet, at de skal være vandneutrale, og at alle produkter skal være fra certificerede og bæredygtige virksomheder. Det er et ambitiøst program, som har en særlig indvirkning på medarbejderne.

## FØLELSEN AF AUTENTICITET

Hanne Hansen, der er ansvarlig for rengøringsafdelingen, brænder for visionen. Hun synes, det er helt unikt, at visionen bliver omsat til konkrete tiltag og handlinger, der breder sig som ringe i vandet – også uden for deres egne hoteller.

Det giver hende samtidig en følelse af autenticitet, fordi hotelkæden troværdigt har arbejdet med bæredygtighed og grøn omstilling i mange år. Nu bliver der bare skruet op for handlingerne.

“ Vi stiller krav om bæredygtighed og certificering til vores leverandører, og vi gør en stor indsats for at formidle det til vores gæster. Som ansatte får vi hele tiden mulighed for at dele og få ny viden og omsætte det til virkelighed. Det føles meningsfuldt og gør mig engageret i mit arbejde.

Hanne Hansen, ansvarlig for rengøringsafdelingen  
Sixtus Sinatur Hotel & Konference



Kari Brandsgård, Direktør for Haraldskær Sinatur Hotel og Konference





# De unge søger mening i deres arbejde

De unge i aldersgruppen 18-34 år oplever ikke i lige så høj grad at bidrage til et højere formål i arbejdet, som flere af de andre aldersgrupper i analysen. Men vi kan forvente, at de unge kommer til at stille krav om mere mening i fremtiden. For de vil have en vision, de kan se sig selv i.



**Af Emilia van Hauen, kultursociolog, bestyrelsesmedlem og forfatter**

Nutidens unge er børn af forældre, der hele deres opvækst har spurgt ind til, hvad børnene mener, hvad de føler, og hvad de vil med alt, hvad de gør, og alt hvad de er. Derfor er det logisk, at de nu fører de samme vaner med ind på arbejdspladsen. Og det stiller nye krav til både kolleger og ledere.

## DE UNGE VIL HAVE SUBSTANS FREM FOR PRESTIGE

*"Det kan da godt være, at han arbejder i det fedeste konsulenthus, og jeg ved, at han har knoklet som en sindssyg for at få jobbet, og at mange andre dygtige unge også var ude efter hans job, og at det er mega godt gået, at han har fået det – men hvis han bare stiller kuglepenne, blokke og kaffe frem til partnernes møder, og kopierer de rapporter de skal tale om, i stedet for selv at være med til at lave dem, så er det jo totalt ligegyldigt!"*

Sådan sagde min unge assistent til mig forleden, da vi talte om, hvad der driver de unge. Hun refererede til en bekendt, der blev misundt af sine venner for at have scoret prestigefyldt nummer ét, men som reelt viste sig at være en endeløs sump af "kedsom-ligegyldighed". Med andre ord var jobbet super CV-grooming, mens det i virkeligheden pakkede hans kreativitet og virkelyst væk i et tykt lag af tørt støv.

## UNGE I FREMTIDEN VIL HAVE MENING

Af samme årsag er han hurtigt videre. Hvilket er et større tab for virksomheden end for ham. Hvis du til gengæld tænker: "Slap dog af. Vi har alle været igennem den slags jobs, før vi fik de spændende opgaver!" Så er der en stor sandsynlighed for, at du er født før 1980. For babyboomerne (født 1946-1960) og X'erne (født 1961-1980) voksede op under nogle andre vilkår, der

tvang de fleste til at indgå i de eksisterende systemer, uden at der var gode alternativer. Som analysen fra Videncenter for God Arbejdslust viser, ser hele 51 procent af danskerne deres job, som et arbejde, hvor de går hen for at tjene deres løn, mens kun 31 procent ser det som et kald, og 18 procent ser det som en karriere. Denne artikel vil vise, hvorfor vi kan forvente, at disse tal vil ændre sig i fremtiden hen mod et krav om mere mening. De unges vilkår har ændret sig afgørende, og en af årsagerne er deres forældre.

## DE ER BLEVET TRÆNET I AT MÆRKE EFTER

De unge i dag er børn af forældre, der ville have en personlig relation til hvert enkelt barn. Center for Ungdomsforskning, AUU, taler om en forandret relationsgrammatik mellem forældre og børn. De ser ikke sig selv en traditionel forældrerolle (et objekt), men derimod som et menneske, der gerne vil have et selvstændigt forhold til barnet, som to subjekter der mødes i en relation. Det betyder, at hierarkiet opløses i langt større grad, end man har set tidligere.

Mange familier lever under det, der kaldes et familiedemokrati. I denne konstellation trænes børnene i at være aktive deltagere i alle beslutninger, og de bliver hørt og set og får en oplevelse af at være værdifulde medlemmer af gruppen. Dette fortsætter ind i skoleforløbet, hvor de yderligere får en oplevelse af, at de er vigtige samfundsborgere. Frem for fornuft og logik er det følelser, der styrer relationen og følelser, som børnene og de unge bliver trænet i at mærke. Fra de har været små, er de blevet mødt med spørgsmål som: "Hvad har du lyst til? Hvad mærker du? Hvem er du? Hvem er vi sammen?". Dette er en markant fokusændring i oplevelsen.

## DE UNGE VIL GØRE EN FORSKEL

Når vi ændrer vores måde at opdrage børnene på og sætter fokus på at ville gøre en forskel, så er det ikke så

underligt, at de unge søger mening. Videncentrets analyse viser, at kun ti procent blandt alle aldersgrupper på det danske arbejdsmarked føler, at de ikke bidrager til et større formål, og yderligere 13 procent oplever ikke, at de gør samfundet bedre. Det er jo egentlig flotte tal, at størstedelen af danskerne oplever at have mening i deres arbejde.

## VINK MED EN VOGNSTANG

Men kigger vi på de unge, så er det tydeligt, at de ikke har oplevelsen af at bidrage til at gøre samfundet bedre. Her ser vi signifikante forskelle imellem de to aldersgrupper 18-34 år og 55-65 år. Det kan naturligvis hænge sammen med, at de opgaver og stillinger, man kan have som yngre, ikke er nær så ansvarstunge, som når man bliver ældre. Men det er ikke desto mindre et fint vink til ledere og arbejdspladser om enten at lægge andre opgaver ind, eller lave en bedre forventningsafstemning med de unge, som kan være med til at skabe mere mening.

## DE UNGE VIL HAVE EN VISION

De fleste vil naturligvis gerne have mening i deres arbejde. Men før i tiden var det kun et krav for de få privilegerede. I dag er det både en mulighed og en forventning hos de unge, fordi arbejdsmarkedet har ændret sig så meget. I USA er over halvdelen af arbejdsstyrken selvstændige freelancere, og udviklingen går samme vej herhjemme blandt de unge. Det betyder, at arbejdspladsen og lederne skal kunne tilbyde en vision, som de unge kan se sig selv i.

## DE UNGE VIL ARBEJDE I NYE TYPER FÆLLESSKABER

Unge vil arbejde i nye typer af fællesskaber, som adskiller sig fra de traditionelle fællesskaber, der er bundet af hierarkier, autoriteter, systemer, KPI'ere og bundlinjeresultater. De nye stammefællesskaber kalder vi neo-tribale fællesskaber, og de er bygget op omkring følgende værdier: Frivillighed, Lyst, Interesse, Initiativ, Kreativitet, Åbenhed, Diversitet og Tillid.

Mange organisationer er bygget op omkring de selv-samme principper som de nye typer af fællesskaber. De er kendetegnet ved selvledelse og plads til samskabelse. Er du leder, skal du derfor ikke placere dig højt i hierarkiet, men derimod centralt. Lederen skal være i midten af alle og alt og dermed være central for kreativitet, relationer, grupperinger, idéer etc. Lederens vigtigste opgave bliver dermed at koble de rigtige mennesker sammen med de rigtige idéer og skabe de bedste betingelser for, at kreativiteten og udviklingen kan ske.

## LEDESTJERNER SOM FØLELSER OG FÆLLESSKAB

Denne ledelsesform har nogle klare fortrin, da den åbner op for et forpligtende samarbejde og dermed frivillige bevægelser. Kombinerer man de nye fællesskaber med en grad af gensidig mentoring på arbejdspladsen, hvor generationerne lærer af hinanden, er der skabt en god grobund for et levende arbejdsfællesskab. Følelser, formål og fællesskab er dermed de tre vigtigste ledestjerner, man som leder og arbejdsplads skal være orienteret mod, hvis man gerne vil skabe et arbejdsmiljø, som de unge gider at være en del af og vil anbefale til andre.

Fastholdelse i fremtiden kommer ikke til at handle om at være mange år i jobbet. Men i højere grad kommer det til at handle om, at medarbejderen selv finder sin afløser, fordi det er en super arbejdsplads. Og på et senere tidspunkt kommer medarbejderen retur til virksomheden med helt nye skills i bagagen.

*De levende fællesskaber kommer til udtryk i de unges valg af uddannelse. Som du vil se i det kommende afsnit, så spiller følelser og formål en særlig rolle i karrierevalget for en ung musiker.*



## Der skal være et "wauw" i dit arbejdsliv

Ninna Morsing er uddannet musiker ved Det Jyske Konservatorium, og i samarbejde med Aarhus Universitetshospital spiller hun intimkoncerter for intensivpatienter. Et projektsamarbejde som giver mening og store "wauw" oplevelser<sup>13</sup>.

Det stod ikke skrevet i kortene, at Ninna skulle have en professionel karriere som musiker. Hun er godt nok vokset op i et miljø, hvor musik fyldte rigtig meget, men det var lige så meget samværet og sammenholdet i musikken, der fyldte. Derfor fik hun en gymnasieuddannelse med et højt snit, så hun kunne blive lige, hvad det skulle være. Alligevel vandt musikken, og hun fandt ud af, at hun kunne drive det langt videre. Syv år senere er Ninna godt på vej ind i de musikalske miljøer som professionel. Hvorfor? Fordi hun har holdt fast i det store WHY:

*"Jeg har altid spurgt mig selv om, hvorfor jeg er her, og hvad jeg vil med det, jeg laver. Det betyder også, at jeg gerne vil kende svaret på, hvor jeg vil tage det hen, og hvor jeg kan se mig selv om 5 til 10 år".*

### DER SKAL BRÆNDE EN ILD

Ninna er ikke i tvivl om, at der skal brænde en lille ild, og hun skal mærke en passion, hvis hun vil bevare sit engagement i arbejdet. Det betyder ikke, at passionen er i alle opgaver og gennemsyrrer hele livet. Men der skal være små nedslag, hvor man kan sige til sig selv:

*"Yes, det er fedt, det her". Så kan man også lettere klare de lidt mere triste og kedelige opgaver.*

Ninna har altid ledt efter en arena, hvor hun kunne bruge sine evner og samtidig gøre noget godt for andre. Da hun sagde ja til at deltage i samarbejdet mellem Det Jyske Musikkonservatorium og Aarhus Universitet, oplevede hun netop at kunne gøre en meningsfuld forskel for nogle mennesker, der var i en meget presset og stresset situation. Intimkoncerter for intensivpatienter gav hende muligheden for at give en 1:1 meningsfuld oplevelse, hvor hun virkelig følte, at hun gjorde en positiv forskel for andre. Det gav en dyb indre tilfredshed.

### NÆRHED GIVER MENING

Intimkoncerterne adskiller sig markant fra alle de andre koncertoplevelser, som Ninna har kunnet give sine tilhørere. Når hun optræder mere stereotyp på en scene, er der en grænse og en afstand til publikum. Her kunne hun spille en koncert for bare ét menneske. En vild oplevelse. Hun kunne respondere præcist på den enkelte tilhører og tilpasse koncerten til det ene menneskes behov:

*"Når du spiller for 50-500 mennesker, så skyder du bredt. Her kunne jeg målrette og forfine og give præcis det, som min tilhører havde brug for lige nu".*



### GØR EN FORSKEL FOR NOGLE

Hun føler, at det er rart at mærke, at hun virkelig kan gøre en forskel med kunsten og at blive anerkendt for det. Og så er det rart, at det kan ske for nogle mennesker, der virkelig har brug for det. De får en oplevelse, men de får det faktisk også bedre, og det giver en stor personlig tilfredshed. Nogle begynder at græde og andre åbner op for deres livshistorie og fortæller om gamle dage. Men fælles for dem alle er, at de er positivt opløftet af den musikalske oplevelse.

### MENINGEN KAN GÅ TABT

Konservatorieuddannelsen er i høj grad en individualiseret uddannelse. Den er for de få, og det er svært at komme ind. Samtidig er det noget, de fleste har drømt om og kæmpet for i mange år. Det kan præge kulturen, så man rent faktisk glemmer meningen undervejs:

*"Jeg er jo sammen med mange forskellige unge, som hver især har kæmpet for at komme ind på deres drømmeuddannelse. Det er både en individualiseret kultur men også en kultur præget af engagerede mennesker, som jeg lærer meget af. De involverer sig både i samfundet og i mennesker. Her får jeg også en indsigt i, hvordan man kan øve sig i at blive gode ledere for andre gennem musikken".*

### BRING SELV TIL BORDET

Ninna har set mange studerende ikke bare fra konservatoriet, men også fra mange andre uddannelsesretninger, som i løbet af deres studie har glemt det store WHY, og hvorfor de egentlig er der. Måske er det for nogle blevet et positioneringsprojekt, hvor de på et tidspunkt ikke længere kan se den *større mening* og spørger sig selv: *"Åh, er det virkelig det her, jeg skal lave resten af mit liv?"*.

Derfor har Ninna også meget tidligt i studiet gjort sig klart, at hun selv må bidrage og bringe noget ind til bordet, hvis hun vil bevare gejsten og meningen i arbejdslivet. Hun forestiller sig ikke, at der er et 8-16 job, der venter på hende. Hendes freelancekarriere startede allerede, da hun begyndte på konservatoriet for syv år siden. Her har hun hele tiden forsøgt at bringe sig selv i spil, og så bredt som muligt at se sig selv med mange forskellige typer af samarbejdspartnere, hvor forskellige fagligheder bliver bragt i spil.

Ninna tilhører den unge generation Z, som stiller andre krav til deres job, end vi har set tidligere. I næste afsnit kan du få et indblik i, hvordan man skaber de bedste rammer for, at de føler sig motiveret.

<sup>13</sup> Læs også artiklen "Mestring er ikke en solopræstation" på side 37 i indeksrapport 2018 "Det hele menneske på arbejde".



# Sådan leder du den kreative generation Z

I dag ser vi en mere løssluppen kreativitet og et opgør med de traditionelle kønsrollemønstre. Generation Z vil have helhed, mening og relationer i deres job. Det stiller krav til lederen.



**Af Emilia van Hauen, kultursociolog, bestyrelsesmedlem og forfatter**

Mennesket har altid været kreativt. Men indtil for få år siden var kravet om kreativitet mest knyttet til eliten.

Den franske sociolog Pierre Bourdieu er kendt for at beskrive, hvordan eliten mestrede og havde adgang til tre typer af magt forstået som kapitalformer<sup>14</sup>. Der er den åbenlyse økonomiske kapital, som enten kan bestå af gamle penge, hvilket var og stadig er anset for at være finest, og så nye penge, der ikke har en lige så høj social status. Derefter er der kulturel kapital, der indbefatter alt inden for kunst, litteratur, musik, teater og alt andet inden for kulturelle genrer, og til sidst er der den sociale kapital. Den definerer, hvem dit netværk er, og dermed hvilken adgang du har til magtfulde institutioner i samfundet.

## KREATIVITET – IKKE KUN FOR ELITEN

Den såkaldte almindelige samfundsborger hverken mestrede eller havde adgang til kapitalformerne. De levede op til deres ansvar ved samvittighedsfuldt at genskabe det eksisterende og på den måde være med til at stabilisere systemet. Men på kun ganske få år har det ændret sig til, at alle skal kunne udøve et kreativt og originalt arbejde. Et arbejde der tidligere kun var beregnet for eliten.

De unge er især blevet trænet i det, fra de er ganske små. Deres forældre har opmuntret dem til det, og skolen har ligeledes et stort fokus på det. Det ser vi bl.a. ved, at faget innovation er et efterspurgt fag i Folkeskolen. Internettet og de sociale medier har samtidig fungeret som det outlet, hvor de unge kunne praktisere deres

egen form for kreativitet og samtidig teste reaktionen på det. På den måde er det at udtrykke sig kreativt blevet normen for langt flere unge end nogensinde før. I takt med at flere og flere gør det, har det også skabt en diversitet i den måde, man kan udtrykke sig på i samfundet, og det har påvirket de unges opfattelse af identitet og køn.

## MÆNDENE SÆTTER SPØRGSMÅLSTEGN VED KARRIEREFÆNGSLET

*"Flere mænd end tidligere sætter spørgsmålstejn ved jobbet, når de får deres første barn. Det sker ofte, at de mandlige advokater, revisorer og konsulenter, jeg interviewer, græder under interviewet og siger, at de ville ønske, at de var en kvinde, eller at de blev syge, så de kunne tage orlov. Flere kalder det endda karrierefængslet".* Sådan siger Sara Louise Muhr, professor på CBS og forfatter til bogen *"Ledelse af køn"*.

Siden 2010 har hun lavet 150 dybdegående interviews med medarbejdere i advokat-, revisions- og konsulentbrancherne. Og dette er blot et eksempel på det forandrede forhold, som de unge har til køn i dag. Flere og flere undersøgelser viser, at især generation Z (født mellem 1995-2010) gerne vil befri sig fra forestillingen om det sociale køn og de kønsroller, som omgivelserne skaber. De vil blot være mennesker på tværs af de karakteristika, som ellers er knyttet til det at være kvinde eller mand. De vil være frie til at udtrykke sig selv og bidrage, som de har lyst til.

## KØN FÅR EN ANDEN ROLLE

Undersøgelsen bag rapporten her viser dog, at det i højere grad er kvinder end mænd, der føler, at de bidrager til et højere formål gennem deres arbejde. Men de yngre mænd begynder nu at stille større krav til helheden i deres arbejde. Derfor kan vi forvente at

se, at flere mænd bl.a. vil lægge vægt på relationer i det fremtidige arbejde.

## MED INDIVIDUALISERING FØLGER SÅRBARHED

40,5 procent af de unge piger mellem 16 og 24 år og 23,4 procent af de unge mænd lider, ifølge Den Nationale Sundhedsprofil fra 2017<sup>15</sup>, af det der kaldes højt stress. På arbejdspladser risikerer det at udløse en langtidssygemelding. Når man lægger disse tal sammen med tallene for depression, angst, ensomhed og selvskadende adfærd, tegner der sig et billede af en generation af unge, der opleves mere sårbare, end vi har set tidligere.

Center for Ungdomsforskning udgav for nylig bogen *"Ny udsathed i ungdomslivet"*. Her giver 11 forskere deres bud på, hvorfor de unge er mere udsatte end tidligere. En stigende individualisering står som en fællesnævner hos forskerne<sup>16</sup>. Hvad, der kunne virke som kreativ frihed til at skabe sin identitet på egne betingelser, er blevet et pres for at være en dygtig original, der både har et fantastisk CV, en spændende personlighed og et bevidst sind, og som klarer alt på eliteplan. Og vel og mærke en, der gør det i fuld synlighed. Det mest udfordrende er dog, at de unge ofte føler, at de står alene med deres eget liv.

Når man som ung er i gang med at skabe sin egen personlighed, er det vigtigt at være en del af et fællesskab, hvor man kan følge eller gøre oprør imod normen. Men de unge har gennem hele livet skulle skabe deres egen identitet, og derfor er friheden blevet et fængsel, hvor man skal skabe præcis den individuelle, fantastiske personlighed, der giver mening for både den unge selv og for omverdenen.

## LED DE UNGE VIA KREATIVITET OG RELATIONER

Ønsker man som leder at tiltrække og fastholde den unge generation i jobbet, er det et godt udgangspunkt at se dem som mennesker, der har masser af byde på allerede fra dag et. Deres behov for mening, kreativitet og relationer kan være med til at skubbe arbejdspladsen i en mere moderne retning, hvor helhed, balance og diversitet er kodeordene. Evner du som leder at tage hånd om de unge og sætte klare rammer for, hvornår de er i gang med at udvikle sig, og hvornår de er en succes, så vil du skabe en meningsfuld arbejdsplads, hvor medarbejderne føler sig motiveret. Analysen fra Videncenter for God Arbejdslyst viser, at netop motivation har en sammenhæng til mening i arbejdet. Dette vil vi udforske i det kommende afsnit, hvor vi kigger på meningsdimensionen *organisatorisk mening*.



<sup>14</sup> Bourdieu P., 1997

<sup>15</sup> SST, 2017

<sup>16</sup> Se afsnittet "Når du er gift med dit arbejde" på side 44



# Høj mening er høj motivation

Vores analyse viser en stærk sammenhæng mellem at være motiveret og have mening i sit arbejde. Men analysen viser også, at motivationen bliver udfordret, når du ikke kan se mening i organisationens beslutninger, i virksomhedens værdisæt, og når du mangler retning for dit arbejde.

62 procent af danskerne svarede i vores undersøgelse, at de i høj grad eller meget høj grad føler glæde ved deres arbejde. Det er et privilegium, at vi som folkefærd generelt er tilfredse i vores job. Men vi oplever stadig, at rigtig mange danskere ikke glæder sig til at skulle på arbejde eller føler, at alt for mange opgaver dræner deres energi.

## NÅR OPGAVERNE IKKE GIVER ENERGI

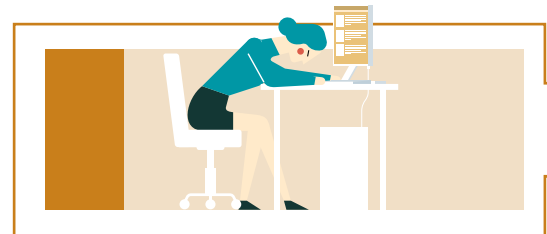
Vi ved fra de to amerikanske forskere og psykologer Edward Deci & Richard Ryans 40-årige motivationsforskning, at oplevelsen af at kunne bidrage og have indflydelse har stor betydning for motivationen til at gå på arbejde<sup>17</sup>. Dette kræver, at vi kan se en retning og en mening i arbejdet, så vi reelt kan bidrage. Vores analyse viser, at ti procent af danskerne slet ikke nød deres sidste arbejdsdag, og 11 procent ser ikke frem til den næste arbejdsdag.

Ligeledes ser vi en tendens til, at en del af vores opgaver ikke giver energi. Således svarede 39 procent af danskerne,

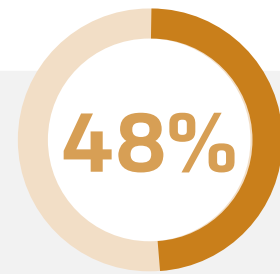
at deres primære arbejdsopgaver kun i nogen grad giver energi, og ni procent svarede, at de slet ikke eller kun i mindre grad giver energi. De yngre målgrupper i alderen 18-34 år er mere udfordret i at have energifyldte arbejdsopgaver end de lidt ældre i alderen 55-65 år. Måske har sidstnævnte været så længe på arbejdsmarkedet, at de i højere grad er klar på, hvilke opgaver der passer til deres kompetencer. Det kan også være, at de ældre målgrupper tør at stille flere krav til de opgaver, de gerne vil løse i løbet af en arbejdsdag, end de yngre målgrupper gør, fordi de er nye på arbejdsmarkedet.

## INDFLYDELSE GIVER ENGAGEMENT

Vi må dog konkludere, at vi mister motivationen i arbejdet, hvis vi har for mange opgaver, der dræner os for energi. En række amerikanske professorer inden for psykologi har dokumenteret i et ni måneders forskningsforsøg, at de personer, som havde indflydelse i deres arbejdsliv, udviste en langt større grad af engagement på jobbet og følte sig langt mindre



*Vi mister motivationen i arbejdet, hvis vi har for mange opgaver, der dræner os for energi*



*af danskerne oplever, at deres primære opgaver slet ikke, i mindre eller kun i nogen grad giver energi*



Se hele træningsprogrammet på [krifa.dk/træningsprogram-mening](http://krifa.dk/træningsprogram-mening)

drænet på energikontoen, end de medarbejdere, som havde oplevet det modsatte<sup>18</sup>.

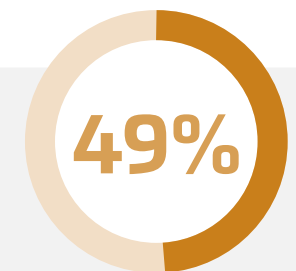
## NÅR VI MISTER MENINGEN OG RETNINGEN

Når opgaverne ikke giver energi, så kan det være et udtryk for, at vi ikke kan se meningen med de opgaver, vi sidder med. Det kan skyldes, at vi mangler det store perspektiv.

Vores analyse tyder i hvert fald på, at vores motivation hænger tæt sammen med vores oplevelse af, at vi kan se mening i de beslutninger, der bliver truffet på vores arbejdsplads, og at man kan se en tydelig retning. 11 procent af danskerne oplever slet ingen retning eller en ringe retning i deres arbejde, og 38 procent oplever kun i nogen grad at have retning i deres arbejde. Ydermere svarer 22 procent, at de slet ikke eller kun i mindre grad kan se mening i de større forandringer, der sker på arbejdspladsen. Her svarer en større midtergruppe på 44 procent, at de kun i nogen grad kan se mening i forandringerne.

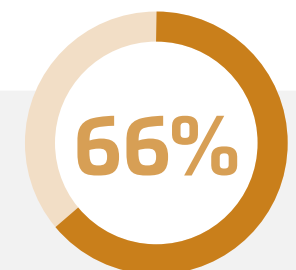
Vi har altså at gøre med langt over halvdelen af arbejdsstyrken, som er udfordret på deres oplevelse af mening. Det er i særlig grad medarbejdere i de større organisationer på 100-249 ansatte, der er udfordret end virksomheder med under 10 ansatte. Det er måske ganske naturligt, da medarbejdere i en organisation med mindre end 10 ansatte har færre ledere, en mere ligefrem organisationsstruktur og kortere vej fra beslutning til handling, end man typisk ser i større organisationer.

## RETNING I ARBEJDET



*af danskerne oplever slet ikke, i mindre eller kun i nogen grad at have retning i deres arbejde*

## MENING I FORANDRINGER



*af danskerne kan slet ikke, i mindre eller kun i nogen grad kan se mening i de større forandringer, der sker på arbejdspladsen*



## RETNING GIVER MERE MENING I ARBEJDET



Meningstemperaturen er markant højere for dem, der oplever retning i arbejdet

### INDDRAGELSE BETYDER NOGET FOR ARBEJDSLysten

Vores analyse viser en stærk sammenhæng mellem oplevelsen af, at du som medarbejder føler dig inddraget i de beslutninger, der bliver taget på dit arbejde, og du kender den retning, du skal arbejde i. Ligeledes kan vi se, at temperaturen for arbejdslysten er helt nede på 48, hos dem der slet ikke eller i mindre grad oplever retning i deres arbejde. Og temperaturen for mening er på 62 for de personer, der slet ikke eller i mindre grad oplever retning i deres arbejde. Omvendt er temperaturen på mening helt oppe på 85 for dem, der i høj grad eller meget høj grad oplever retning i arbejdet.

Næsten samme billede ser vi, når vi spørger ind til, om medarbejderne oplever, at lederen udtrykker klare forventninger til de opgaver, de skal løse, og om de oplever, at lederen følger op på, at teamet udvikler sig i den rigtige retning. Vi kan derfor sandsynliggøre, at når du som medarbejder oplever, at du har en klar idé om, hvor dit arbejde bevæger sig hen, når lederen interesserer sig for teamets arbejde og aktivt inddrager dig, så har det stor betydning for din generelle arbejdslyst og din oplevelse af mening. Men hvad sker der så med din motivation?

### TRIVSEL OG MEDBESTEMMELSE HÆNGER SAMMEN

Motivationsforskningen viser<sup>19</sup>, at jo mere vi får dækket vores behov for aktivt selv at kunne træffe beslutninger og have medbestemmelse i vores liv, jo større grad af trivsel vil vi opnå. Hvis vi så samtidig er udstyret med de rigtige kompetencer til opgaven og er omgivet af sunde og meningsfulde relationer, så vil vi ikke kun trives, men også kunne opnå større præstationer.

Når de tre behov for hhv. autonomi, kompetence og tilhørsforhold<sup>20</sup> er ligeligt dækket, vil det understøtte den enkelte medarbejder i at søge udfordringer og bruge sine kapaciteter og sine styrker til at være undersøgende i forhold til sin egen læring. Medarbejderen vil være oprigtigt motiveret for at skabe en forandring. Det vil altså være en motivation, som kommer indefra og ikke en motivation, der bliver påduttet udefra – enten ved at man bliver tilbudt noget mere i løn eller ved, at man bare får at vide, at sådan skal det være.

### FRIHED KAN GIVE STRESS

Du kan godt have et arbejde, hvor du har frie rammer til at løse opgaven, men hvis du ikke har de rette kompetencer eller ressourcer, vil du ikke opnå maksimal trivsel. Og hvis du mangler trygge relationer og et sundt arbejdsklima, vil du heller ikke opnå den maksimale trivsel i opgaven. Derfor påpeger forskerne vigtigheden i, at behovene bliver tilgodeset ligeligt, for at trivslen sker. Det kender vi måske fra vores eget arbejdsliv. Du får stillet en opgave og har frit spillerum til at løse den på din måde, men du føler dig ikke kompetent i feltet. Det giver usikkerhed og en form for indre stress. Her er der brug for at arbejde mere med kompetencen, at ruste dig til at løse opgaven og give dig de nødvendige færdigheder, frem for at give endnu mere albuerum.

### GIV ET KLART OG ÆRLIGT RATIONALE

Vi ved også fra selv samme forskning, at det er med til at højne medarbejdernes motivation, hvis ledere kan give et klart og ærligt rationale for de forandringer, der sker i organisationen. Oplever medarbejderne ligeledes en vis medbestemmelse i, hvordan forandringerne kan implementeres på den bedst mulige måde i forhold til deres daglige opgaver, har det også en betydning for deres eventuelle modvilje mod forandringer og deres lyst til at arbejde med<sup>21</sup>. Her viser vores analyse, at arbejdslysten er markant udfordret, hvis medarbejderne ikke kan se mening i de forandringer, der sker på jobbet, og hvis de ikke bliver inddraget i beslutninger, der har betydning for deres arbejde.

Analysen viser en sammenhæng mellem at kunne se det store perspektiv i en opgave og have høj motivation i arbejdet. Her viser vores analyse, at 53 procent af danskerne oplever, at deres leder kun i ringe eller nogen grad klart og tydeligt kommunikerer, hvilke forventninger han har til de opgaver, medarbejderen skal løse.

*I det kommende vil vi derfor undersøge, hvordan lederen kan understøtte, at medarbejderne bidrager ind i virksomhedens overordnede formål og stadig har sin medbestemmelse intakt.*



# Når din leder er en aktiv medspiller i arbejdslivet

Hvilken rolle spiller din leder for arbejdslysten og din mening? Vores analyse viser, at ca. hver sjette oplever slet ikke eller i mindre grad at blive anerkendt for deres faglige indsats af deres nærmeste leder.

Vi ved fra vores indeksanalyser, at når vi skaber gode resultater på jobbet og føler, at vi udretter noget, så højner det også vores arbejdslyst. Spørgsmålet er, hvem der har ansvaret for, at vi får brugt vores kompetencer i vores arbejde. Mere end 25 procent af danskerne mener i høj grad eller i meget høj grad, at deres leder har det primære ansvar for, at medarbejderne oplever mening i arbejdslivet. Og 17 procent oplever slet ikke eller kun i ringe grad, at lederen bidrager til at gøre arbejdet meningsfuldt.

### LEDEREN FÅR ARBEJDSLUSTEN TIL AT DALE

En del forskning viser, at engagementet og motivationen hos medarbejderne hænger tæt sammen med lederens evne til at lede med mening. Her ser lederen medarbejdernes behov for retning og sammenhæng og formår at lede på en måde, hvor medarbejderen netop oplever mening, fordi han bidrager til at udrette noget og gøre en forskel<sup>22</sup>.

Dette bliver underbygget af en analyse foretaget af AS3 i 2020. Her vurderer hver femte dansker, at de vil skifte job i indeværende år. Langt hovedparten vil skifte job pga. dårlig ledelse. Men på tredje og fjerdepladsen er ønsket om at udvikle sig personligt og fagligt og et ønske om mere anerkendelse. Ligeledes svarer 19 procent, at de ønsker en klarere mening med jobbet. Undersøgelsen bekræfter således vores analyseresultater og viser, at når vi som medarbejdere er klemte på den *indre mening* og den organisatoriske mening, så daler vores arbejdslyst, og vi får lyst til at skifte job.

Dette dokumenterer vi også i en undersøgelse fra 2019 sammen med Kraka<sup>23</sup>. Her viser resultaterne, at hver tredje dansker har været jobsøgende inden for de sidste seks måneder. Når man som virksomhed arbejder for at øge arbejdslysten, så minimerer man også risikoen for, at medarbejderne forsvinder og finder nye jobs. Dette synliggør lederens rolle og organisationens fokus på at bedrive meningsfuld ledelse.

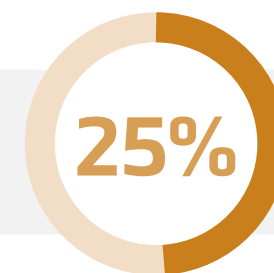
### UKLARE FORVENTNINGER PÅVIRKER ARBEJDSLUSTEN

De respondenter der i høj grad / i meget høj grad oplever, at deres leder udtrykker klare forventninger, har en arbejdslysttemperatur på 84, mens de respondenter, der slet ikke eller i mindre grad oplever, at deres leder udtrykker klare forventninger, har en arbejdslysttemperatur på 56. Det samme billede gør sig gældende, når vi spørger, om lederen anerkender deres faglige indsats. Her er temperaturen helt nede på 54 for de danskere, der slet ikke eller kun i ringe grad oplever anerkendelse.

Ligeledes kan vi se, at de personer, som har svaret, at deres leder er årsag til brok i afdelingen, har en markant lavere arbejdslysttemperatur, end de medarbejdere, der oplever at brok kommer fra fx uklare forventninger til opgaven, manglende mål og retning, konflikter med kolleger eller et for stort arbejdspress. Derfor må vi formode, at lederen spiller en central rolle for vores arbejdsliv, og også har indflydelse på det.



**Mere end 25%**  
af danskerne mener i høj grad eller i meget høj grad, at deres leder har det primære ansvar for, at medarbejderne oplever mening i arbejdslivet



af danskerne oplevede ikke den sidste store forandring på arbejdspladsen som særlig meningsfuld

### LEDEREN SKAL IKKE KUN VÆRE HYGCELIG

Når vi svarer på, om vi har det godt med vores nærmeste leder, så er det ikke kun et spørgsmål om, hvorvidt vi kan lide hans eller hendes personlighed. Vi kan i analysen se stærke sammenhænge mellem at synes godt om sin leder og så samtidig blive anerkendt for sin faglighed, kunne se retning i arbejdet og kende lederens forventninger til en. Det stiller store krav til lederens kompetencer.

Han skal ikke bare være hyggelig og god at tale med, men han skal besidde en stærk faglighed og gode kommunikationsevner. 15 procent af danskerne oplever ikke eller kun i ringe grad, at lederen formår at kommunikere klart og tydeligt, hvilke forventninger han har til de opgaver, der skal løses i afdelingen. Ligeledes ser vi det samme billede i forhold til lederens evne til at følge op på, om teamet bevæger sig i den rigtige retning. Her ser vi en midtergruppe på 38 procent, der kun i nogen grad oplever, at lederen mestrer dette.

### KLAR RETNING GIVER MENING

Ifølge den anerkendte organisationsforsker Karl E. Weick<sup>24</sup> er det vigtigt, at ledere indikerer en generel retning og opstiller mål, så medarbejderne ved, hvad de skal bevæge sig henimod. For det er netop i bevægelsen, og når vi foretager en konkret handling, at meningen opstår<sup>25</sup>. Dette bliver yderligere underbygget i vores store ledelsesundersøgelse "Når ledelse skaber arbejdslyst". Her berører en af de fire identificerede ledelsesdimensioner vigtigheden i, at medarbejderne har en klar retning at arbejde efter, hvis de skal have mening i arbejdet.

### VI SKAL TRO PÅ MENINGEN

25 procent af danskerne oplevede ikke den sidste store forandring på arbejdspladsen som særlig meningsfuld, viser vores analyse. Forskningen viser, at vores tidligere erfaringer er med til at forudsige, om en given organisationsændring er meningsfuld. Det vil altså ikke være selve strategien for organisationsændringen, der giver os

mening – men snarere de handlinger der følger efter fra ledelsens side. Det skaber nye handlinger, læring og mening hos medarbejderne<sup>26</sup>.

Det taler for, at vi ikke kan tænke os til en mening, men må handle ud fra vores tidligere erfaring, og i den proces opstår meningen. De danskere, som ikke oplever at kunne se mening i de daglige beslutninger på arbejdet, har en arbejdslysttemperatur på 50. Omvendt kan vi se en temperatur på 86 for de danskere, der i høj grad eller meget høj grad oplever mening i beslutningerne på arbejdet. Her ser vi altså en markant forskel, som kan have stor betydning for din lyst til at bidrage og for din trivsel generelt.

### VI VIL GERNE BIDRAGE

Konsekvensen af manglende meningsledelse kan være, at medarbejderne mister perspektivet for, hvordan de kan bidrage ind i virksomhedens formål, og hvordan de kan bringe deres potentiale i spil<sup>27</sup>. Samtidig ser vi i analysen, at de medarbejdere, som ikke føler, at de har en klar retning for deres arbejde, som ikke kan se mening i de daglige beslutninger på jobbet, og som ikke har en leder, der anerkender ens arbejde, også har en lav temperatur på arbejdslysten. Vi kan dermed konkludere, at der er en tæt sammenhæng mellem god ledelse og oplevelsen af at trives som medarbejder i jobbet.

Grundlæggende vil vi som mennesker gerne bidrage og være en del af en meningsfuld organisation. Dette underbygges i vores analyse, hvor en stor del af danskerne har oplevelsen af, at det er et fælles ansvar mellem leder og medarbejder, at den enkelte oplever mening i arbejdet. Derfor er det interessant at kigge nærmere på, hvilket ansvar medarbejderen selv har for at skabe mening i arbejdslivet.





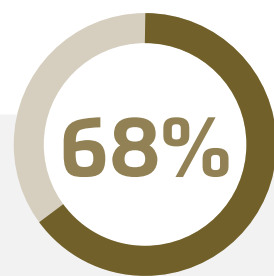
# Når du selv er en aktiv medspiller i arbejdslivet

Mere end 25 procent af danskerne mener i høj eller meget høj grad, at det er lederens ansvar at skabe mening i deres arbejdsliv. Men er det udelukkende lederens opgave at give de ansatte mening, eller har du selv som medarbejder et ansvar for at opleve mening i dit arbejdsliv?

Arbejder vi ud fra tesen om, at meningsskabelse sker hele tiden og er en ubevidst proces, så danner vi hver især vores egen mening ud fra de erfaringer og oplevelser, vi har<sup>28</sup>. Det betyder i princippet, at der ikke er noget, der hedder fælles mening, men kun fælles opgaver, projekter og dermed nogle fælles erfaringer. Det er i sidste ende erfaringerne og opgaverne, der binder os sammen, mere end en fælles mening gør det.

## HVILKE OPGAVER ER DE VIGTIGSTE?

Ud fra den forståelse har vi hver især et ansvar for at skabe erfaringer og oplevelser, som i sidste ende kan give os mening i arbejdet. Men hvilke opgaver på jobbet er vi så fælles om? Er det vores egne opgaver, og hvem definerer, hvilke opgaver der skal have fokus?



af danskerne mener, at det i høj grad eller i meget høj grad er vigtigt at få bragt **ALLE deres kompetencer i spil på jobbet.**

For 68 procent af danskerne er det i høj grad eller i meget høj grad vigtigt at få bragt ALLE deres kompetencer i spil på jobbet. Dette bliver underbygget i en af vores tidligere undersøgelser, hvor fire ud af ti adspurgte mente, at

arbejdspladsen har pligt til at sikre, at man kommer til at arbejde med det, man brænder for<sup>29</sup>.

I følge erhvervspsykolog Maja Loua Haslebo kan et for stort fokus på egne kompetencer dog give organisatoriske udfordringer<sup>30</sup>. Risikoen er, at vi hver især løber efter vores egne dagsordener og projekter frem for målrettet at arbejde mod virksomhedens kerneopgave. Hun er af den opfattelse, at vores arbejde er som et organisatorisk medlemskab, hvor vi melder os ind og målrettet arbejder for at løse virksomhedens kerneopgave. Men hun stiller samtidig spørgsmålstegn ved, om virksomhederne kender deres kerneopgave godt nok, så medarbejderne rent faktisk kan byde ind med de relevante kompetencer.

## SKAL ALLE KOMPETENCER I SPIL?

73 procent af danskerne oplever i høj eller meget høj grad, at de bidrager til virksomhedens overordnede mål, men deres besvarelser indikerer også, at de har en forventning om, at alle deres kompetencer kommer i spil, og at chefen i nogen grad har ansvaret for, at de oplever mening i dagligdagen.

I teorien om organisatorisk medlemskab er det kerneopgaven, der styrer, hvilke kompetencer der bliver bragt i spil. Trivsel og mening er ikke nødvendigvis noget, vi har krav på – men noget vi alle sammen bidrager til. Maja Loua Haslebo stiller det meget skarpt op og skitserer, at vi får løn for at bidrage aktivt ind i kerneopgaven. Vi får ikke løn for at udleve vores potentiale. Her sætter hun også spørgsmålstegn ved, om vi går på arbejde for at realisere os selv frem for at bidrage til det overordnede formål, vi er ansat til.



Se hele træningsprogrammet på [krifa.dk/træningsprogram-mening](http://krifa.dk/træningsprogram-mening)

## VI SKABER SELV MENINGSFULDHEDEN

Meningsfuldhed<sup>31</sup> er ifølge hendes teoretiske betragtninger ikke noget, der bare forefindes på en hylde, vi kan hente ned. Det er heller ikke noget, som arbejdspladsen er forpligtet til at give. Vi skal selv være med til at skabe meningsfuldheden, og det gør vi, når vi bidrager ind i virksomhedens kerneopgave og skaber vores egne erfaringer i praksis.

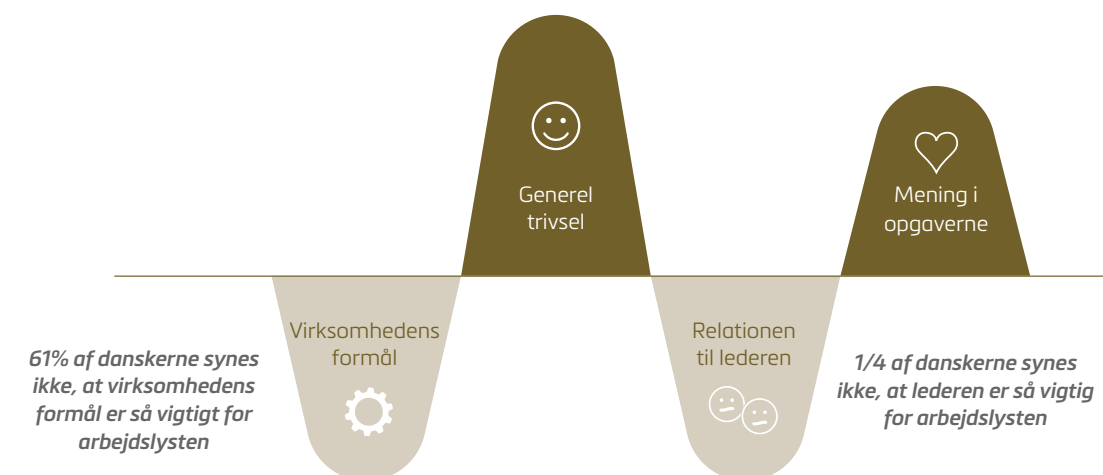
Det stiller krav til os som medarbejdere. For vi har måske haft en opfattelse af, at trivsel var en forudsætning for, at vi kunne levere vores arbejde. Her bliver vores verdensbillede vendt en smule på hovedet, og vi må reflektere over, hvorvidt trivsel og mening er en forudsætning for at kunne levere et stykke arbejde, eller om trivsel og mening opstår, når vi byder ind med vores kompetencer i kerneopgaven?

## KERNEOPGAVEN ER IKKE DET VIGTIGSTE

Vores analyse indikerer, at det vigtigste for medarbejderen ikke nødvendigvis er at leve op til virksomhedens formål eller kerneopgave. Det kunne tyde på, at der er behov for at skabe forståelse for, hvorfor kerneopgaven har en betydning i virksomheden.

Danskerne i analysen har prioriteret fra 1-7, hvad der er vigtigst for dem, når de går på arbejde. Her spørger vi ind til mening i arbejdsopgaverne, kollegiale fællesskaber, virksomhedens formål, løn og relationen til lederen.

61 procent af danskerne sætter virksomhedens formål på hhv. en femte, sjette eller syvende plads – altså i bunden. 40% af danskerne mener, at førstepladsen skal gå til den generelle trivsel, og 43% af danskerne placerer mening i opgaverne på en delt 1. og 2. plads.



<sup>28</sup> Hammer & Høpner, 2019

<sup>29</sup> Indeks-rapport 7, Kolleger – en vigtig brik i din arbejdsliv, Videncenter for God Arbejdsliv, 2020

<sup>30</sup> Haslebo, 2014

<sup>31</sup> Ifølge Den Danske Ordbog er ordet "meningsfuld" noget, der giver mening. Vi skelner derfor ikke i denne rapport mellem, hvorvidt noget er meningsfuldt, eller hvorvidt det giver mening. Det vil i denne optik have samme betydning.

## BALANCE MELLEM KERNEOPGAVE OG FAKTORER

Kerne-  
opgaven



## GOD ARBEJDSLYST

Vi skal balancere vores fokus, så vi både tager hånd om kerneopgaven og de syv faktorer, der giver arbejdslyst.

I bunden har vi, for en dels vedkommende, også relationen til lederen. 26 procent af danskerne har valgt at placere relationen til lederen på en sjette plads. Det er her værd at bemærke, at en fjerdedel af danskerne altså ikke synes, at lederen er så vigtig for arbejdslysten.

### LEDEREN ER FORPLIGTET TIL AT SKABE MENING

Spørger man derimod filosofen og erhvervsmanden Morten Albæk, så får piben en lidt anden lyd. Han mener, at man som leder er forpligtet til at skabe mening i livet for medarbejderne<sup>32</sup>. Lederen får ansvaret for at facilitere meningsrejsen for hver enkelt medarbejder og sikre, at medarbejderen har en følelse af mening, når han drager til og fra arbejde. Derfor har Morten Albæk, som leder af Voluntas, afskaffet MUS og erstattet dem med meningsfuldheds-samtaler, og medarbejderne har fået meningsfuldheds-dage, hvor de hver især skal reflektere over, hvad der giver mening i livet. Her får chefen en afgørende rolle i at skabe mening for den enkelte medarbejder.

### NÅR LEDEREN BLIVER LIVREDDER OG PRÆST

Faren kan ifølge organisations- og ledelseskonsulent Asbjørn Molly og erhvervspsykolog Stine Reintoft være, at lederen både bliver livredder, præst og psykolog. Ydermere kan lederen risikere at gå for tæt på en medarbejder og rent faktisk indtage et rum, som overskrider medarbejderens personlige grænser. Ifølge de to konsulenter må vi heller ikke glemme det asymmetri-forhold, der eksisterer mellem leder og medarbejder, hvor lederen i sidste ende har ansvaret for at fordele opgaver, give lønforhøjelse eller i sidste ende at afskedige medarbejdere. Derfor vil medarbejderen måske gerne takke lederen og stille sig selv i det bedste lys, hvorfor det kan være svært at drøfte så eksistentielle spørgsmål.

### KOMMER TRIVSEL FØR KERNEOPGAVE?

De to ovenstående ledelsesrådgivere anbefaler, at baggrunden for meningssamtalen bør være det organisatoriske fokus og ikke den enkelte medarbejders individuelle evne til at leve meningsfuldt. Det store dyr i åbenbaringen bliver, om arbejdslysten er en afledt effekt af, at du fokuserer på kerneopgaven, eller om trivsel er en forudsætning for, at du rent faktisk kan fokusere på kerneopgaven. Måske er trivsel og kerneopgaven i virkeligheden ikke hinandens modsætninger men snarere hinandens forudsætninger i en cyklisk proces. Her er fokus på kerneopgaven udmålt i en vekselvirkning med de syv faktorer, som vi fra vores indeksanalyser ved giver arbejdslyst, engagement og motivation.

### MEN SE NU POTENTIALET I MEDARBEJDEREN

Men hvis hver 5. dansker overvejer at skifte job, fordi de har en dårlig leder, fordi de ikke bliver anerkendt, eller fordi de ikke udvikler sig fagligt og personligt<sup>33</sup>, så må vi tilgodesee både kerneopgaven og den enkelte medarbejder i organisationen.

Den omtalte analyse fra AS3 indikerer, at de medarbejdere som overvejer at skifte job, er truet på det, vi betegner som den *indre mening*. Et tegn på, at den *indre mening* daler, er netop, at du ikke føler, at du kan være dig selv på dit job, at du ikke får brugt dine faglige kompetencer og at en del af dine opgaver dræner dig for energi. Vores analyse viser, at der er for mange af danskernes opgaver, der ikke giver energi. Dette kunne give en virksomhed anledning til at overveje, hvorvidt medarbejderne er klar over, hvordan de med deres kompetencer og faglighed kan bidrage ind i kerneopgaven – og om de overhovedet kender kerneopgaven?

### BLIVER POTENTIALET BRAGT I SPIL

Samtidig kan det også give ledere anledning til at reflektere over, hvorvidt den enkelte medarbejder føler, at hans potentiale bliver bragt i spil. Vi ved fra vores analyse, at der er en klar sammenhæng mellem at føle, at man får brugt sine faglige kompetencer og får bragt sit potentiale i spil og så samtidig have en høj arbejdslyst. Derfor kan vi konkludere, at vi både skal tilgodesee den enkelte medarbejders faglige kompetencer, men også sikre at kompetencerne bliver brugt rigtigt. Har medarbejderne ikke en klar retning for, hvad virksomhedens kerneopgave er, og

hvordan de kan bidrage til at løse den, så bliver det den enkeltes faglighed, som får første pladsen, og ikke hvad der giver virksomheden værdi.

I de kommende afsnit kan du læse to ledelses-eksperter bud på, hvem der har ansvaret for meningen i arbejdslivet, og hvordan den enkelte finder meningen.





# Når meningen forsvinder, så skab den sammen

Når medarbejdere mangler mening og retning i deres arbejde, kigger de måske naturligt på lederne og tænker "løft nu jeres ansvar". Men der har aldrig været mere fokus på god ledelse end nu, så dårlig ledelse kan vel ikke være hele forklaringen?



**Af Jacob Albertsen, erhvervspsykolog og CEO, Ledertid**

Verden bliver stadig mere og mere kompleks. Det udfordrer vores oplevelse af mening. Afgørende faktorer som stress, kompleksitet og abstraktion har også betydning for meningen.

Set fra min stol er der tre årsager til den manglende oplevelse af mening. Ledelsen spiller bestemt en rolle, men jeg mener, at den primære forklaring nærmere ligger midt imellem medarbejdere og ledere. Lad os se nærmere på faktorerne stress, kompleksitet og forskelle i abstraktionsniveau.

## STRESS OG LEDERSTRESS HOS MÆND

Stress nedsætter menneskers evne til at håndtere kompleksitet<sup>34</sup>. Længere tids stress forminske og hæmmer hippocampus i den menneskelige hjerne. Den del af hjernen har betydning for vores evne til at lære nyt og til at behandle information på komplekse måder. Vores oplevelse af mening i arbejdet er ofte afhængig af vores evne til at behandle information på komplekse måder. Meningskabelse kræver, at vi er i stand til at drage paralleller mellem de handlinger, vi selv gør, og så de mål og strategier organisationen har. Når vi er stressede, forminske vores evne til at løfte blikket, se på sammenhænge og danne os det mentale overblik.

Samtidig viser forskning, at særligt mænd har en tendens til at blive mindre empatiske, når de er under pres<sup>35</sup>. Med reference til det man på nudansk vil kalde for anekdotisk evidens, må denne skribent forsigtigt antyde, at tendensen også ses hos kvindelige ledere fra tid til anden.

Nedsat empati betyder også nedsat evne til at tage andres perspektiv<sup>36</sup>. Derfor kan en stresset leder overse, at medarbejderne ikke øjeblikkeligt ser det meningsfulde i en strategisk beslutning eller retning. Det kan gøre, at lederen glemmer sit ansvar for at formidle og skabe meningen sammen med medarbejderne.

## SÆT FOKUS PÅ DIN MENTALE TRIVSEL

En af lederens vigtigste opgaver er at tage vare på sin egen mentale trivsel, så der er mental kapacitet og tid til at skabe mening. Meningskabelse for og med medarbejderne ligger HELT centralt i lederens opgaveportefølje – for medarbejdernes oplevelse af mening er rent faktisk også med til at reducere stress hos medarbejderen<sup>37</sup>.

## STOP OP VED DET MENINGSLØSE

Det er vigtigt, at medarbejderen stopper op, hvis arbejdet virker meningsløst. Når du finder mening i arbejdet, hjælper det dig til at genfinde dine ressourcer og din energi i arbejdet. Men i første omgang kan det være nødvendigt at fokusere ret skarpt på at skabe balance mellem ressourcer og krav i jobbet.

## SKAB FORSIMPLINGER SAMMEN

I landets kommuner taler man en del om de komplekse opgaver. Borgere med store udfordringer kan sjældent håndteres inden for et enkelt fagområde, men kræver samarbejde på tværs af myndighedsfunktioner og faglige enheder.

På samme måde har konkurrence og globalisering øget kravene til de private virksomheder. Mange steder kan man ikke længere blot nøjes med en enkelt og stærkt specialiseret faglighed. Nej, man må evne at kombinere fagspecialisters evner i større og mere komplekse løsninger for at være konkurrencedygtige<sup>38</sup>.

## BARRIERER GIVER MENINGSTAB

Meningen bliver udfordret, hvis man oplever barrierer for at kunne samarbejde på tværs af enheder. Medarbejdere kan både føle sig frustrerede og opgivende mens vigtige sejre bliver tabt på gulvet.

Lederen kan her facilitere en forsimpning af både opgaven og den organisatoriske struktur. Anders Trillingsgaard fra UKON opererer med begrebet "professionel forsimpning"<sup>39</sup>. Det handler om at hjælpe organisationen til at håndtere en kompleks opgave ved at udvælge og formidle de informationer og den historie, der skal til, for at organisationen kan orientere sig samlet og meningsfuldt mod en løsning af opgaven.

Medarbejderen kan understøtte dette arbejde ved at tage ansvar og række ud over egen faglighed og skabe de relationer og samarbejder, som gør, at opgaven kan løses.

## ABSTRAKTIONSNIVEAU FOR LEDER OG MEDARBEJDER

Når det er meningsfuldt for lederen, er det ikke altid meningsfuldt for medarbejderen og omvendt. En del af forklaringen er, at der er forskel på, hvilket niveau af abstraktion de forskellige opgaver kræver. Lederens opgave er ofte i sin natur mere abstrakt end medarbejderens, og lederen skal til tider også være mere abstrakt tænkende end medarbejderen, for at kunne varetage sin opgave<sup>40</sup>.

Når en ledergruppe fx samles for at lægge strategien for det kommende år, så tager de turen op i helikopteren og overvejer markedet, konkurrenterne, virksomhedens potentialer og meget andet. Det er deres opgave. Er det ydermere en god ledergruppe, er den sammensat af mennesker, der trives med at have overblik på store og komplekse helheder. Samtidig skal den også kunne agere på et mere abstrakt niveau end

den medarbejder, som skal levere de konkrete faglige løsninger.

Når man har præference for at tænke strategisk, så kan man i skyndingen glemme, at medarbejderne ikke har deres fokus der, og at de måske heller ikke trives med at tænke på den måde. En medarbejder har ofte et fagligt fokus på den opgave, der skal løses i forhold til kunden, brugeren eller borgeren.

## BRYD STRATEGI OG BESLUTNINGER NED

Den gode leder bryder strategiske indsigter og beslutninger ned til noget, der giver mening i den direkte opgaveløsning. Ellers ryger forbindelsen mellem den retning, som ledelsen udstikker og den mening, som medarbejderen skal se i sit arbejde. På samme måde er det vigtigt, at medarbejderen bidrager til den strategiske udvikling ved at dele de indsigter og observationer, han ser i det udførende led. Ja faktisk bør medarbejderen insistere på, at strategier og målsætninger trykprøves og bliver kvalificeret på det udførende niveau – særligt, hvis meningen er svær at finde.

## DE TRE FAKTORER UNDERMINERER MENING

De tre faktorer, stress, kompleksitet og forskelle i abstraktionsniveau kan tænkes at have en gensidig negativ indvirkning på hinanden. Det underminerer tilsammen vores oplevelse af mening. I en verden hvor flere forandringer og stigende kompleksitet hele tiden udfordrer vores oplevelse af mening, må vi selv tage fat om vores virkelighed og formulere og genformulere meningen sammen.

*Se supplerende litteratur på side 79.*

<sup>34</sup> Dutta, S., 2019

<sup>35</sup> Tomova, L. et. al., 2014

<sup>36</sup> Hye Park, K. et. al., 2015

<sup>37</sup> Skakon, J. og Kirkegaard, T., 2017

<sup>38</sup> Læs mere om dette perspektiv i indekstrapporten

"Kolleger – en vigtig brik i din arbejdslyst" på side 49.

<sup>39</sup> Anders Trillingsgaards oplæg om Professionel Forsimpling: ledertid.com/video/professionel-forsimpling-af-en-kompleks-verden/

<sup>40</sup> Connor, R. og Mackenzie-Smith, P., 2003

# Find selv meningen med dit (arbejds)liv

Hvem har ansvaret for, at du finder mening i dit arbejdsliv? Af undersøgelsen bag denne rapport fremgår det, at en stor del af danskerne mener, at ansvaret ligger hos ledelsen. Jeg er ikke enig! Meningen i vores (arbejds)liv kan vi kun finde ét sted, og det er hos os selv – uanset vores funktion i virksomheden.



**Af Lars Sander Matjeka, bestyrelsesmedlem og ledelsesrådgiver**

At finde meningen betyder, at vi er nødt til at tage ansvar og forholde os til, hvad vi rent faktisk ønsker at bruge vores liv på. Det lyder måske højtravende, men i sidste ende er det jo netop dét, det handler om – ikke mindst fordi vi bruger så mange af vores vågne timer på at arbejde. Vi må have en bevidsthed om, hvorfor vi arbejder med dét, vi gør, dér hvor vi gør det. Og vi er nødt til selv at kunne besvare spørgsmålet: *“Hvorfor er jeg netop her?”*.

Det er ikke nødvendigvis nemt at finde frem til meningen i (arbejds)livet, og det fordrer, at vi er villige til at gøre en indsats og har modet til at kigge indad og mærke efter. Personligt brugte jeg flere år på at finde min mening, som handler om, at jeg gerne vil bidrage til at gøre livet bedre for mine medmennesker. I min ledergerning er mit ønske at gøre det ved altid at holde hjertet varmt.

Det betyder, at det er vigtigt for mig at være en del af en virksomhed, hvor jeg kan spejle den mening, og hver dag have mulighed for at øve mig på at efterleve det. Samtidig har det gjort det lettere for mig at foretage bevidste til- og fravalg i mit virke i erhvervslivet.

## **VIKRSOMHEDENS LEDESTJERNE SKAL VÆRE KLAR**

Virksomheden må også have en klar mening og være i stand til at kommunikere dét, jeg kalder ledestjernen. Det kan omhandle virksomhedens berettigelse og ambition,

hvilken forskel den ønsker at gøre, og hvilke værdier virksomheden hviler på. Ledestjernens styrke og tydelighed er afgørende for kvaliteten af ledelsesrummet og for medarbejdernes mulighed for at forholde sig til, om det er en virksomhed, de ønsker at være en del af eller ej.

Er det fx ok for dig at arbejde et sted, hvor ejernes/aktionærernes primære fokus er at øge eget økonomiske udbytte? Eller vil du foretrække at arbejde et sted, der også rummer et samfundsnyttigt element? Der er ikke noget rigtigt eller forkert, men vi kommer ikke uden om, at vi aktivt må forholde os til hvem, og hvad vi ønsker at arbejde for.

Som leder er det helt afgørende at have taget stilling, da en stor del af ledelsesjobbet netop handler om at kommunikere og stå på mål for virksomheden, dens aktiviteter og kultur. Det handler om at sikre, at hele organisationen arbejder i retning mod ledestjernen. Sat på spidsen er det alene muligt at udøve troværdig ledelse, hvis der er tydelighed omkring virksomhedens mening, og at meningen netop giver mening for lederen. Men mening handler også om vores personlige værdier.

## **PERSONLIGE VÆRDIER SOM GPS**

Som leder oplever jeg, at det er vigtigt at have klarhed omkring eget værdimæssige afsæt for at være i livet og dermed for at være på en arbejdsplads. Har jeg ikke gjort mig klart, hvilke værdier jeg ønsker som fundament, vil det være svært for mig at navigere – og ligeså at finde meningen.

Når vi taler om mening, er mit råd derfor altid at starte med at definere egne værdier, for de to ting hænger uløseligt sammen. Det kan være en både langstrakt og krævende proces at arbejde med sine værdier, men alene ved at have en bevidsthed om sine værdier er det muligt at stå langt stærkere som leder og medarbejder. Værdierne bliver den GPS vi må styre efter i (arbejds)livet, og mange spørgsmål og situationer bliver uden tvivl lettere at forholde sig til, når værdierne er klare.

## **SAMMENFALD I VÆRDIER**

Når vi baserer vores arbejdsmæssige virke på personlige værdier, bliver det samtidig tydeligt, om der er

sammenfald mellem vores egne og virksomhedens værdier, hvilket naturligvis er afgørende. Min påstand er, at jo større sammenfald der er mellem de to, i jo højere grad oplever vi mening i arbejdslivet.

Med værdierne som GPS bliver det desuden lettere for os at være indre styrede frem for ydre styrede, dvs. at vi i højere grad lytter til vores egen indre stemme end til holdninger fra omverdenen.

*Men måske kan det have en bagside, at arbejdet bliver en større del af vores identitet, hvor hver enkelt skal bidrage til kerneopgaven, fællesskabet og finde meningen med arbejdslivet. Det vil vi undersøge i det følgende.*



## **PSYKOLOGEN**

Erhvervspsykolog,  
Maja Loua Haslebo

Lederen har ikke ansvaret for at motivere medarbejderen. Ansvar for motivationen ligger primært hos medarbejderen selv. Derfor må vi hver især holde os engageret i kerneopgaven. Fanger den os ikke længere, er det måske bedre for os at finde et nyt job<sup>41</sup>.



## **FILOSOFFEN**

CEO, Morten Albæk,  
Voluntas

Som leder har du en forpligtelse til at lede ud fra en ambition om at skabe mening (fremfor tilfredshed) og at gøre dette gennem professionel intimitet. Her skal arbejdet give rum for, at den platoniske kærlighed mellem leder og medarbejder kan slå rod og udfolde sig.

Derfor er det vigtigt, at lederen skaber de rammer, der gør det muligt for medarbejderne at opnå meningsfuldhed. Det skal medvirke til, at medarbejderne får en forståelse af formål, oplever et tilhørsforhold og har følelsen af at udvikle sig som mennesker<sup>42</sup>.



## **LEDEREN**

CEO, Niels Duedahl,  
Norlys

Mennesker følger mennesker, de kan spejle sig i og se mening i. Det er den ultimative test som leder. Derfor skal man overveje, hvordan man som leder får følgeskab, når det hele ikke er så pænt.

Hvad er dit personlige DNA som leder, og hvorfor skulle folk følge dig gennem liv og død på trods af og ikke på grund af?<sup>43</sup>

“ I min ledergerning vil jeg altid holde mit hjerte varmt

Lars Sander Matjeka  
Bestyrelsesmedlem og ledelsesrådgiver

<sup>41</sup> Haslebo, M. 2014

<sup>42</sup> Albæk, M. 2018

<sup>43</sup> Duedahl, in Bøgelund, R. 2019



# Når du er gift med dit arbejde

Vores analyse viser, at "lønslover", har en lavere arbejdslysttemperatur, end dem der også gerne vil gøre en forskel for andre mennesker. Men kan tendensen til at ville have hele vores identitet med på jobbet give bagslag?

Kan vi blive for afhængige af vores job? Når vi selv er medansvarlige i at finde mening i arbejdslivet, er det interessant at undersøge, om det kan give bagslag at have for meget af vores identitet med på arbejdet. Det giver den risiko, at vi kommer til at filtrere vores oplevelser gennem de betingelser, markedet opstiller for os, og det øger vores sårbarhed, hvis hele vores identitet er hægtet op på jobbet<sup>44</sup>.

## NÅR MENING GIVER AFHÆNGIGHED

Som tidligere nævnt ved vi fra forskningen, at mennesker, der ser deres job som et kald, hvor de gør en forskel for andre mennesker, også har en højere job- og livstilfredshed<sup>45</sup>. Arbejdet er for rigtig mange mennesker blevet deres passion, hvor job og privatliv i højere grad smelter sammen. Derfor skelner de måske heller ikke så meget mellem arbejde og fritid, når de opgør døgnets 24 timer. Vi kan ydermere dokumentere fra analysen, at de mennesker, der ser deres job som en karriere eller et kald, har en signifikant højere temperatur på *indre mening*, end de mennesker der kun går på arbejde for at tjene deres løn.

Her kan vi diskutere, om vi alle skal føle vores job som et kald, for at få et meningsfuldt liv. Det er ifølge flere forskere ikke muligt for alle at leve op til nutidens krav om selvudvikling, livslang læring og kompetenceudvikling i arbejdet. Den amerikanske arbejdslivsforsker Arlie Russel Hochschild<sup>46</sup> er af den overbevisning, at jo mere af vores liv vi bruger på arbejdet, jo mere vil det være selvforstærkende og bekræfte os i, at det er det eneste, som livet har at byde på. Det skaber et afhængighedsforhold, hvor arbejdet bliver den primære kilde til mening i tilværelsen. Og det underminerer samtidig oplevelsen af, at vores identitet hviler på mange andre faktorer også.

“Selvrealisering i arbejdslivet kan føre til tomhed og manglende formål i livet

## "HVAD LAVER DU SÅ?"

Tidligere så vi en større opdeling mellem arbejdsliv- og privatliv. Du tog på arbejde, og du kom hjem. Det var mere eller mindre to adskilte enheder og havde ikke nødvendigvis noget med hinanden at gøre. I dag oplever rigtig mange, at deres arbejdsliv også er deres privatliv. Dette perspektiv underbygges i Morten Albæks bog "En tid, et liv, et menneske", hvor han er fortæller for, at mennesket kun har ét liv, og at der ikke er noget arbejdsliv og privatliv. Der er kun ét liv. Men faren kan være, at arbejdslivet får den primære plads i vores liv og bliver definerende for, hvem vi er som mennesker<sup>47</sup>. Vi kender selv talemåden, når vi spørger vores sidemand til et selskab: "Hvad laver du så?". Underforstået, hvad beskæftiger du dig med i dit arbejdsliv? Det er sjældent, at vi hører formuleringen "Hvem er du så?". Vi tænker ikke længere over det, men arbejdet er blevet en accepteret måde at definere vores identitet på.

## BALANCE ER NØDVENDIG FOR ARBEJDSLIVET

Vi ved fra tidligere indeksanalyser, at netop balance i livet har den tredje højeste effekt på arbejdslysten - kun overgået af mening og mestring<sup>48</sup>. Samtidig er balancen også den faktor, der har den laveste temperatur, og dermed også det område som danskerne synes halter mest. Potentialet er altså stort for at skabe en større arbejdslyst ved at dvæle ved balancen mellem vores arbejde og privatliv.

## TILBAGE TIL LØNARBEJDERLIVSFORMEN

Men hvis hele vores identitet er hægtet op på vores arbejdsliv, så stiller vi os i en sårbar position, hvor vi pludseligt kan blive overflødige pga. en organisationsændring, et ændret fokus eller en nedskæring på jobbet. Her kan vi se i vores analyse, at netop afskedigelser, omrokeringer og besparelser har stor indflydelse på, hvor høj en grad af arbejdslyst og mening, vi oplever i vores dagligdag.



Samfundsfilosoffen Axel Honneth<sup>49</sup> går så langt som til at sige, at vores individuelle selvrealiseringsprojekter i arbejdslivet for mange har ført til en oplevelse af tomhed og mangel på formål i livet samt en følelse af, at vi er blevet overflødige som mennesker. Vi har ifølge hans forskning brug for at være en del af sociale grupper og institutioner mere end et ensidigt fokus på konstant at udvikle og realisere os selv.

## FÆLLESSKAB FREM FOR SELVUDVIKLING

Derfor stiller psykolog Svend Brinkmann<sup>50</sup> måske lidt provokerende spørgsmålet om, hvorvidt vi skal tilbage

til den klassiske lønarbejderlivsform for at finde den reelle mening i tilværelsen. Her hvor vi går på arbejde og finder mening sammen med vores kollegaer og i vores interaktion med civilsamfundet. Hans postulat er, at det forpligtende fællesskab med kollegaer kan give mening og en mere stabil identitet end vores grænseløse jagt på selvudvikling og vores midlertidige søgen efter overfladiske relationer i konsulentlivet. Måske ligger svaret midt i mellem, men det giver grobund for at undersøge, hvilken betydning vores kollegaer har for vores oplevelse af mening.

<sup>44</sup> Hochschild, 2004: 121), Eriksen et. al., 2009

<sup>45</sup> Wrzesniewski, A. et al., 1997

<sup>46</sup> Hochschild, 2004

<sup>47</sup> Brinkmann, 2009

<sup>48</sup> Indeksrapport 2019 - "Dit liv - din arbejdslyst"

<sup>49</sup> Honneth, A., 2004

<sup>50</sup> Brinkmann, S., 2009



# Vi har brug for kollegiale fællesskaber

Selv om ansvaret skal placeres flere steder, så viser vores analyse, at kollegerne har indflydelse på vores oplevelse af mening. 66 procent af danskerne mener nemlig i nogen, i høj eller i meget høj grad, at deres kolleger har ansvaret for, at de som medarbejdere oplever mening i arbejdet.

Vores analyse viser, at der er en sammenhæng mellem frit at kunne byde ind med sine meninger, stille spørgsmål og turde at fejle og så samtidig opleve et fagligt stærkt fællesskab med kollegerne. Det kunne tyde på, at et sundt, psykologisk trygt klima også har betydning for stærke faglige fællesskaber. Selvom mere end 25 procent af danskerne mener, at deres leder har det primære ansvar for, at medarbejderne oplever mening i arbejdet, så mener endnu flere, at det er kollegernes ansvar.

Fra tidligere analyser ved vi, at danskerne generelt er glade for deres kolleger, og det har været den af de syv arbejdslystfaktorer, der har haft den højeste temperatur i alle årene<sup>51</sup>. Kollegerne bidrager positivt til danskernes hverdag, både fagligt og socialt. Derfor rammer temperaturen 79, når vi spørger danskerne, om de oplever at bidrage positivt til kollegernes hverdag, og 77 når vi omvendt spørger, om kollegerne bidrager til danskernes hverdag. Her ser vi ligeledes en stor sammenhæng mellem at bidrage ind i kollegernes hverdag og oplevelsen af arbejdslyst.

## GØR NOGET GODT MED DINE KOLLEGER

Det tyder altså på, at du som medarbejder oplever en større tilfredshed i dit arbejde, når du bruger tid på at gøre

noget godt for dine kolleger. Samtidig kan vi se, at den kollegiale mening er højere, når du ser dit arbejde som et kald, hvor du netop har fokus på at gøre noget godt for andre mennesker frem for kun at gå på arbejde for at tjene penge. Dette bliver underbygget af, at medarbejdere i teams har en højere temperatur på meningsdimensionen *større mening*, end de medarbejdere, der ikke er en del af et team. Når vi gør en forskel for andre mennesker, og vi gør det sammen med vores kolleger, så har det en positiv indvirkning på vores oplevelse af mening, og det påvirker vores arbejdslyst.

## FLERE KOLLEGER GIVER ARBEJDSLYST

Det er ikke uden grund, når du sidder derhjemme og savner dine kolleger på jobbet. Vores analyse viser, at medarbejdere som ikke er en del af et team eller som sidder i mindre teams på mellem seks og 20 medarbejdere, har en signifikant lavere temperatur på mening end de medarbejdere, som er en del af teams på mere end 20 personer. Dette kan have flere årsager. Vi kan fra tidligere indeksmålinger se, at storrumskontorer har en positiv indflydelse på det faglige samspil<sup>52</sup> – og dette hænger godt sammen med, at medarbejdere i større teams har en højere meningstemperatur end de medarbejdere,

Konklusion:

*Jo flere kolleger vi har,  
jo større grad af mening  
oplever vi på jobbet*



Et træningsprogram  
**ØVELSER**  
til indekstrapporten om mening

Se hele træningsprogrammet på  
krifa.dk/træningsprogram-mening

der ikke er i et team. Jo flere kolleger vi har, jo flere kan vi sparre med eller spørge om hjælp, når vi er i tvivl. Det kan have en positiv indvirkning på den grad af mening, man som medarbejder oplever i det daglige. Men hvilken betydning har kollegerne for vores evne til at præstere?

## KOLLEGERNE GØR OS BEDRE

Oplever man en stærk relation og tillid til sine kolleger, så er det lettere at spørge om hjælp eller få sparring. Og fra tidligere analyser<sup>53</sup> ved vi, at kollegerne får os til at levere bedre resultater på jobbet. Otte ud af ti mener, at deres kolleger bidrager til, at de er mere effektive og leverer bedre resultater på jobbet. Ligeledes ved vi fra samme analyse, at 55 procent af kvinderne og 49 procent af mændene siger, at kollegerne er en afgørende årsag til, at de bliver i deres nuværende job. Dette bekræfter os i, at kollegerne bidrager til, at vi trives og i langt højere grad kan levere på vores opgaver. Forskningen er med til at underbygge disse resultater, for højt ydende teams er langt mere nysgerrige og udforskende end team-medlemmer i dårligt præsterende teams<sup>54</sup>. De stiller spørgsmål, spørger om hjælp og deler viden.

## KOLLEGER KAN GENOPLADE BATTERIERNE

Men hvis du skal turde at være nysgerrig, så skal du være i et miljø, hvor du oplever tillid og tryghed, så du også løbende bliver klogere. Her spiller kollegerne en vigtig rolle. De kan både være med til at genoplade batteriet eller aflade det. Vores analyse dokumenterer, at der er en stærk positiv sammenhæng mellem at have kolleger, der bidrager positivt ind i ens hverdag og så at være motiveret til at gå på arbejde og at være glad for sin arbejdsplads. Ligeledes viser en tidligere analyse, at oplevelsen af arbejdslyst og mestring er større blandt dem, der i høj grad eller i meget høj grad har kolleger, der viser dem tillid<sup>55</sup>.

Vi ved også fra forskningen, at tætte relationer i arbejdslivet, hvor kolleger er afhængige af hinanden i udførelsen af opgaver, har betydning for vores motivation og vores evne til at præstere<sup>56</sup>. Derfor giver det god mening at kultivere miljøer, som understøtter lysten til at arbejde sammen på tværs. Men et solidt psykologisk trygt miljø kommer ikke af sig selv.

## TILLID TIL AT TALE OM FEJL

Ifølge professor Amy Edmondson fra Harvard School of Business<sup>57</sup>, der er en af de banebrydende forskere inden for psykologisk tryghed, så er det en forudsætning for virkelig trivsel og præstation, at vi har basal psykologisk tryghed<sup>58</sup>. Hun har i et større forskningsprojekt blandt sygehuse undersøgt den psykologiske tryghed i en lang række forskellige teams. Hendes tese var, at der hvor den psykologiske tryghed var højest, der blev også begået færrest fejl.

Overraskende nok viste forskningsresultaterne, at det faktisk var lige omvendt. Det var ikke fordi, at der måske rent faktisk blev begået flere fejl i de "gode" teams, men her turde man at indberette dem, her turde man at tale om dem, og så lærte man noget af dem til næste gang. I de teams, hvor man havde en lav grad af psykologisk tryghed, hvor man ikke frit kunne sige sin mening, hvor man var bange for repressalier, og hvor man ikke turde stille spørgsmål – ja der indberettede man bare ikke fejlene, selv om de fandt sted. I stedet dækkede man over dem. Det bekræfter os i vigtigheden i at arbejde med den psykologiske tryghed i teams.

Men forestil dig engang et arbejdsmiljø, hvor det at begå en fejl var velkomment, hvor det var åbent accepteret og måske endda værdsat. Hvor mange flere guldorn ville der komme ud af din mund?

<sup>51</sup> Indeksrapport 2019 – "Dit liv – din arbejdslyst" & Indeksrapport 7 – "Kolleger – en vigtig brik i din arbejdslyst"

<sup>52</sup> Indeksrapport 7 – "Kolleger – en vigtig brik i din arbejdslyst"

<sup>53</sup> Indeksrapport 7 – "Kolleger – en vigtig brik i din arbejdslyst"

<sup>54</sup> Losada & Heaphy, 2004

<sup>55</sup> Indeksrapport 7 – "Kolleger – en vigtig brik i din arbejdslyst"

<sup>56</sup> Gagné & Deci, 2005

<sup>57</sup> Edmondson, A., 2012

<sup>58</sup> Psykologisk tryghed er her defineret som en basal tillid til hinanden, hvor man tør at byde ind med sine meninger og stille spørgsmål uden at skulle frygte for, hvad andre tænker.



# Når utryghed står i vejen for meningen

41 procent af danskerne i analysen oplever slet ikke eller kun i nogen grad, at de trygt kan stille spørgsmål. De frygter at blive kaldt negative og i sidste ende fyret. Derfor er de også nervøse for at fejle, for hvordan reagerer kollegerne og chefen?

Vi har spurgt danskerne, om de tør at fejle, og om de føler, at de kan byde ind med deres holdninger og perspektiver, og om de trygt kan stille spørgsmål. Hvis vi som medarbejdere ikke føler, at vi trygt kan bidrage uden at frygte at blive kaldt negative, eller vi frygter for vores job, så holder vi op med at være innovative. Når vi ikke bidrager, så afspejler det sig i manglende engagement og motivation, og det skinner igennem på arbejdslysten.

### VI BROKKER OS

41 procent af danskerne mener, at de slet ikke eller kun i nogen grad trygt kan stille spørgsmål på arbejdet. Her kan vi i analysen se en moderat sammenhæng mellem det at kunne stille spørgsmål og graden af brok. Dermed kan vi sandsynliggøre, at vi brokker os mere, når vi ikke føler os hørt, og når vi ikke frit kan byde ind i fællesskabet. Samtidig ser vi også en stærk positiv sammenhæng mellem trygt at kunne stille spørgsmål og have et meningsfuldt arbejde, man føler glæde ved.

Det samme billede gør sig gældende, når vi spørger danskerne, om de kan byde ind med deres mening. Her svarer 39 procent, at de slet ikke eller kun i nogen grad kan byde ind med deres mening. 55 procent af dem, der synes, det er sværest at sige sin mening svarer, at de er nervøse for at blive kaldt kritiske og negative. 31 procent frygter at blive opsagt, og 27 procent er bange for, hvad deres leder tænker.

### UTRYGGE MILJØER DERUDE

Det tegner et billede af, at en del danskere oplever at arbejde i et psykologisk utrygt miljø, hvor de frygter kollegernes eller lederens reaktion.

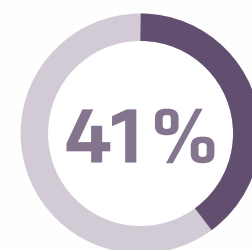
Vi må formode, at vi netop øger sandsynligheden for at få mening i vores arbejde, når vi frit kan stille spørgsmål og være nysgerrige på de beslutninger, der fx bliver truffet i organisationen.

### FEJL GIVER MENING

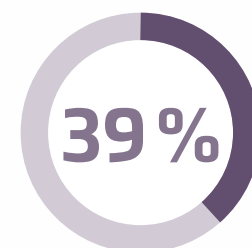
Føler vi os utrygge, så bliver vi også bange for at begå fejl – for hvilke repressalier kan det give, hvis vi i vores iver for at tænke nyt og innovativt kommer til at fejle? 51 procent af danskerne svarer således også, at det slet ikke, i mindre grad eller kun i nogen grad er okay at begå fejl på deres arbejde. Det er værd at dvæle lidt ved, at mere end halvdelen af medarbejderne på arbejdspladsen til tider frygter at begå fejl. De fleste vil være enige i, at fejl er en uundgåelig del af livet, så længe vi skal udvikle os.

Samtidig kan vi i vores analyse se, at de medarbejdere, der oplever, at de i høj eller meget høj grad trygt kan begå fejl på jobbet, de har en signifikant højere arbejdslyst-temperatur, end dem der slet ikke eller kun i mindre grad har den oplevelse. Det samme billede gør sig i gældende i forhold til temperaturen for mening.

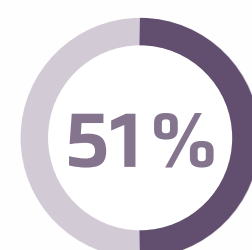
“ Når du ikke er bange for at begå fejl, så har du også højere arbejdslyst



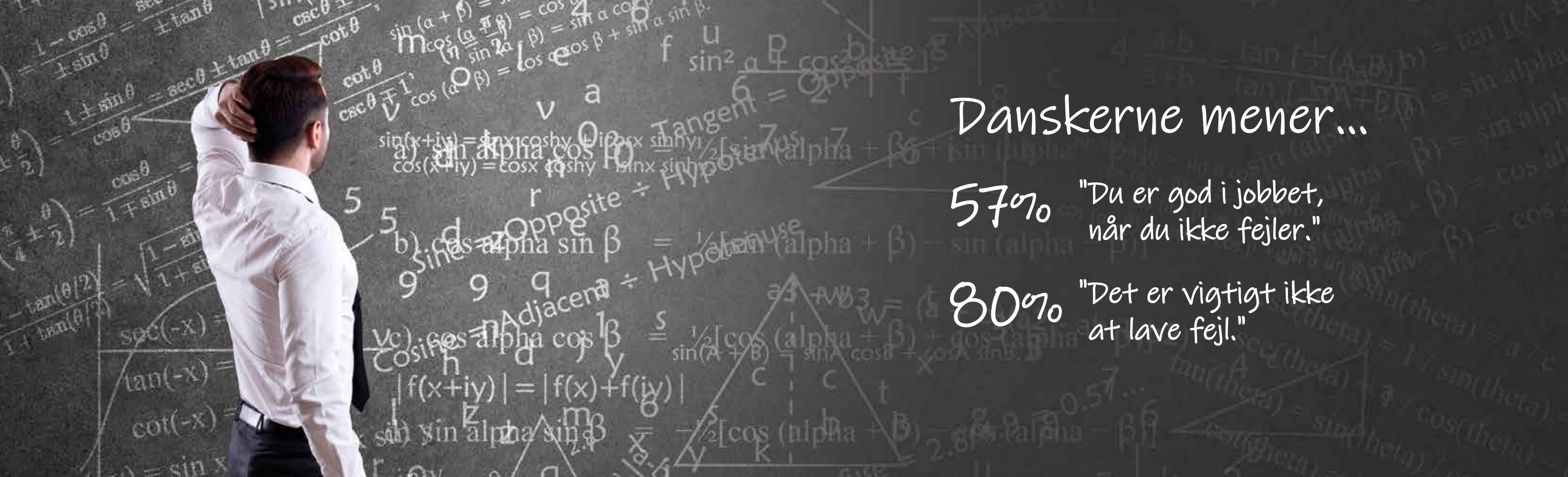
oplever slet ikke eller kun i nogen grad, at de trygt kan stille spørgsmål.



oplever slet ikke eller kun i nogen grad, at de trygt kan byde ind med deres mening.



oplever slet ikke eller kun i nogen grad, at det er okay at fejle.



## Danskerne mener...

57% "Du er god i jobbet, når du ikke fejler."

80% "Det er vigtigt ikke at lave fejl."

### NÅR DU LÆRER AF DINE FEJL

Fejl er forudsætningen for succes. Jo flere fejl du laver, som du rent faktisk lærer af, jo flere muligheder får du for at handle, jo større viden får du, og jo flere succeser har du også mulighed for at opnå<sup>59</sup>. Hvordan kan du som leder kigge på fejl med nye øjne? Kunne du anerkende modet for at prøve noget mere end selve resultatet? Det gik måske ikke helt godt første gang, men i stedet for at sige: "Nej, det gik ikke ret godt, så vi må nok finde på noget andet til dig". Så kunne du sige: "Du oplevede nogle ting undervejs, som ikke gik så godt. Hvis du skulle gøre det igen, hvad ville du så gøre anderledes?". På den måde tager du ikke modet fra din medarbejder, men du hjælper vedkommende til at turde at prøve igen<sup>60</sup>.

### ER DU GOD, NÅR DU FEJLER?

Ifølge en Gallupundersøgelse fra 2018 blandt folkeskoleelever<sup>61</sup>, så svarede 42 procent af eleverne på mellemtrinnet og 55 procent af udskolingseleverne, at de kun rakte hånden op, hvis de var helt sikre på svaret. Dette ligner til forveksling billedet fra vores analyse. Man er bange for at give udtryk for refleksioner eller dele viden, hvis man er i tvivl om, hvorvidt det er rigtigt. Ligeledes svarede hhv. 31 procent og 39 procent, at hvis de skulle prøve noget nyt, så tænkte de kun på alt det, der kunne gå galt. Når man er nervøs for at fejle, medfører det

måske, at man ikke bevæger sig nysgerrigt ud i ukendt terræn og derfor heller ikke får de nødvendige erfaringer og kompetencer med sig senere i livet.

I 2018 viste vores indeksanalyse, at 57 procent af danskerne i høj grad eller meget høj grad følte sig god til deres job, hvis de ikke lavede fejl. Her blev nul fejl sidestillet med det at være god til jobbet. Ligeledes viste undersøgelsen, at for næsten 80 procent af danskerne, så var det vigtigt ikke at lave fejl<sup>62</sup>. Selvfølgelig kræver dette resultat lidt nuancering, for i nogle jobfunktioner er det nødvendigt at stille efter et minimum af fejl, og ligeledes må fejl ikke blive en sovepude, hvor sjusk og ligegyldighed giver venstrehåndsarbejde.

Som menneske har vi ikke lyst til at fejle, men fejl er med til at udvikle organisationen, hvis vi lærer af vores fejl. Samtidig kan vi se, at det fremmer arbejdslysten og oplevelsen af mening, når vi tør at fejle. Hvordan kan lederen være med til at understøtte sådan en kultur?

### LEDEREN KAN FREMME DEN SUNDE KULTUR

Den tidligere chef for DR Nyheder Ulrik Haagerup har en klar filosofi omkring nulfejlskultur. På en nyhedsredaktion lever man af at kunne fortælle noget nyt og originalt. Men hvis kulturen er, at man er bange for at begå fejl, fordi chefen slår ned på en, hvis man laver

noget, der ikke virker – så tør man kun komme med noget, hvis man er sikker på, at det bliver en succes. Og hvornår er noget en succes?

*"Det kan man kun være sikker på, at det bliver, hvis man har prøvet det før. Og hvis man har prøvet det før, så er det per definition ikke længere nyt".*

*"Vi støber fortiden i beton og kopierer det videre ud i fremtiden, hvis vi kun tør gøre det, vi plejer at gøre. Derfor er det afgørende for at samfund eller en virksomhed, at man bevarer modet til at turde at fejle og eksperimentere<sup>63</sup>",* slutter han.

Lederen kan i høj grad være med til at fremme en kultur, hvor man tør at byde ind med sine meninger, og hvor man også tør at tale om det, man ikke ved noget om. Når lederen går foran med et godt eksempel og tør at vise sårbarhed, så kan medarbejderne spejle sig i det.

### MENING OG RUMÆNSK RØDVIN

I et interview med Infomedia fortæller CEO Mads Nipper fra Grundfos "at alt hvad han foretager sig, skal give mening – ellers er det som at drikke "rumænsk" rødvin"<sup>64</sup>. Da han blev ansat, havde han et åbenlyst ønske om at udvise en mere transparent ledelsesstil, og derfor skiftede han bl.a. sin dør ud med en glasdør, og han lagde navn til en meget mere åben og offensiv kommunikationsstil både internt og eksternt, end man tidligere havde set.

### HVORFOR GJORDE HAN DET?

Det gjorde han for at være sikker på, at hans medarbejdere var klar over, hvad han stod for, og at de kom

til at kende den leder, de arbejdede for. I Mads Nippers optik kommer man længst som leder med ærlighed, og at man nogle gange også tør at stå ved det, man ikke ved og sige det åbent. Det er i god tråd med forskningen i psykologisk tryghed, som viser, at lederen spiller en ganske særlig rolle i at sikre en sund kultur, hvor medarbejderne tør at byde ind med deres meninger<sup>65</sup>.

### SAMMENHÆNG MELLE M PSYKOLOGISK TRYGHED OG MENING

Mennesket har et medfødt behov for at realisere sig selv, hvor man nysgerrigt og udforskende kan hengive sig til sit arbejde. Derfor er der i organisationer brug for, at man giver medarbejderne plads til, at den individuelle mening opstår, og at man får mulighed for at undre sig og fordybe sig<sup>66</sup>.

Når vi ønsker at fremme den indre og den organisatoriske mening, hvor vi hver især føler os set fagligt og personligt og kan se, hvordan vi kan bidrage til virksomhedens formål – så er psykologisk trygge kulturer, der fremmer nysgerrighed og lysten til at byde ind med egen mening, rigtig vigtige. Det bliver bekræftet i vores analyse, hvor vi netop ser sammenhængen mellem at kunne byde ind og stille spørgsmål med oplevelsen af at have et meningsfuldt arbejde. Og det ses også i de kommende eksempler fra energiselskabet SEF A/S og fra Mariagerfjord Kommune.

“ Vi brokker os mere, når vi ikke føler os hørt, og når vi ikke frit kan byde ind i fællesskabet

<sup>59</sup> Edmondson, A. 2012

<sup>60</sup> Bøgelund, 2019

<sup>61</sup> Undersøgelse foretaget af Kantar Gallup for Børne- og Socialministeriet, 2018

<sup>62</sup> Læs mere om de to tankesæts betydning for vores syn på fejl og mestring i Indeks rapport 2018 – "Det hele menneske på arbejde" fra side 15.

<sup>63</sup> Afsnittet er hentet fra bogen FEJL, Bøgelund 2019

<sup>64</sup> <https://infomedia.dk/blog/madsnipper-interview/>

<sup>65</sup> Edmondson, 2012: 147

<sup>66</sup> Eriksen, et. al. 2009:159, 171



# Hos SEF A/S vil de passe bedre på hinanden

Energiselskabet SEF A/S har erfaret, at lederen skal gå forrest, hvis medarbejderne skal turde at fejle og byde ind med deres mening. Derfor har de indført "passe på hinanden samtaler". De erstatter de traditionelle medarbejder- og lederudviklingsamtaler.

I SEF udtrykker de eksplicit og klart, at her skal medarbejderne kunne give deres mening og holdning til kende. Det er vigtigt at passe på den enkelte, men samtidig er de bevidste om, at medarbejdernes kompetencer og meninger er vigtige at få frem for at skabe bedre resultater.

## NYSGERRIGHED FREMMER EN ÅBEN KULTUR

Hver enkelt medarbejder er ekspert, så derfor skal beslutningskompetencen rykke ud til medarbejderen. Det betyder i praksis, at får du som medarbejder en god idé, så beskriver du som "iværksætteren" selv din idé, du sikrer, at de berørte afdelinger bliver involveret, og du udarbejder en SWOT- analyse<sup>67</sup>. Her lærer du at være nysgerrig, forholde dig kritisk og stille spørgsmål. Når du er nysgerrig og stiller spørgsmål, så er du med til at fremme en åben kultur, hvor hver enkelt tør at byde ind med deres meninger. Denne tilgang bygger på forskning i psykologisk tryghed af Harvard professoren Amy Edmondson. En forskning som SEF A/S har sat på dagsordenen hos både leder og medarbejder.

Brian Eskildsen er strategisk rådgiver i SEF, og han er også deres træner i psykologisk tryghed. Han blev ansat, fordi direktionen indså, at der var behov for at arbejde med kulturen, så medarbejderne havde lyst til at være nysgerrige, udfordre det bestående, løse udfordringer og komme med nye forslag til løsninger.

## PSYKOLOGISK TRYGHED KRÆVER GOD LEDELSE

En leder kan godt sige, at hos os er der højt til loftet. Her kan alle byde ind med deres meninger. Men det er ikke sikkert, at medarbejderen har den samme opfattelse. Derfor er der brug for, at lederen går forrest og i handlinger viser, at det er nødvendigt at kunne fejle for at være innovativ. Det kræver ifølge forskning i psykologisk tryghed at man som leder selv er nysgerrig, at man begår fejl og taler om fejl, at man stiller spørgsmål, og at man tør at eksperimentere.

Frem for kun at tale om det så har ledelsen i SEF sat det på formel. De undergår selv en større uddannelse i lederkundskab som disciplin. Så når læge Imran Rashid påpeger vigtigheden i, at ledere skal uddannes, fordi man heller ikke sender chauffører ud i trafikken uden et kørekort<sup>68</sup>, så tager SEF det alvorligt. Her drøfter de bl.a., hvordan de kan lede virksomheden, så medarbejderne både henter og giver energi og trives i det daglige.

Alfa og omega for SEF er, at alle medarbejdere såvel som ledere træner i at lytte, stille gode spørgsmål og give anerkendende feedback. Derfor handler ledelse hos dem om at invitere ind til det rum og rent faktisk få det på dagsordenen og talt om det.

## DE ARBEJDER PÅ NYE MÅDER

Det kulturelle fokus på psykologisk tryghed har medført ændringer i måden, de arbejder på i virksomheden. De har allerede nu indført Pomodoro arbejdsmetoden, som også virksomheden IIH Nordic har indført. En metode hvor du arbejder koncentreret 25 minutter og herefter har fem minutters pause i intervaller i løbet af dagen. Det har udfordret dem i at blive mere fokuserede og få flere flowoplevelser i løbet af dagen.

Ligeledes har de indført en ny mødekultur, hvor de er gået fra 60 til 45 minutters møder og fra 30 til 20 minutters møder. Her melder flere medarbejdere positivt tilbage, at det har betydet langt færre møder i løbet af en dag og mere effektive møder, hvor agendaen sagtens kan nås på kortere tid.

SEF er opmærksom på, at træerne selvfølgelig ikke vokser ind i himlen, og at ændring af vaner tager lige så lang tid som at få dem.

## "PASSE PÅ HINANDEN SAMTALER"

I SEF har fokus på den psykologiske tryghed også ført til nye "Passe på hinanden samtaler", der gennemføres

fire gange om året. Samtalerne varer hver 45 minutter, og medarbejderne kan vælge forskellige temaer, de gerne vil drøfte. Men fælles for alle temaer er, at de giver mulighed for at tale om noget af det, der er svært, og som måske ikke bliver drøftet i dagligdagen. Her stiller de spørgsmål til hinanden, og psykologisk tryghed bliver ikke en ren lederopgave, men et fælles anliggende. Spørgsmål som "hvordan kan du og din leder i fællesskab sikre et godt samarbejde i fremtiden" vægter lige så højt som "på hvilke områder kunne du ønske dig mere eller anden støtte fra din leder".

## ET KONKRET EKSEMPEL

Brian Eskildsen giver et meget konkret eksempel på en virkningsfuld "passe på hinanden samtale", som de har haft i organisationen.

"Virksomhedens tekniske chef havde en "passe på hinanden samtale" med den ene af sine afdelingsledere. Her havde de en dialog om afdelingslederens rolle som leder, og om han rent faktisk trivedes i den rolle. Det var en anden samtale, end den de normalt havde.

Afdelingslederen var ikke bange for at vise sin tvivl og også tilkendegive, at han ikke var helt tilpas i rollen som leder".

Efter samtalen blev de enige om at booke nogle opfølgningssamtaler, hvor de kunne drøfte, om lysten til at være leder, ville ændre sig med tiden. Lysten vendte ikke tilbage, og afdelingslederen blev mere og mere sikker på, at han i fremtiden ikke ønskede at være leder. Men han havde et stort ønske om at fortsætte som medarbejder i SEF. Dette har virksomheden imødekommet, og man har fundet en ny rolle til ham i virksomheden.

"For mig at se er dette et tydeligt tegn på, at vi begynder at have andre samtaler og dialoger, end vi havde tidligere. Flere og flere tør at give deres mening til kende uden at være bange for, hvad andre tænker. Men alt er selvfølgelig ikke halleluja. Vi er i et læringsforløb, hvor vi fejler og øver os undervejs. Og så er vi bevidste om, at ændring af vaner kræver mindst lige så lang tid som at få vanerne", slutter Brian Eskildsen.



Brian Eskildsen, Strategisk rådgiver i SEF A/S

<sup>67</sup> SWOT-analysen sætter fokus på både interne og eksterne forhold i din virksomhed. Strengths og Weaknesses (styrker og svagheder) er de interne forhold, og Opportunities og Threats (muligheder og trusler/barrierer) de eksterne forhold

<sup>68</sup> borsen.dk/ledelse/work-life-balance/blog/destruktiv-ledelse-ville-du-kore-i-en-bus-hvor-chaufføren-ikke-har-korekort



# Mariagerfjord Kommune måler den psykologiske tryghed

De næste 3-4 år sætter Mariagerfjord Kommune psykologisk tryghed på skemaet. Initiativerne skal støtte op om den fælles kerneopgave i kommunen og være i tråd med principperne i deres ledelsesgrundlag.

Får du den hjælp og støtte, du har brug for fra din leder? Er det nemt at drøfte svære emner i dit team? Taler I om jeres fejl, og hvordan I kan lære af dem? Det er nogle af de spørgsmål, som medarbejderne i Mariagerfjord Kommune blev stillet i år. Spørgsmål der skal indikere, om medarbejderne oplever psykologisk tryghed i deres arbejdsliv.

*"For os er det et dialogværktøj, og vi er mere optaget af, at målingen skal give brugbare og meningsfulde dialoger, hvor vi får sat gode processer i gang, end vi er optaget af selve resultatet af målingen",* siger arbejdsmiljøkonsulent Thomas Hou Nielsen, der arbejder tæt sammen med de øvrige konsulenter i Center for Byråd, Personale og Strategi i Mariagerfjord Kommune. Deres måling viste dog ganske gode takter, og temperaturen for den psykologiske tryghed er da også på 76 ud af 100 point. Et udgangspunkt som de enkelte arbejdspladser nu arbejder videre med.

## SAMMENHÆNG MELLE MENING OG PSYKOLOGISK TRYGHED

I undersøgelsen fra Videncenter for God Arbejdsliv bliver det netop bekræftet, at der er en sammenhæng mellem psykologisk tryghed og oplevelsen af at have et meningsfuldt arbejde. Derfor er det interessant at perspektivere det i forhold til det konkrete arbejde med psykologisk tryghed i Mariagerfjord Kommune.

## FOREDRAG I PSYKOLOGISK TRYGHED

Arbejdet med den psykologiske tryghed blev sat i gang i januar 2019. Hovedudvalget havde netop haft den årlige arbejdsmiljødrøftelse og dermed fået et indblik i, hvad der havde optaget medarbejderne i det forgangne år, hvad de har været særligt udfordret af, og hvad der ville kendetegne det kommende år. Trends og forskning blev diskuteret, og det var tydeligt, at det psykosociale arbejdsmiljø var

på manges læber i organisationen. Herefter fik Hovedudvalget et fælles oplæg på, hvordan organisationen kunne arbejde med den psykologiske tryghed i fællesskab. Siden har arbejdsmiljøkonsulenten afholdt et hav af foredrag i organisationen og inspireret medarbejderne og lederne til selv at sætte det på dagsordenen.

*"Vi har defineret en sproglig ramme omkring psykologisk tryghed, hvor udgangspunktet er den samme definition, som professor Amy Edmondson fra Harvard Business School er ophavsmand til. Nemlig at psykologisk tryghed handler om trygt at kunne stille spørgsmål, byde ind med sine meninger og kunne tale om sine fejl for at lære af dem",* siger Thomas Hou Nielsen.

Kommunen er dog bevidst om, at psykologisk tryghed indeholder så mange nuancer, at der ikke er en decideret facitliste på, hvordan hver enkelt afdeling eller arbejdsplads skal arbejde med det. De får rum til at arbejde med det på deres måde, så det netop giver motivation og engagement i arbejdet.

*"Det kan være meget forskelligt, alt efter hvilken arbejdsplads du er på. Et pejlemærke er dog, at det støtter op om organisationens kerneopgave og ledelsesgrundlaget",* fortsætter Thomas Hou Nielsen.

## FLERE FEJL MEN FÆRRE GENINDLÆGGELSER

Et godt eksempel er projektet "I sikre hænder", som ligger i regi af Sundhed & Ældre. Her var udfordringen bl.a., at for mange ældre blev genindlagt grundet fx fejlmedicineringer. I projektet har man formået at skabe et trygt rum, hvor medarbejderne i højere grad tør at tale om de fejl, der uundgåeligt sker, men også hvordan man kan lære af dem og dermed ændre sin praksis. Det har medført, at kommunen ser langt færre genindlæggelser end tidligere. Nu spotter man godt nok langt flere fejl,



Thomas Hou Nielsen, Arbejdsmiljøkonsulent i Mariagerfjord kommune



så umiddelbart er antallet af fejl stigende, men det er fordi man tør at tale om fejlene, og man tør at melde dem ind frem for måske at dække over dem.

## NYE INSPIRATIONSVERKTØJER

De trygge rum ønsker man at skabe i hele Mariagerfjord Kommune, og lige nu går overvejelserne på, hvordan der kan udvikles forskellige værktøjer så som videosekvenser, databaser med gode eksempler fra andre dele af kommunen og kurser i psykologisk tryghed, som kan være med til at inspirere på tværs.

*"Momentum skal holdes de næste tre til fire år, det er centralt. Hvad der herefter skal sættes fokus på, ved vi ikke. Men vi kan se, at trivsel i høj grad kommer til at være knyttet tættere til vores kerneopgave. Et spændende spørgsmål er helt sikkert, hvordan vi hver især kan finde mening i vores arbejdsopgaver, løfte på kerneopgaven og samtidig trives i det daglige",* slutter Thomas Hou Nielsen.

Men arbejdet med den psykologiske tryghed er startet langt tidligere. Det er fundamentet for, hvordan byrådet og hele ledelsen i Mariagerfjord Kommune tænker ledelse af kommunen og kommunens medarbejdere.



# Autentisk ledelse starter i byrådet

I Mariagerfjord Kommune starter de gode samtaler allerede i byrådet. Samtidig er de tillidsfulde dialoger et vigtigt element i ledelsesgrundlaget og udgangspunktet for en kultur, hvor man tør at udfordre og begå fejl.

Spørger du kommunaldirektøren i Mariagerfjord Kommune, Lars Clement<sup>69</sup>, hvad der giver en innovativ kommune, så vil han sige, at et godt politisk klima er alfa og omega. Politikerne i Mariagerfjord Kommune gør sig umage ved at være ordentlige og dialog søgende i deres beslutningsproces. Det betyder dog ikke, at de er enige om alt eller undlader at tage fat i udfordringerne, men de gør det på en ordentlig måde. Der bliver ikke slået ned på dem, der laver fejl, og de øver sig i at lægge uenigheder bag sig og er gode til også at grine med hinanden.

*"Vores byråd italesætter, at de ikke vil være som de andre kommuner. Og når vi rekrutterer direktører og chefer, så fortæller vi, hvad der kendetegner vores måde at lede kommunen på",* siger Lars Clement.

Det politiske klima har stor indflydelse på, hvordan resten af kommunen fungerer, og hvilken kultur medarbejderne er en del af.

## FUNDAMENTET ER LEDELSESGRUNDLAGET

Det har ført til et fælles ledelsesgrundlag, som de 160 ledere i kommunen har været med til at forfatte og skrive under på. Det er ikke et dokument til skuffen, men et fælles billede af, hvordan man bedriver ledelse i kommunen.

I det fælles ledelsesgrundlag har man bl.a. valgt at sætte fokus på "samtalen", som en vigtig grundsten. Ledere skal facilitere bedre og mere direkte samtaler med medarbejderne – også når det er svært. Samtalerne er med til at skabe psykologisk tryghed, så medarbejderne byder ind med deres mening og bidrager. Det gør, at medarbejderne ikke kun fokuserer på drift, men tør at udfordre måden, de udfører opgaverne på. Det er ligeledes en central del af ledelsesgrundlaget, at lederne gerne vil fremme mod i organisationen. De opfordrer

til, at medarbejderne sætter overraskende samarbejdsprojekter i gang, der går på tværs. Og de vil gerne have medarbejdere, der tænker nyt og afprøver nye metoder.

## ÆRLIG OM SINE FEJL

*"Jeg er optaget af, at vi ikke skal have en nulfejlskultur i kommunen. Selvfølgelig skal vi ikke lave den samme fejl to gange, men fejler vi, så retter vi fejlen og prøver igen",* fortæller Lars Clement. *"Samtidigt er det også vigtigt, at der er tydelighed og konsekvens, hvis medarbejdere og ledere ikke gør sig tilstrækkeligt umage eller bevidst gør andet end det aftalte. Tillid uden konsekvens er ikke rimeligt, hverken for den enkelte medarbejder eller for organisationen som sådan",* forsætter Lars Clement.

Han er bevidst om, at det gør noget i en organisation, hvis man som topleder selv tør at indrømme en fejl eller fortælle, at der er noget, man ikke ved.

*"Hvis jeg fortæller mine 160 ledere om noget dumt, jeg har sagt, eller en fejl jeg har begået, så bliver det også legitimt for dem at komme og sige, når de har fejlet. Det er autentisk og noget ledere og medarbejdere kan spejle sig i".*

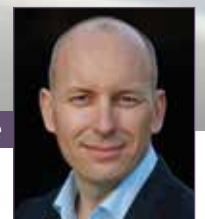
## ALLE VOKSER I EN TILLIDSBASERET KULTUR

Lars Clement har selv tidligere været i organisationer, hvor man har gjort meget for at undgå fejl. Det har bevirket, at ledere og medarbejdere har fraskrevet sig ansvar i stedet for at påtage sig ansvar. Hans oplevelse er, at en tillidsbaseret kultur gør, at medarbejdere og ledere vokser og gør sig endnu mere umage. Samtidig kræver det også, at man som leder er åben over for andres idéer og ikke kun ser sit eget verdensbillede.

*"Det er jo utopi, at man skulle være klogere end 4.000 hoveder i organisationen",* mener han.



Lars Clement, Kommunaldirektør i Mariagerfjord kommune



## DU SKAL IKKE ARBEJDE SOLEN SORT

I det hele taget vil Lars Clement gerne vise, at psykologisk tryghed også handler om ledelse, der bærer præg af transparens og ærlighed. Og at god ledelse nødvendigvis ikke handler om at arbejde solen sort. I hans optik har alle ret til *"et fedt arbejdsliv med et fedt fritids- og familieliv ved siden af"*, som han siger.

Medarbejdere reagerer med det samme, selv om der i en mail med versaler står, at de først skal reagere, når de er retur fra sommerferie. Det betyder, at Lars Clement øver sig på at vente med at sende mails afsted, til når ferien er slut. Når der er ferie, så er der

ferie. Og borgmesteren håndterer som udgangspunkt heller ikke borgerklager om aftenen, og hastesager er forbeholdt rigtige hastesager.

*"Det giver ikke bedre produkter og mere trivsel, hvis vi som ledere arbejder og er tilgængelige hele tiden. Det sender et signal til medarbejderne om en forkert prioritering. De ledere, der formår at være ledere på nogenlunde normale vilkår, og når de resultater og skaber den værdi de skal, er langt de klogeste og smarteste",* slutter han.

# Når frygt fylder mere end tillid

Vi har et problem, når frygt fylder mere end tillid. Destruktiv brok opstår, når mennesker ikke føler sig hørt, og når vores bidrag ikke understøtter meningen med vores (arbejds)liv. Derfor skal vi have mere mod og sårbarhed ind i organisationerne, hvis vi vil skabe sunde kulturer.



**Af Lars Sander Matjeka, bestyrelsesmedlem og ledelsesrådgiver**

Når det i analysen fremgår, at mange ikke tør stille spørgsmål, fordi de er bange for konsekvenserne, er det tydeligt for mig, at frygt fylder mere end tillid i organisationen. Frygt gør absolut

intet godt for hverken mennesker eller organisationer, og det er en ledelsesmæssig opgave at sikre, at der er plads til, at de ansatte kan udtrykke deres mening uden konsekvenser<sup>70</sup>.

## PLADS TIL KONSTRUKTIV BROK

Personligt har jeg den holdning, at der naturligvis skal være plads til spørgsmål, kritik, undren og faktisk også brok. Men jeg har samtidig altid stillet krav om, at vi skal sætte "konstruktiv" eller "udviklende" foran. Dvs. at det er ok at brokke sig, når man samtidig har forslag til, hvad der kan sættes i stedet for dét, der giver anledning til utilfredsheden.

Helt generelt er det sådan, at destruktiv brok opstår, når mennesker ikke føler sig set og hørt. Konstruktiv brok opstår, når ledelsen ser og lytter respektfuldt, er tydelige og i stand til at håndtere inputtet fra organisationen, hvad enten det er rart eller ej. En leder må og skal være relationskompetent og have en ægte interesse for sine medarbejdere.

“ En af vejene til at skabe større tillid i en organisation er gennem mod og sårbarhed. Modet til at stikke næsen frem og lappen i vejret.

## OPBYGGENDE ELLER NEDBRYDENDE BROK

Brok opstår ofte også, når vi som individer oplever, at der er diskrepans mellem personlige værdier og mening og virksomhedens værdier og mening. Det har nemlig negativ effekt på os, både mentalt og fysisk, hvis vi befinder os på en arbejdsplads, hvor vores eget bidrag ikke understøtter meningen med vores (arbejds)liv, og hvor værdierne er langt fra vores egne. Vi risikerer at blive drænet for energi, at degenerere og blive alt andet end den bedste udgave af os selv. Det kan være en høj pris at betale.

Vi må dog samtidig huske, at en arbejdsplads er et fællesskab – og et fællesskab har vi alle ansvar for<sup>71</sup>. Derfor må vi holde os for øje, hvad hensigten er med vores brok. Vi må gøre os klart, om vores brok er opbyggende eller nedbrydende. Vi må gøre os klart, om vores brok bidrager til et bedre eller dårligere arbejdsmiljø for os selv og vores kolleger. Og så må vi huske, at vi altid kan vælge at flytte os et andet sted hen, som er bedre for os.

## MOD, FEJL OG SÅRBARHED

En af vejene til at skabe større tillid i en organisation er gennem mod og sårbarhed. Modet til at stikke næsen frem og lappen i vejret. Modet til at sige: "Det ved jeg ikke", og modet til at stå ved sine værdier.

Mod handler også om at fejle, men vi er nødt til at se nuanceret på fejl. Det er nærmest blevet et modefænomen at begå fejl, og der er ingen tvivl om, at det er

vigtigt med en kultur, hvor ingen bliver slagtet for at begå fejl, og hvor fejl opleves som et vigtigt element i at udvikle virksomheden. Men også her er tydeligheden fra ledelsen vigtig. I hvilke sammenhænge er det i orden at fejle, og i hvilke er det ikke? Vi skal ikke fejle for at fejle, og vi ved alle, at der er funktioner eller situationer, hvor fejl kan have fatale konsekvenser.

## MED MOD FØLGER SÅRBARHED

Når vi er modige, føler vi os ofte også sårbare, hvilket er den største begrænsning for at være modige og træde uden for vores komfortzone. Det er her, vi vokser som mennesker og bidrager til virksomhedens udvikling. Det kræver mod at vise vores sårbarhed. Mod og sårbarhed går hånd i hånd, men desværre bliver dét at vise vores sårbarhed mange steder fortsat oplevet som værende en svaghed. Intet kunne være mere forkert! Det er en kæmpe styrke at øve sig i at være modige og sårbare, og det er om noget med til at skabe psykologisk tryghed i en organisation.

Når vi taler om den autentiske leder, der tør at være sårbar, så gør vi op med mange års fokus på, at lederen primært skal være handlekraftig, kunne svare på spørgsmål og udstikke retning.

I de følgende to bidrag giver vi to forskellige perspektiver på "nye" ledertyper. Ledere der målrettet italesætter den psykologiske tryghed. De bruger ærlighed, sårbarhed og nysgerrighed i deres lederskab for at kunne skabe mening og retning for medarbejderne.

Vi kommer dermed dybere ned i sammenhængen mellem mening og psykologiske tryghed. Men vi giver også et perspektiv på, hvilken betydning sårbarhed og nysgerrighed kan have af betydning for oplevelsen af mening.







## Når lederen tør tvivle

Vi skal være varsomme med at forveksle tvivl med svaghed. Ledere, som tør at udvise tvivl, kan bidrage til at skabe mening og psykologisk sunde kulturer.



Af Joachim Meier & Anders Moesgaard Jacobsen

De fleste ledere er bekendte med tvivlen. Lige så mange er fortrolige med dens ubehag.

Hvem kan ikke ønske at blive befriet fra dens insisterende stemme? Som en leder understregede i en samtale: *"Jeg er den tvivlende type, så derfor egner jeg mig nok slet ikke til at være leder"*.

Mens handlekraften er i høj kurs, har tvivlen trange kår i ledelse. Mange ledere måler mere eller mindre bevidst sig selv op af sejlvede idealer om den handlekraftige heroiske lederskikkelse. En fantasi som konstant, men samtidigt ubemærket, næres i de fortællinger, som ledere fodres med: *"En leder er den, der kender vejen, går vejen og viser vejen"* skriver fx den berømte amerikanske ledelsesforfatter John C. Maxwell. Det klinger stærkt og godt. Og det er ideologisk tankegods, som går rent ind hos de fleste, for det lyder utroligt nok selvfølgelig i vores daglige ledelsesdiskurs. Men er det virkeligheden? Er det tilfældet for alle ledere? Vi har ikke mødt dem.

### TVIVL ER IKKE SVAGHED

Myten om den handlekraftige og heroiske leder forleder os til at forveksle tvivl med svaghed, som bliver til to sider af samme uønskede mønt. Vores idealer om ledelse er desværre snorlige, mens den daglige ledelsespraksis

snarere erfares som et rod. Og i dette rod, i den organisatoriske kompleksitet og usikkerhed, bør vi ikke forveksle tvivl med svaghed. I stedet skal vi betragte tvivlen som et uundgåeligt følgeskab. Ja, vi bør faktisk gå endnu et skridt og betragte den som et følgeskab, som ledere gør klogt i at pleje.

### TVIVL SKABER TILLID OG FØLGESKAB

Vi vil måske intuitivt tænke det omvendte. At handlekraftige og sikre ledere er garanten for tryghed og tillid i organisationen. Men i en tid hvor den organisatoriske handlegrund aldrig kan blive helt sikker, hvor den højest kan blive *sikker nok*, er det ikke særligt troværdigt, at en leder tilsyneladende altid er sikker i sin sag. Som en mellemlider i en større privat virksomhed betroede en af os: *"Min leder er virkelig dygtig, men jeg stoler ikke rigtigt på ham. Han udviser aldrig tvivl eller usikkerhed, og så lukker jeg også af"*.

Mellemlideren peger på, at hans leders kompetencer langt fra er det eneste afgørende for tilliden til ham. En leder, der aldrig er i tvivl eller har modet til at udvise tvivl over for sine medarbejdere, er ikke et ønskværdigt forbillede. *"... og så lukker jeg også af"*, som mellemlideren tilføjer. Ledere skaber kultur, og holder de kortene og deres egen tvivl tæt ind til kroppen, gør deres medarbejdere det også. Omvendt kan de ved at indvie kolleger og medarbejdere i deres tvivl bidrage til en kultur, hvor det er okay ikke at altid vide, kunne og handle.





## DEL MERE END DU TROR

Selvfølgelig kan ledere ikke dele al deres tvivl. Så hvor meget tvivl kan du som leder dele? Det er nok ikke overraskende, at kun et situationelt svar kan være retvisende her. Den enkelte leder må bruge sin dømmekraft, læse situationen og prøve sig frem. En del af svaret ligger imidlertid i overhovedet at stille spørgsmålet. Et andet lidt kækt, men vejlede pejlemærke er, at de fleste ledere kan dele mere tvivl, end de tror. Mange ledere forestiller sig, at deres medarbejdere bedømmer dem ud fra et ideal om, at de skal have klare svar parat. Det er en forestilling, som ikke altid er forkert. Men den er det ofte.

## TVIVLEN ER DIT LÆRINGSPOTENTIALE

Filosoffen, Sokrates, blev i det antikke Grækenland antaget for at være Athens klogeste mand. Paradoksalt nok mente han selv, at det eneste, han vidste, var, at han intet vidste. En indstilling, som gjorde ham uendelig sulten på at vide. På at spørge, på at lytte og på uærbødigt at udfordre alle og alles antagelser. Det er fint at have godt med erfaring, kursuskompetencer, en master eller diplom i ledelse. Selvfølgelig er det det. Men faldgruben ved en stor oplevelse viden er en bedrevidende indstilling, hvor nysgerrigheden forstummer. I modsætning hertil er tvivlens budskab, at vi ikke kan vide med sikkerhed. Det er dybest set det, den visker til os: "Du kan ikke være helt sikker her. Der er flere veje at gå. Du må tænke dig om. Måske drøfte det med andre". Tvivlen rummer på den måde evnen til at hensætte os i en tilstand, der fremmer en indre kritisk og søgende stemme. Den fordrer grundighed, nysgerrighed, videbegær. Den kræver af os, at vi er ydmyge, fordi vi dybest set intet ved.

## TVIVL GIVER LÆRING OG UDVIKLING

Tvivlen er derfor en katalysator for at lære. Mange af os bryster os af, at vi holder af at lære og udvikle os. Men gør vi det? Kierkegaard sagde det skarpt, når han hævdede, at alle vil udvikling, men ingen vil forandring. Det er nemlig smertefuldt at lære. For når vi lærer, må vi for en stund identificere os med det, vi ikke ved. De fleste af os bygger vores identitet på det, vi kan, det vi ved, og det vi mestrer. Det føles godt. Men det ledsages også af en risiko. Forfatteren Mark Twain mente, at det ikke er det, vi ikke ved, der for alvor giver os problemer. Det er derimod det, vi ved med sikkerhed, men som viser sig at være forkert.

## NYE LÆRINGSKULTURER

Opdelingen i rigtigt og forkert er i øvrigt ofte en hæmsko for at lære. Den hæmmer den frie tanke, og endnu mere hæmmes den frie tanke i at ytre sig. Tænk hvis det er forkert, det jeg siger. I mange organisationer og team har man derfor et ønske om at fostre læringskulturer, hvor det ikke primært handler om ikke at lave fejl, men om at turde tænke nye tanker, prøve sig frem og foretage valg, der ikke er perfekte. Tvivlen kan hjælpe sådanne kulturer på vej. Eller sagt på anden vis: Hvis der er plads til at tvivle, hvis man faktisk kan høre tvivl på mødet, ved bordet i kantine, i teamet, ved kaffemaskinen, så vil det ofte være et tegn på, at der også finder læring sted.

## TVIVL ER IKKE BARE ET VÆRKTØJ I KASSEN

Vi skal være varsomme med at betragte tvivlen som endnu et værktøj til kassen. Som et instrument, vi kan finde frem ved lejlighed og bruge til at fremme tillid og læring i organisationen. Tvivlen er noget konstant; et fænomen der sidder et sted mellem hovedet, brystet og verden, og som ledere løbende må forholde sig til. Tvivlen formidler nemlig også den etiske kompleksitet, der gennemtrænger det organisatoriske liv og stiller ledere over for paradoksale og dilemmafyldte etiske uløseligheder. Her er det ikke nok at kende til pligtetiske morallove eller nytteetiske regnemetoder. Man må i stedet gøre sig modtagelig over for sin tvivl og forholde sig til de særlige etiske hensyn, der må vendes og drejes i de enkelte tilfælde.

## TVIVLEN SOM VEJLEDER

I modsætning til regler og procedurer udgør tvivlen ikke et entydigt moralsk kompas, men den kan tjene som en væsentlig vejleder, der er givtig at konsultere. Mange kender sikkert til at have en indre dialog med sig selv. Vi taler med os selv. Det kan af og til være som om, at vi er to indeni. De gamle grækere havde en forestilling om en "daimon" inden i os; en skikkelse man kunne lytte til i vanskelige situationer. I dag taler vi om vores samvittighed, som udtrykker samme forestilling. Samvittigheden og tvivlen er centrale for vores etiske dømmekraft. Vil vi lede etisk, bør vi ikke behandle tvivlen som en ubuden gæst, men tage imod dens invitation og interessere os for dens stemme som en kilde til at gøre det gode.

## TVIVL OG HANDLEKRAFT ER IKKE MODSÆTNINGER

Har vi sat tvivlen op på en piedestal? Det har vi måske. Når tvivlen er i lav kurs blandt ledere, hænger det også sammen med, at ledere er ansat til at handle, og tvivlen kan forhindre dem i netop det. Når tvivlen vokser sig destruktiv stor, bliver den handlingslammende. Vi bliver "for-tvivlede".

Men betragter vi udelukkende tvivl og handlekraft som modsætninger, bidrager det til en uretmæssig polarisering. Det er en god ting at kunne handle, dvs. at finde modet til at gøre det, man godt ved, man bør gøre. Men handlinger, som er blottet for tvivl, kan dårligt kaldes handlinger. Det er snarere automatiseret adfærd. Og adfærd er noget, vi deler med dyrene. Handlinger er det, der gør os til mennesker.

## HANDLINGENS HAMSTERHJUL

I handlingens (adfærdens) hamsterhjul afløser den ene handling den anden. Vi sidder fast i en accelereret aktivitetslogik, som ikke bringer os ud af stedet. Vi ser måske handlekraftige ud imens, men egentligt omgør vi blot hele tiden uholdbare beslutninger. Holdbare handlinger dannes derimod sjældent på et fundament uden tvivl. De stærkeste beslutninger træffes ikke befriet fra, men på trods af tvivl. Tvivlen kan være et ubehageligt følgeskab. Men den er samtidig et afgørende følgeskab, som ledere gør klogt i at pleje.



### Joachim Meier

Joachim Meier er Ph.d.-stipendiat ved Aarhus Universitet og Erhvervspsykolog ved CLAVIS Erhvervspsykologi. Han er uddannet psykolog samt kandidat i analytisk journalistik. Han er bidragsyder til flere bøger og artikler, der fokuserer på de eksistentielle, paradoksale og etiske dimensioner af lederskabet og det moderne arbejdsliv. Blandt andet har han bidraget til årets ledelsesbog 2018 Lederen mellem tvivl og handlekraft.



### Anders Moesgaard Jacobsen

Anders Moesgaard Jacobsen er uddannet og ansat som taktisk officer i Forsvaret. Herudover har han en kandidat (Cand.soc) i Politisk Kommunikation og Ledelse samt en bachelor i erhvervsøkonomi og filosofi (HA.fil.) Copenhagen Business School. Anders interesserer sig foruden sit operative virke i Forsvaret for de styrende logikker og de komplekse ledelsesproblemer, der optræder og udspiller sig i virksomheder, organisationer og i samfundet.





# Kunsten at stille kraftfulde spørgsmål

Tvivl og manglende svar bliver af mange betragtet som et svaghedstegn. Men ifølge to erfarne ledelsesrådgivere bliver evnen til at stille spørgsmål, og ikke kun have svar på rede hånd, en nøglekompetence til at skabe mening og produktive relationer.



Af Thomas Johansen og Thomas Specht, MacMann Berg

Når mening er vigtig for vores arbejdslyst, trivsel og engagement bliver det interessante at kigge på, hvordan vi som ledere og organisationer kan arbejde klogt med mening.

Når noget giver mening, handler det om, at vi kan relatere os til det. Det kan være en retning, som ledelsen udviser, værdier som organisationen bygger på eller den forskel, som organisationen gør for borgere, kunder eller samfundet. Hvis vi mangler forståelsen, kompetencerne eller ikke kan se retningen, så oplever vi tab af mening.

## SKAB MENING VED AT STILLE SPØRGSMÅL

Som ledere er vi menings- og kulturskabere. Hvad enten vi vil det eller ej. Med vores adfærd og kommunikation er vi med til at fremme eller hæmme meningsskabelsen hos den enkelte og for organisationen som sådan.

En af hovednøglerne til at skabe mening i de relationer vi indgår i - er de spørgsmål vi stiller og dermed, hvad vi inviterer til i vores relationer og fællesskaber.

## FOKUSÉR PÅ PRODUKTIVE RELATIONER

Psykologisk tryghed<sup>72</sup>, mening og gode relationer er hovedingredienserne i mange opskrifter på det gode arbejdsliv. Men vores erfaring er dog, at det ofte er mere interessant at tale om produktive relationer i stedet for blot gode relationer.

De færreste organisationer eller virksomheder er sat i verden for primært at skabe god trivsel. Vi er sat i verden for at løse en opgave og skabe den værdi, som andre har brug for. Arbejdslust og trivsel er blot et middel til at nå det egentlige mål. En afdeling eller en organisation kan derfor godt have en høj grad af trivsel og gode relationer – uden at det fører til resultater, i forhold til den opgave organisationen er sat i verden for. Medlemmerne i et team kan godt opleve individuel god trivsel og gode relationer til de andre i teamet, uden at teamet af den grund er et højt ydende team, der lykkes rigtig godt med den opgave, som de sammen skal i mål med. Derimod vil det at arbejde for eller bidrage til et meningsfuldt mål eller formål ofte være en central faktor i forhold til god trivsel.

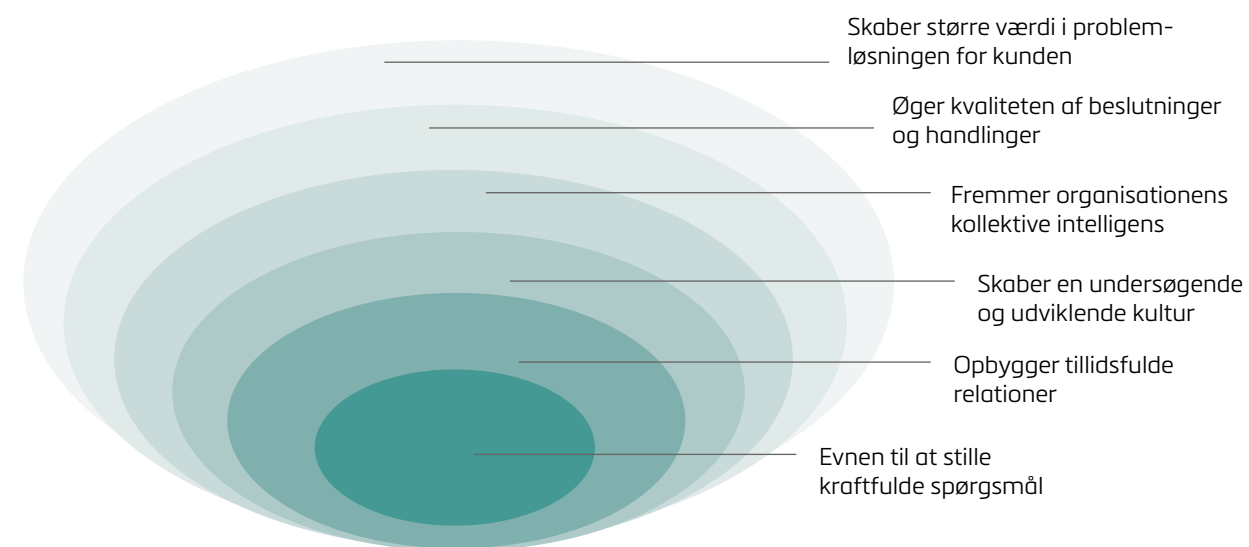
Men hvad er så sammenhængen mellem psykologisk tryghed, mening og god performance? Og hvordan kan vi fremme den psykologiske tryghed, så vores relationer ikke bare bliver gode men også produktive og skaber værdi i opgaveløsningen?

## SPØRGSMÅL GIVER BEDRE OPGADELØSNING

Med afsæt i forskningen omkring psykologisk tryghed, højt ydende teams, kollektiv intelligens og evnen til at stille spørgsmål, vil vi præsentere vores bud på, hvordan vi kan arbejde klogt og skabe den bedste sammenhæng mellem de forskellige begreber, så det munder ud i bedre opgaveløsning til gavn for borgere, brugere og kunder.

Som det fremgår af figuren, er der en tæt sammenhæng mellem evnen til at kunne stille gode spørgsmål og samtidig skabe værdi og mening for kunden i vores opgaveløsning.

FIGUR 1: KRAFTFULDE SPØRGSMÅL



Kilde: Johansen, Specht, Kleive, 2020



<sup>72</sup> Læs mere om psykologisk tryghed i artiklen "Vi har brug for kollegiale fællesskaber" på side 46

De spørgsmål, vi stiller til hinanden, bliver afgørende for, hvorvidt vi får opbygget tillid og psykologisk tryghed i vores relationer. Relationerne skal ikke bare være gode men også produktive, og det kræver, at vi sammen arbejder undersøgende og nysgerrigt med at udvikle vores fælles opgaveløsning.

### FRA SVAR-KULTUR TIL NYSGERRIG SPØRGE-KULTUR

Evnen til at stille kraftfulde spørgsmål står i centrum af modellen. Det er en af de vigtigste forudsætninger for, at alt det andet kan lykkes. Kraftfulde spørgsmål er dermed en af hovednøglerne til både at skabe psykologisk tryghed, kollektiv intelligens og værdiskabende praksis. I sidste ende er det med til at skabe både indre og *organisatorisk mening*. I vores forståelse handler det ikke bare om at stille spørgsmål, da mange spørgsmål er bagudrettede, positionerende, anklagende eller skyldsfokuserede. De kraftfulde spørgsmål er derimod spørgsmål, der kaster nyt lys på en sag eller situation. De inviterer, involverer og nuancerer. Ydermere forstyrrer og udfordrer de gængse opfattelser hos en selv, den anden, teamet eller hele organisationen.

### ÅBNER OP FOR NUANCER

Hvis vi ex. har udfordringer i et samarbejde, så kan vi foranlediges til at stille spørgsmålet bagudrettet "Hvorfor kan I ikke finde ud af at arbejde sammen?". I stedet vil det virke langt mere befordrende for det gode samarbejde, hvis vi stiller det samme spørgsmål i en fremadskuende kontekst "Hvordan ser det gode samarbejde ud?". Det åbner op for nuancerede perspektiver, men det peger ikke fingre ad nogen.

Den nysgerrige spørge-kultur er samtidig et opgør med flere 100 års forestilling om, at dygtige ledere skulle kunne svare på alverdens spørgsmål og træffe hurtige og mange beslutninger. Den forestilling og praksis har for længst spillet fallit, i takt med at de opgaver vi skal løse, bliver mere komplekse og kalder på flere forskellige fagligheder.

### SPØRGSMAÅL ER IKKE EN SVAGHED

Ledelsens opgave er ikke længere at give færdige svar. Han eller hun har sjældent de bedste svar selv. I stedet bliver det ledelsens opgave at skabe, udvikle og lede en bidragskultur, hvor medarbejdernes viden, erfaringer og ideer sættes i spil i forhold til den opgave, vi sammen skal lykkes med. Uden at vi slider hinanden ned. Det handler om at gå fra en forklarende svar-kultur til en

nysgerrig og undersøgende bidragskultur med et insisterende blik på opgaven.

### SPØRGSMAÅL ER EN LEDELSESDISCIPLIN

I mange kulturer bliver det at stille spørgsmål betragtet som et svaghedstegn og et udtryk for uvidenhed og mangel på handlekraft. Ikke mindst hos ledere. Spille-reglerne er dog ændret, så hvis vi fremover vil lykkes bedre og skabe større trivsel og mening, er der ingen vej tilbage. Evnen til at stille kraftfulde spørgsmål er en afgørende ledelseskompetence – og samtidig også med til at skabe den kultur, som gør os innovative som teams. Nysgerrigheden handler dog ikke om bare ukritisk at stille en masse spørgsmål som: Hvad synes du selv?

Forskellige spørgsmål inviterer til noget forskelligt. De spørgsmål vi stiller, skaber arenaen for de svar, vi får. Der er forskel på spørgsmål. Forskellige spørgsmål kan og inviterer til noget forskelligt. Nogle er bagudrettede. Andre er fremadrettede. Nogle er afklarende. Andre er udviklende. Se bare forskellen i disse tre eksempler:

#### FØRSTE EKSEMPEL

1. Hvorfor har I ikke gjort noget ved problemet? (bagudrettet spørgsmål der søger årsager, forklaringer og skyld).
2. Hvad ser I som mulige løsninger på det problem, vi står overfor? (fremadrettet spørgsmål der inviterer til ideer og bidrag til gode løsninger).

#### ANDET EKSEMPEL

1. Hvorfor kan I ikke finde ud af at arbejde sammen? (bagudrettet spørgsmål der igen søger forklaringer i fortiden).
2. Hvordan ser det gode samarbejde ud? (fremadrettet og mulighedsskabende spørgsmål).

#### TREDJE EKSEMPEL

1. Hvad er der i vejen med dig? (bagudrettet spørgsmål med fokus på problemer).
2. Hvad er vejen frem for dig? (fremadrettet undersøgende spørgsmål med blik på muligheder).

### VI SKAL EFTERSPØRGE NYE PERSPEKTIVER

Som det fremgår af figur 2, bliver karakteren af vores spørgsmål styrende for det, vi inviterer den anden og de andre ind til i vores relationer. Det får betydning for, om vi får skabt nogle produktive relationer. Vi kan skelne mellem fire hovedtyper af spørgsmål, som hver især inviterer til noget forskelligt.

1. Den første type spørgsmål fokuserer på, hvad der er sket i situationen (1).
2. Den anden udvider fortællingen med andre perspektiver (2).
3. Den tredje kategori af spørgsmål er fremadrettede og ser på nye muligheder (3).
4. Den sidste kategori snævrer dialogen ind og gør den handlingsorienteret (4).

Langt de fleste spørgsmål vi stiller, er fra kategori 1. Derfra hopper vi ofte direkte til svar i kategori 4. Ud fra logikken – hvis der er sket det og det... så skal du gøre sådan!

Problemet er, at vi hermed blot reproducerer fortidens handle-mønstre, og dermed skaber de samme resultater som i går. Hvis vi vil skabe en langt mere innovativ bidragskultur, skal vi stille langt flere kraftfulde spørgsmål, som hører til i kategori 2 og 3.

### HØJT YDENDE TEAMS FORSKER

Kraftfulde spørgsmål inviterer os til at tænke ud over vores eget perspektiv og se noget i en større sammenhæng. De er kraftfulde, fordi de kaster lys på vores

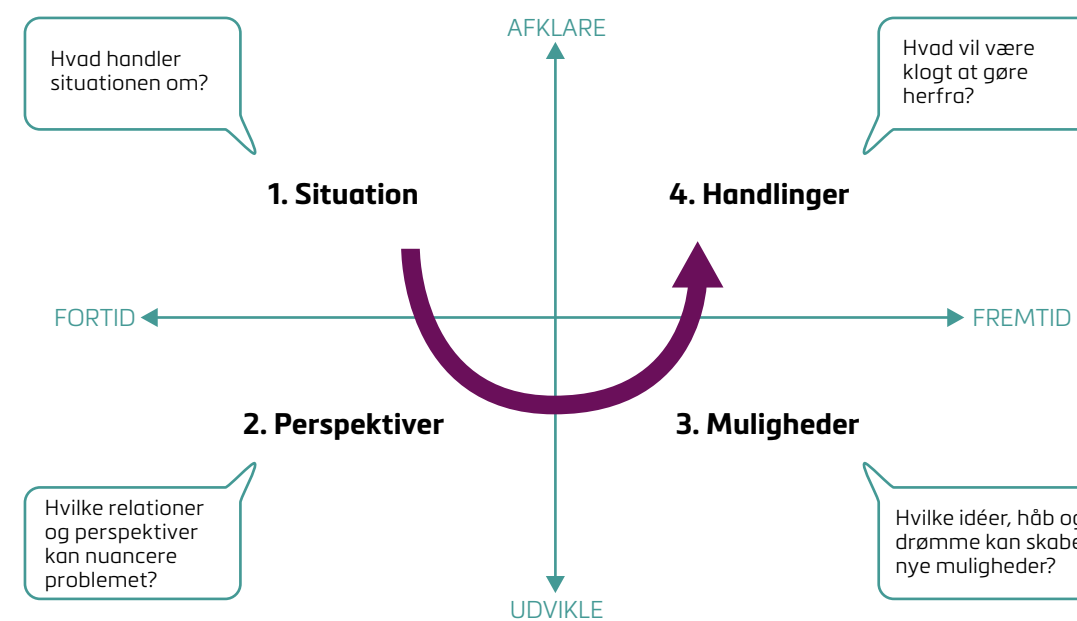
ansvar og nysgerrigt undersøger de antagelser, der former og fastholder vores og andres adfærd.

Forskningen viser, at højt ydende teams er kendetegnet ved at være langt mere udforskende og nysgerrige i tilgangen til hinanden, end de lavtydende teams, der næsten udelukkende argumenterer over for hinanden i samarbejdet (95 procent af kommunikationen er præget af en argumenterende tilgang, mens kun 5 procent er udforskende)<sup>73</sup>.

Det er således ikke omkostningsfrit at stille spørgsmål. Gennem vores spørgsmål skaber vi hinandens muligheder og forudsætninger for at lykkes – ikke kun som individer, men først og fremmest med den opgave, vi er fælles om i en organisatorisk sammenhæng. Oplevelsen af at kunne bidrage til en større fælles opgave er til gengæld noget af det, der skaber allerstørst mening og arbejdslyst hos den enkelte. Sådan bliver det også i fremtiden.

Se supplerende litteratur på side 80.

FIGUR 2: NYSGERRIG SPØRGEKULTUR



Kilde: Johansen, Specht, Kleive, 2020

<sup>73</sup> Losada & Heaphy, 2004



# Fremtidens organisationer med mening

Skal vi ud af hamsterhjulet, må vi gøre op med de klassiske forestillinger om, hvordan arbejdspladser bedst fremmer meningen hos medarbejderne. Vi skal i stedet skele til de virksomheder, hvor beslutningskraften ligger hos medarbejderen, og hvor man skaber fremragende resultater med meget få eller slet ingen ledere.



**Af Mads Bab, ledelsesrådgiver og indehaver af rådgivningsvirksomhederne Gnist og Humana!**

Mange medarbejdere har en hverdag, der minder om en hamsters tur i hamsterhjulet. I følge den undersøgelse, du læser om nu, så kan 14 procent af

danskerne slet ikke se mening med de daglige beslutninger og 22 procent kan ikke se mening med de større forandringer i organisationen. Deres hverdag forløber ikke altid med en klar retning, og det er ikke hver dag, at ledelsen kommunikerer klart, følger op på afdelingens fremdrift eller på anden vis anerkender medarbejdernes faglige indsats.

Det er spild af godt liv, når alt for mange medarbejdere løber hurtigt uden at komme nogle vegne. Det er spild af potentiale, hvor virksomheden går glip af ideer, handlekraft og vækst. Er årsagen så dårlig ledelse eller medarbejdernes urealistiske krav?

Måske svaret ikke ligger i de sædvanlige positioner, og måske det er på tide, at vi ikke primært leder efter løsninger i lederskabet eller hos medarbejdernes attitude. Vi skal ganske enkelt træde tilbage og se det store billede. Se måden vi organiserer os på, måden vi samarbejder på, og måden vi løser vores opgaver på.

## NYE MÅDER AT ORGANISERE OS PÅ

Forestil dig en arbejdsplads uden ledere. En arbejdsplads hvor det er medarbejderne, som træffer de store beslutninger om strategi, økonomi og lønforhandling. Forestil dig en arbejdsplads, der vender den traditionelle

ledelsesmetode på hovedet og arbejder ud fra princippet om, at medarbejderne sidder med guldet og den vigtigste viden. Hvor organisationens retning ikke beslutes af nogle få ledere, men derimod er et produkt af en samlet organisations ideer?

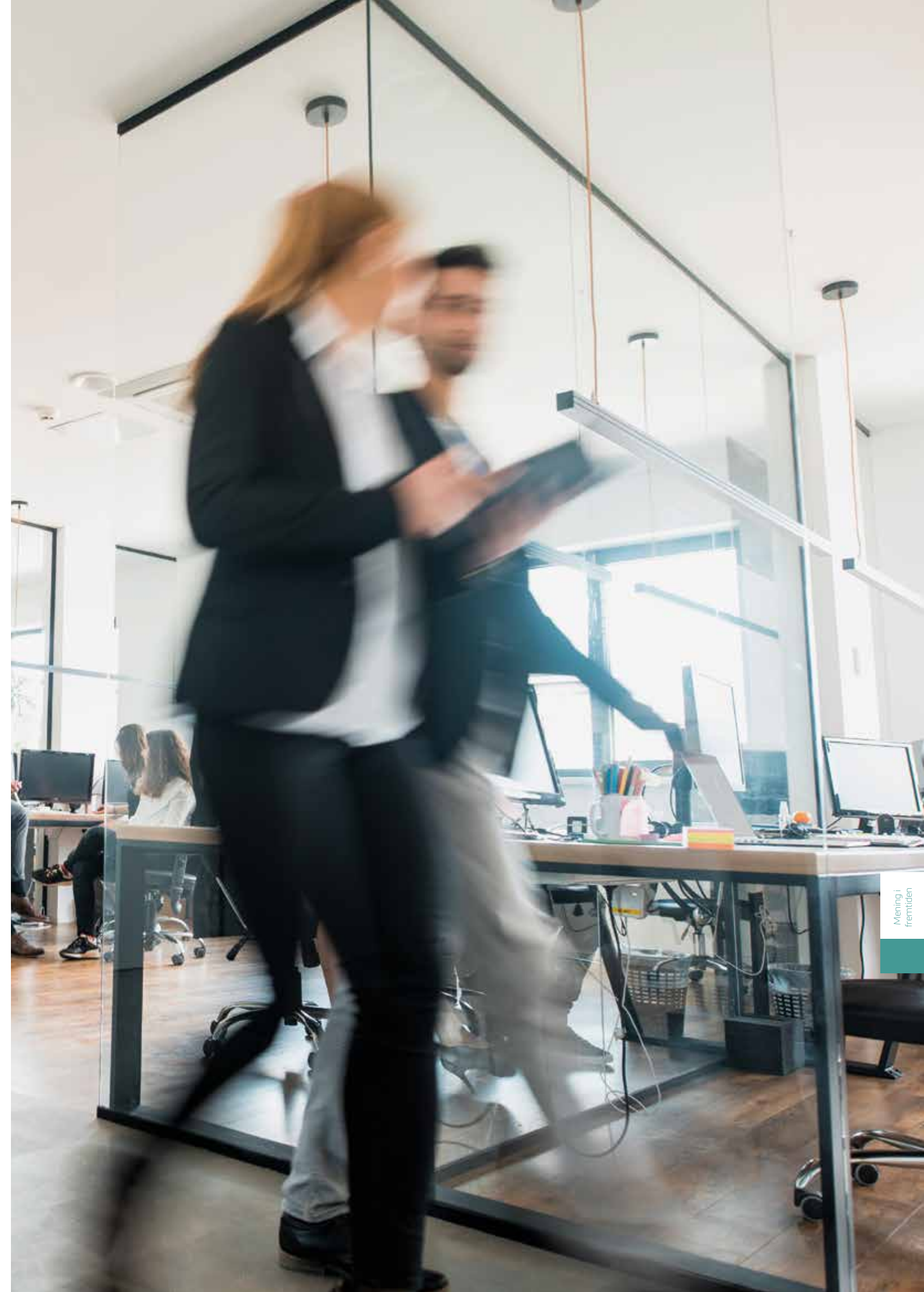
Det lyder fascinerende, siger de fleste. Men måske også lidt urealistisk.

Det er svært at forestille sig organisationer, der fungerer helt anderledes, end vi har lært. Kan organisationer for eksempel drives uden ledere? Hvad med strategier og mål? Hvad med løn? Kan hierarkier og top-down beslutninger virkelig erstattes af selvorganiserende enheder, hvor lederne ikke står i vejen, men derimod sætter organisationen fri?

## MEDARBEJDERE FORHANDLER OG ANSÆTTER

Job-, Aktivitets- og Kompetencecenteret (JAC) i Gentofte Kommune blev i 2018 og 2019 kåret som Danmarks bedste offentlige arbejdsplads. Her får medarbejderne lov til at lave strategier, forhandle løn og ansætte nye kolleger. Her tror man ikke på kontrol, magt og top-down. Man tror på hinanden.

Ifølge JACs centerleder Ann-Christina Matzen Andreasen, er der meget at vinde ved at slippe tøjlerner. Hun siger til magasinet Danske Kommuner: *"Medarbejderne er så vilde. Dét, der sker i organisationen, når vi inviterer medarbejderne med ind i ledelsens maskinrum, er helt utroligt. Vi har aldrig stået så stærkt fagligt, økonomisk og arbejdsmiljømæssigt, efter at vi i ledelsen fralagde os magten og leder ud fra 90 procent ledelsesløs organisering"*<sup>74</sup>.



<sup>74</sup> danskekommuner.dk/Nyhedsarkiv/2019/November/15/Pa-Danmarks-bedste-offentlige-arbejdsplads-styrer-medarbejderne-selv/





Når den enkelte medarbejder oplever maksimal inddragelse og er glad for det samarbejde, vedkommende er en del af, så smitter det også af på kvaliteten af vedkommendes ideer og dermed udførelsen af arbejdet og samarbejdet med borgerne eller kunderne.

#### FRIHED GIVER MENINGSFULDHED

Frihed skaber meningsfuldhed. Ikke frihed fra ansvar, men friheden til at påvirke og præge vores arbejdsplads. Den frihed betyder alt for os mennesker. Det betyder noget for os, at andre viser os tillid, og at vores ideer og meninger er relevante.

Når du som leder træffer beslutninger og bruger din ledelsesret til at trække organisationen i en særlig retning, så begrænser du medarbejdernes frihed. Du er i din gode ret til at gøre det, og måske er det effektivt på den korte bane. Men er det klogt på den lange bane? De fleste hævder, at de gerne vil fremme kreativitet og idéudvikling, men resultatet er ofte det modsatte. I stedet for en frit tænkende organisation med en høj oplevelse af mening, får man i stedet en fastlåst organisation.

*"Når 120 mennesker tænker, genererer det helt vilde ideer i forhold til udvikling. De tænker 1.000 fede tanker, meget bedre end vi selv kunne tænke i ledelsen. Hele tiden faktisk. Guldet ligger i at investere i medarbejderne"* siger Ann-Christina Matzen Andreasen til magasinet A4 Arbejdsmiljø<sup>75</sup>.

#### LAD OS VENDE DET OM

Forestil dig, at du ser en udfordring i måden, I løser en opgave på. Måske er problemet udløst af en arbejds-gang i en anden afdeling. Du tager problemet op med din teamleder. I den bedste af alle verdener lytter vedkommende til dig og lover at tage problemet op med sin chef ved først kommende lejlighed. Chefen hører om problemet og lover at tage problemet op med chefen for den anden afdeling. Chefen fra den anden afdeling hører om problemet og er heldigvis enig i din pointe. Hun tager fat i sin teamleder, som tager fat i arbejdsprocessen med det pågældende team. Det er en hierarkisk proces, der tager langt tid at gennemføre.

Problemet bliver løst, men nu får du øje på en anden udfordring. Denne gang er det en udfordring, der kun vedrører noget, I gør i jeres egen afdeling. I tager problemet op på næste personalemøde. Måske skal der flere møder til. I vil gerne være enige, og alle skal bakke op om forbedringerne. I bestræbelserne på at opbygge et stærkt fællesskab ender beslutningen med at være et kompromis mellem en række forskellige løsningsforslag. Et kompromis der lyder godt, men som er svært at gennemføre og endnu sværere at få succes med. Det kunne måske være gjort smartere.

#### FREMTIDENS ORGANISATIONER ER HER NU

Vi vil som mennesker gerne have et meningsfyldt arbejdsliv. Når vi oplever bump på vejen eller sten i skoen, ønsker vi naturligt nok at få gjort noget ved det,

der hindrer os. Men ofte skal problemer og løsninger cleares i en række ledelseslag eller drøftes i en konsensus-præget kultur, hvor alle skal være enige.

I bogen "Fremtidens Organisation" præsenterer Fredric Laloux læserne for en række virksomheder, der har udviklet en metode, der ikke beror på ledere, der skal godkende processer, eller fællesskaber der skal blive enige. Metoden kaldes for rådgivningsprocessen.

#### GRUNDLÆGGENDE BESTÅR METODEN AF FIRE TRIN

1. En person ser et problem eller en mulighed og tager initiativ til at følge op på dette.
2. Vedkommende bliver nu beslutningstager og laver sin egen analyse af initiativet og eventuelle implikationer for organisationen.
3. Beslutningstageren forpligtet til at spørge alle implicerede parter til råds, inden der træffes en beslutning.
4. Med afsæt i de råd der er modtaget, træffer initiativtageren beslutning om at gennemføre initiativet, hvis vedkommende vurderer, at det tjener organisationen som helhed.

#### RÅDFØR DIG INDEN BESLUTNINGEN TAGES

Inden man træffer en given beslutning, skal de personer, der skal leve med beslutningen og eventuelle eksperter høres. Jo mere omfangsrig og risikofyldt udfordringen er, desto flere mennesker skal man have synspunkter fra.

Det vil næsten altid være aktuelt at rådføre sig med personer i eget team, men ofte kræver det også input fra andre teams, ja sågar kunder eller borgere. Visse beslutninger vil naturligvis også kræve, at ledelsen bliver spurgt til råds. Herefter har initiativtageren ret til at træffe en beslutning. Her er ikke tale om en fælles beslutningsproces, men en proces hvor initiativtageren påtager sig ansvaret på baggrund af de synspunkter, han har modtaget.

Ideen til rådgivningsprocessen stammer fra Dennis Bakke, der er tidligere CEO for det amerikanske energiselskab AES. Dennis Bakke benyttede metoden til at skabe en virksomhed med mere end 50.000 ansatte og otte milliarder dollars i omsætning. Rådgivningsprocessen var et svar på et klassisk dilemma om, hvordan man imødekommer individets behov for mening og medbestemmelse, samtidig med at man tilgodeser organisationens behov for effektive processer.

#### FREMTIDEN ER IKKE DREVET AF LEDERE

I Fredrick Lalouxs bog "Fremtidens Organisation" er meningsgørelse ikke en ledelsesmæssig kommunikationsopgave, hvor lederen skal sælge strategien fra ølkassen. Det er ikke endnu et seminar eller endnu en inddragende proces. Og omdrejningspunktet er ikke ledernes kommunikative kompetencer eller medarbejdernes attituder. Det handler om designet af en beslutningsproces, der bliver drevet af organisationen selv frem for af ledelsen.



# Giver det mening?

Nogle mennesker motiveres af at gøre en forskel for andre mennesker og se det store perspektiv i deres arbejde. Andre finder mening i deres opgaver, når de kan se den organisatoriske retning, eller de får deres kompetencer bragt i spil. Mening er altså ikke bare mening.

Vores undersøgelse viser en særdeles stærk sammenhæng mellem at opleve mening, og så samtidig trives og være motiveret på arbejdspladsen. Samtidig kan vi dokumentere, at de mennesker der går på arbejde for kun at tjene deres løn, har en lavere arbejdslysttemperatur, end dem der føler, at de bidrager ind i et større formål. Så uomtvisteligt må vi sige, at mening og arbejdslyst uløseligt hænger sammen. Mening er ikke bare fryns men en nødvendighed.

Men for nogle er arbejdet også blevet et identitetsprojekt, hvorfor vi i rapporten sætter spørgsmålstegn ved, om man kan have for meget mening i sit arbejde. Hvis hele vores identitet er hængt op på vores arbejdsliv, så stiller vi os i en sårbar position, hvor vi pludseligt kan blive overflødige pga. en organisationsændring, et ændret fokus, en krise eller en nedskæring på jobbet.

## MENING ER OGSÅ AT LAVE NOGET BRUGBART

Det kan også være meningsfuldt bare at levere et stykke værdifuldt arbejde, uden at man som individ forholder sig til den *større mening*. Antropologen Dennis Nørmark<sup>76</sup> udfordrer oplevelsen af, at alt hvad vi gør, skal have en *større mening*. Ifølge ham kan det være meningsgivende i sig selv at udrette noget i det små, lave nogle produkter der bliver solgt eller skabe et overskud for en virksomhed. Flere af dem han interviewede til sin bog *"Pseudoarbejde – hvordan vi fik travlt med at lave ingenting"* savnede ikke et større formål i arbejdet. De savnede bare at foretage sig noget brugbart. Vores undersøgelse viser også, at mere end halvdelen af danskerne primært går på arbejde for at tjene deres løn. Her spiller en *større mening* altså ikke en central rolle for dem.

## MENING FINDES OGSÅ UDEN FOR ARBEJDSLIVET

Men rigtig mange vil også nikke genkendende til, at det gør noget for livstilfredsheden og for arbejdslysten, når

vi gør en forskel for andre mennesker, og når vi bidrager ind i en større sammenhæng. Det kan vi gøre på arbejdet – men også udenfor arbejdet. Ifølge Helge Hvid<sup>77</sup>, der er professor på Center for Arbejdslivsforskning på RUC, så finder vi i fremtiden i endnu større grad også meningen i vores fritid og i foreningslivet. Vi vil stadig stille store krav til meningen, men vi identificerer os med den i andre sammenhænge, end kun i arbejdslivet. Måske kommer vi til at arbejde mindre, og det vil give plads til nye aktiviteter.

## MENING DYKKER OG LØN GÅR OP

Når vi som land er økonomisk og socialt velstillet, så får mening, ifølge antropolog Dennis Nørmark, en central plads i danskernes liv. Men kommer der en krise, så spår han, at mening rykker ned på dagsordenen, og en mere basal faktor som løn vil rykke op. Det bliver derfor interessant at kigge ind i, hvilken indflydelse den internationale Covid-19 krise får på vores oplevelse af mening og arbejdslyst i fremtiden.

## ARBEJDSLYST OG TRYGHED I ANSÆTTELSEN

I Videncenter for God Arbejdslyst er vi meget optaget af, hvilken betydning tryghed i arbejdslivet har for arbejdslysten. Specielt nu hvor Danmark går gennem økonomiske udfordringer, hvor arbejdspladser har været lukket ned, og en del medarbejdere er blevet opsagt. Vi har siden 2015 forsket i, hvad der giver arbejdslyst, og her har vi identificeret syv faktorer, der har særlig stor betydning for arbejdslysten. I en kommende rapport vil vi kigge på de syv faktorer i en sammenhæng og perspektivere resultaterne i forhold til områder som ex. ændrede vilkår i ansættelsen, et større fokus på tryghed og rimelig løn men også på vilkår som mere fleksible arbejdsbetingelser med en større grad af medbestemmelse. Rapporten udkommer i foråret 2021.



## Mening og arbejdslyst

Vi har i denne undersøgelse valgt at kigge nærmere på faktoren Mening. Denne faktor er én ud af syv faktorer, der alle har betydning for vores arbejdslyst.

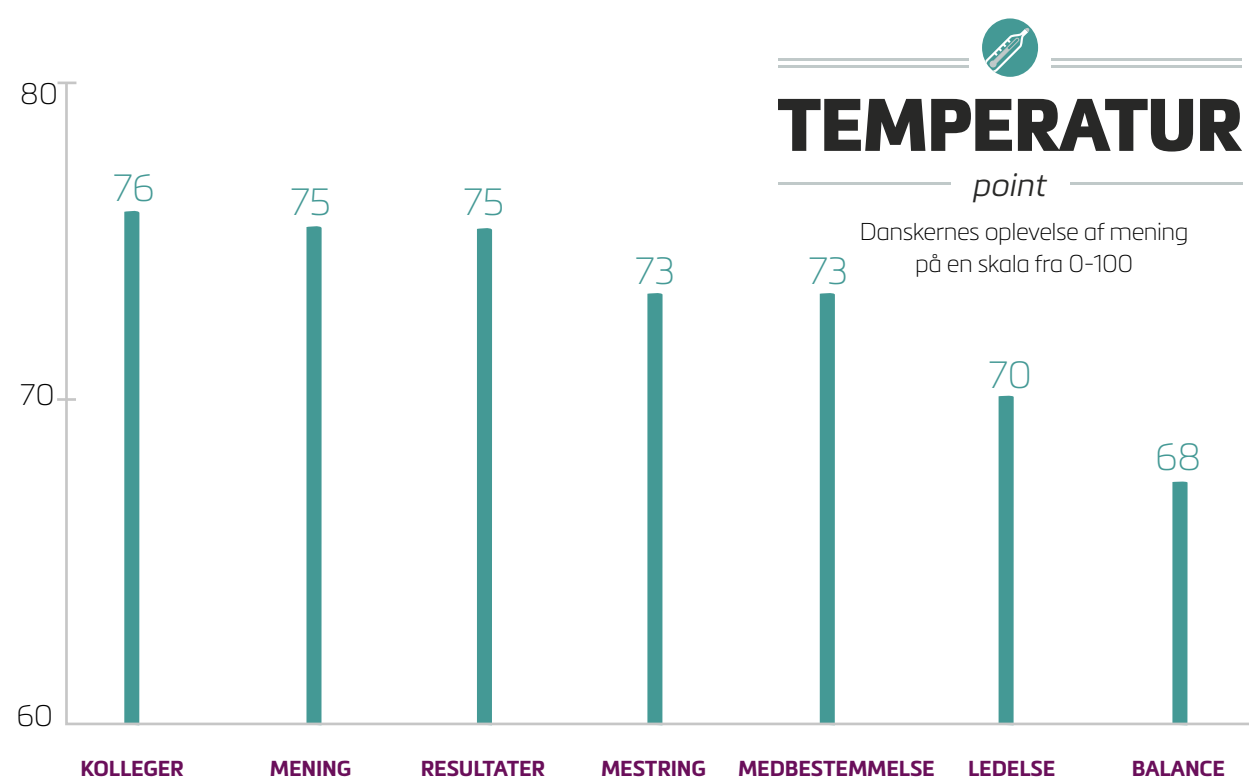
I 2019 gennemførte vi en større undersøgelse, hvor vi netop perspektiverede arbejdslysten på alle syv faktorer. Nedenstående modeller viser sammenhængen mellem vores overordnede livstilfredshed og arbejdslyst samt de syv faktoreres betydning for arbejdslysten.

### DE SYV FAKTORER SOM HAR BETYDNING FOR DANSKERNES ARBEJDSLYST



### SÅDAN SCORER DANSKERNE TEMPERATUREN PÅ DE FAKTORER, SOM HAR INDFLYDELSE PÅ ARBEJDSLYSTEN

Temperaturen på de syv faktorer, der påvirker danskernes arbejdslyst på en skala fra 0 til 100.



Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2019

### FORKLARINGSGRAD

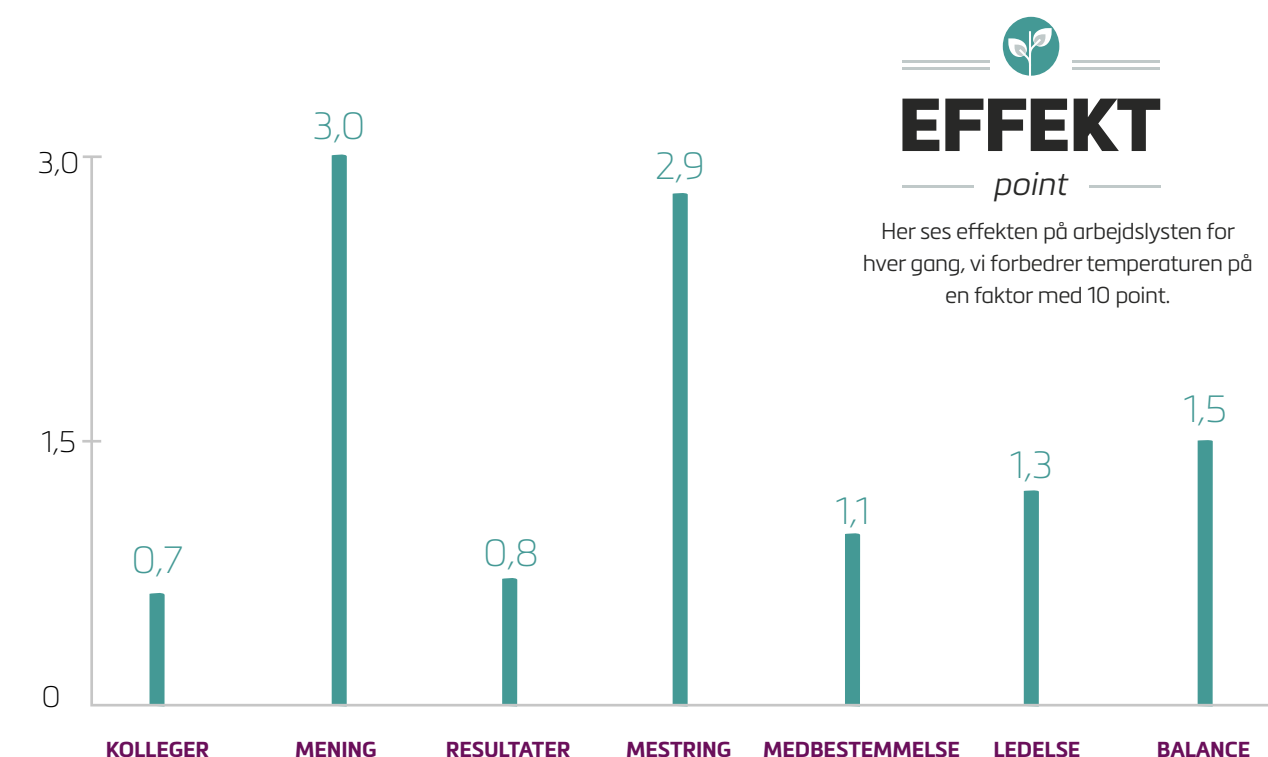
Forklaringsgraden er steget fra 71 procent i alle tidligere indeks til 74 procent i 2019-indekset. Det betyder, at vi reelt kan forklare endnu mere af, hvad der er vigtigt for danskernes arbejdslyst.

74 procent er ifølge Kantar Gallup en meget høj forklaringsgrad, når vi spørger så bredt på arbejdsmarkedet – på tværs af alder, køn, geografi osv. Det understreger, at der er rigtig mange ting ift. arbejdslyst, der er almenmenneskelige på tværs af fx jobområder og uddannelser. Det er aspekter ved vores arbejdsliv, der er vigtige, fordi vi alle - først og fremmest - er mennesker.

De **syv faktorer**, vi undersøger, forklarer tilsammen

# 74%

af, hvad danskernes arbejdslyst består af



Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2019

# 5,2

### Arbejdslyst og lykke

Vores arbejdslyst har betydning for vores generelle lykkefølelse. God Arbejdslyst Indeks 2019 viser, at løftes arbejdslysten med 10 point, vil det påvirke vores lykkeniveau med 5,2 point.

Danskernes lykkeniveau vil således stige fra 75 til 80,2 point, hvis deres arbejdslyst stiger fra 72 til 82 point.

Arbejdslystens effekt for vores generelle lykkefølelse er fra 2017 til 2019 faldet fra 5,9 til 5,2. Hvad dette fald skyldes, siger vores undersøgelse ikke noget om. Men der kan være tale om et relativt fald. Dette vil sige, at noget andet, som vi ikke måler på, er blevet vigtigere for danskerne.



# Udvalgte temperaturltal på faktorspørgsmål i God Arbejdslyst Indeks 8

Dimension	Spørgsmål	Temperatur
Arbejdslyst	I hvilken grad er din arbejdsplads overordnet et godt sted at arbejde?	77,38
	I hvilken grad føler du glæde ved dit arbejde?	76,53
	I hvilken grad føler du dig motiveret til at gå på arbejde?	75,3
	I hvilken grad nød du din seneste arbejdsdag?	74,1
	I hvilken grad ser du frem til næste gang, du skal på arbejde?	72,65
Mening	I hvilken grad oplever du, at du udfylder en vigtig funktion på din arbejdsplads?	82,67
	I hvilken grad oplever du, at dit arbejde er meningsfyldt?	81,36
	I hvilken grad mener du, at dit arbejde bidrager positivt til andre menneskers hverdag?	79,79
	I hvilken grad oplever du, at du lykkes som menneske gennem dit arbejde?	75,15
	I hvilken grad oplever du, at dit arbejde har betydning for, hvem du er?	72,83
Indre mening	I hvilken grad oplever du at være fagligt dygtig i dit arbejde?	83,77
	I hvilken grad oplever du at kunne være dig selv, når du er på arbejde?	81,55
	I hvilken grad oplever du, at du benytter dine faglige kompetencer i løbet af arbejdsdagen?	80,39
	I hvilken grad oplever du, at dine primære arbejdsopgaver giver dig energi?	72,76
Større mening	I hvilken grad oplever du, at du med din arbejdsindsats gør en positiv forskel for andre mennesker?	79,35
	I hvilken grad oplever du at bidrage til et højere formål gennem dit arbejde?	74,04
	I hvilken grad oplever du, at du via dit arbejde er med til at gøre vores samfund bedre?	71,62
Kollegial mening	I hvilken grad oplever du, at du bidrager positivt til dine kollegers hverdag?	78,98
	I hvilken grad oplever du, at dine kolleger bidrager positivt til din hverdag?	76,6
	I hvilken grad oplever du, at I som kolleger bidrager til at gøre hinanden bedre fagligt?	74,98
Organisatorisk mening	I hvilken grad oplever du, at du bidrager til arbejdspladsens overordnede mål?	80,64
	I hvilken grad oplever du, at værdierne på din arbejdsplads giver mening for dig?	72,27
	I hvilken grad oplever du, at I som medarbejdere har en klar retning for jeres arbejde?	71,31
	I hvilken grad oplever du, at du kan se mening i de daglige beslutninger, der træffes på din arbejdsplads?	68,06
	I hvilken grad oplever du, at du kan se mening i de større forandringer, der sker på din arbejdsplads? (ansættelser, afskedigelser, omrokeringer, besparelser osv)	61,75

## Sådan har vi gjort

Datagrundlaget til God Arbejdslyst indeks 8, 2020 "Mening – Fryns eller nødvendighed" er indsamlet ved brug af en kvantitativ og en kvalitativ metode. 2.148 danskere har deltaget i undersøgelsen, som er gennemført af Kantar Gallup i perioden december 2019 til januar 2020.

Respondenterne til undersøgelsen er repræsentativt udvalgt på tværs af køn, alder, geografi, uddannelsesniveau og jobområder. Deltagerne i undersøgelsen er i aldersgruppen 18+, aktuelt tilknyttet arbejdsmarkedet og har mindst én leder over sig.

### UDVIKLING AF UNDERSØGELSESMODELLER

Undersøgelserne baserer sig på en model over de faktorer, der skaber god arbejdslyst. Modellen er udviklet af Videncenter for God Arbejdslyst baseret på anerkendt forskning og litteraturstudier.

### SPØRGESKEMA

Undersøgelsermodellen er operationaliseret – den består af spørgsmål, der kan afdække faktorerne i modellen. Spørgeskemaet består af skalerede udsagn. I denne undersøgelse går vi i dybden med faktoren "Mening", hvorfor spørgsmålene i undersøgelsen primært er koncentreret om denne faktor samt om spørgsmål, der vedrører emnet arbejdslyst. I 2020 har vi desuden suppleret indeksundersøgelsen med emnet psykologisk tryghed. Her kigger vi på, om danskerne trygt tør at byde ind med deres meninger, stille spørgsmål og om de tør at fejle og tale om fejl.

Vi udbygger hele tiden vores viden. Derfor har vi justeret nogle få af spørgsmålene i forhold til tidligere år. Dette bidrager til, at vi løbende kommer endnu tættere på at kunne forklare danskernes arbejdslyst.

### ANALYSEMODEL

Kantar Gallup kontrollerer de indsamlede data i analysemodellen ved at undersøge strukturen i data, dels eksplorativt og dels konfirmativt. Ved eksplorativ kontrol forstås en analyse, hvor spørgsmålene grupperes, således som de naturligt falder ind i grupper uafhængigt af den konstruerede model. Ved konfirmativ kontrol forstås et tjek af de tiltænkte grupperes kvalitet i sammenhængen.

I undersøgelsen viser begge metoder særdeles god overensstemmelse med den definerede model. Spørgsmålene afdækker i meget høj grad de elementer, de skal afdække. Selve beregningsmodellen er af typen Structural Equation Modelling, der metodisk hører hjemme i kategorien af regressionsanalyser til beregning af kausalsammenhænge mellem en afhængig variabel (her "arbejdslyst") og andre uafhængige variabler (i dette tilfælde *indre mening*, *større mening*, *organisatorisk mening* og *kollegial mening*.) Hermed estimeres effekten af den uafhængige variabel på den afhængige variabel.

### CASES OG EKSPERTER

Som supplement til den kvantitative undersøgelse har vi i i denne indeksanalyse interviewet forskellige bidragsydere, der skal illustrere arbejdet med faktoren mening. Dette er gjort ved hjælp af semistrukturerede interviews.

Ligeledes har vi gjort brug af bidrag fra førende forskere, ledere og andre eksperter, som kan belyse arbejdet med mening og de fire meningsdimensioner *indre mening*, *organisatorisk mening*, *kollegial mening* og *større mening*. Cases og eksperter understøtter og perspektiverer ved hjælp af forskning og praksis resultaterne fra den repræsentative undersøgelse, der er evidensgrundlaget for God Arbejdslyst Indeks nr. 8 "Mening – fryns eller nødvendighed".

- Albæk, M. (2018)** *Én tid, ét menneske, ét liv*. Gyldendal. København.
- Bourdieu, P. (1997)** *Af praktiske grunde*, Hans Reitzel. København
- Brinkmann, S. (red.) (2009)** *Det meningsfulde arbejdsliv*. Aarhus Universitetsforlag. Aarhus.
- Bøgelund, R. (2019)** *FEJL – Et opgør med nulfejlstyranni og den usunde præstationskultur*. Muusmann Forlag, København.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2000)** *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci, E., Ryan, R. (2017)** *Self-Determination Theory, Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*, The Guilford Press, New York, London.
- Edmondson, A. (2012)** *Teaming, How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy*, (San Francisco: Jossey-Bass).
- Eriksen, C. (red.) (2003)** *Det meningsfulde liv*. Aarhus Universitetsforlag. Aarhus.
- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R.J. (2012)** *The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model*. *Work and Stress: An International Journal of Work, Health and Organizations*, 26 (3), 213-229.
- Gagne, M. & Deci, E. (2005)** *Self-determination theory and work motivation*, *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.* 26, 331-362. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/job.322
- Hammer, S. & Høpner, J. (2019)** *Meningsskabelse, organisering og ledelse. En introduktion til Weicks univers*. Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Haslebo, M. L. (2014)** *Organisatorisk Medlemskab, Det professionelle mødested*, Dansk Psykologisk Forlag, København.
- Hochschild, A.R. (2004)** *Gennem sprækker i tidsfælden: Fra markedsmanagement til familiemanagement*. I Jacobsen, M.H. og Tonboe, J. (red.) *Arbejdssamfundet*. Hans Reitzels Forlag. København.
- Honneth, A. (2004)** *Organized Self-Realization*. *European Journal of Social Theory*, 7(4): 463-478.
- Laloux, F. (2017)** *Fremtidens Organisation*, Direction Books, Danmark.
- Nørmark, D. & Jensen, A.F. (2018)** *Pseudoarbejde – Hvordan vi fik travlt med at lave ingenting*. Gyldendal, København.
- Schnell, T. (2009)** *The Journal of Positive Psychology*. Vol. 4, No. 6, November 2009, 483-499
- Wrzesniewski, A. (1997)** *Journal of Research in Personality. Jobs, Careers and Callings: Peoples Relations to Their Work*. Vol. 31, Issue 1, March 1997, Pages 21-33.

#### Videncenter for God Arbejdslust, Krifa

- God Arbejdslust Indeks 2018a – Det hele menneske på arbejde
- God Arbejdslust Indeks 2018b – Når ledelse skaber arbejdslust
- God Arbejdslust Indeks 2019 – Dit liv – din arbejdslust
- God Arbejdslust Indeks 7 – Kolleger – en vigtig brik i din arbejdslust, 2020
- Trivsel betaler sig – en undersøgelse om værdien af god arbejdslust, 2019, Videncenter for God Arbejdslust og Kraka.

#### Eksterne bidragsydere

##### Cecilie Eriksen, Ph.d. og filosof *Når dit arbejde giver mening*. Side 16-19

- Anthony, P. D. (1980)**. "Work and the Loss of Meaning". *International Social Science Journal* 32(3): 416-426.
- Appelbaum, H. (1992)**. *The Concept of Work. Ancient, Medieval, and Modern*. New York: State University of New York Press.
- Bains, G. et al (2007)**. *Mening Inc. The blueprint for business success in the 21st century*. Profile Books Ltd.
- Donkin, R. (2010)**. *The History of Work*. New York: Palgrave Macmillan.
- Eriksen, C. (red.) (2009)**. *Det meningsfulde arbejdsliv*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Haviv, J. & Eriksen, C. (red.) (2015)**. *Umyndiggørelse*. Aarhus: Klim.
- Jacobsen, M. H. & Tonboe, J. (red.) (2004)**. *Arbejdssamfundet. København: Hans Reitzels forlag*.
- Komlosy, A. (2018)**. *Work. The Last 1,000 Years*. London: Verso.
- Larsen, J. V. (2002)**. "Virksomhederne skal tilbyde mening – ikke kun løn". *Mandag Morgen*, nr. 32, 23.09.2002.
- Lindhardt, J. (2000)**. "Arbejdets mening". I *Etik, ansvar og værdier i den offentlige sektor – en debatbog*. København: Finansministeriet.
- May, D. R. et al (2014)**. "The Ethics of Meaningful Work: Types and Magnitude of Job-related Harm and the Ethical Decision-Making Process." *Journal of Business Ethics* 121(4): 651-671.
- NFA (2018)**. *Danskernes arbejdsmiljø 2016*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Ravn, Ib (2008)**. "Mening i arbejdslivet: teori og praksisudvikling". *Erhvervspsykologi*, vol. 6, nr. 4.
- Schultz, K. (2004)**. *Eksistens i arbejdslivet – at skabe mening for virksomhed og medarbejder*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Svendsen, L. Fr. H. (2010)**. *Arbejdets filosofi*. Aarhus: Klim.
- Willig, R. (2009)**. *Umyndiggørelse*. København: Hans Reitzels Forlag.

##### Jacob Albertsen, Ledertid Når meningen forsvinder – så skab den sammen; Side 40-41

- Dutta, S. (2019) Hippocampus Functions** Reviewed by Sally Robertson, B.Sc. News Medical Lifesciences. Link: <https://www.news-medical.net/health/Hippocampus-Functions.aspx>
- Connor R. og Mackenzie-Smith, P. (2003)** The leadership jigsaw -finding the missing piece af Russell Connor and Mackenzie-Smith, P. *Business Strategy Review*, 2003, Volume 14 Issue 1, pp 59-66: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8616.t01-1-00245>
- Kyung Hye Park, Dong-hee Kim, Seok Kyoung Kim, Young Hoon Yi, Jae Hoon Jeong, Jiun Chae, Jiyeon**
- Hwang and HyeRin Roh. (2015)** *The relationships between empathy, stress and social support among medical students*. *International Journal of Medical Education*. Link: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4561553/>
- Skakon, J. og Kirkegaard, T. (2017)** "Klædt på til Ledelse – stress et ledelsesansvar" udgivet af FOA. <https://www.foa.dk/media/5266CF0CE408404CAF6D51EE6B8A2E76.ashx>
- Tomova, L. et. al. (2014)** *Is stress affecting our ability to tune into others? Evidence for gender differences in the effects of stress on self-other distinction*. *Psychoneuroendocrinology*, 2014; 43: 95 DOI: 10.1016/j.psyneuen.2014.02.006
- Sissa Medialab**. *Stress undermines empathic abilities in men but increases them in women (2014)*. Udgivet på Science Daily. Link: <https://www.sciencedaily.com/releases/2014/03/140317095927.htm>



## Thomas Johansen & Thomas Specht, MacMann Berg. **Kunsten at stille kraftfulde spørgsmål. Side 64-67**

**Edmonson & Harvey (2017):** *Extreme Teaming – Lessons in Complex, Cross-Sector Leadership*. Bingley: Emerald Publishing Limited

**Edmonson, Amy (2019):** *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, New Jersey: Wiley.

**Johansen, Specht og Kleive (2020):** *Bæredygtig organisations- og forretningsudvikling*. En praksisbog om at stille kraftfulde spørgsmål. Dansk Psykologisk Forlag.

**Losada & Heaphy (2004):** *The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams*. American Behavioral Scientist, 47 (6), 740-765.

## Joachim Meier & Anders Moesgaard Jacobsen. **Når lederen tør at tvivle. Side 60 til 63**

**Arendt, Hannah (2019).** *Åndens liv*. Aarhus. Forlaget Klim.

**Bjerre, Henrik Jøker & Hansen, Brian Benjamin. (2017).** *Hand!!*. København. Forlaget Mindspace.

**Kirkeby, Ole Fogh. (2013).** *Hvem er jeg?*. København. Gyldendal.

**Lüscher, L. (2018).** *Lederen mellem tvivl og handlekraft: Paradokser og personligt lederskab*. Dansk Psykologisk Forlag.

I Videncenter for God Arbejdslyst arbejder vi løbende på at indsamle, udfolde og udbrede viden om temaer inden for trivsel og arbejdslyst. Her er et overblik over vores seneste udgivelser. Du kan hente udgivelserne gratis på [krifa.dk/godarbejdslyst/viden-og-udgivelser](http://krifa.dk/godarbejdslyst/viden-og-udgivelser). Her kan du også finde forskellige analyser, fagartikler og anden inspiration til det gode arbejdsliv.



### 2020: **God Arbejdslyst Indeks nr. 7: Kolleger - en vigtig brik i din arbejdslyst**

Det er i høj grad relationer, der definerer os som mennesker, og det er blandt andet igennem vores relation til andre, at vi bliver dem, vi er. Det gælder også i arbejdslivet og i de arbejdsfællesskaber, som vi hver især indgår i. I denne rapport zoomer vi særligt ind på danskernes oplevelse af det kollegiale arbejdsfællesskab og undersøger blandt andet sammenhængen mellem et godt kollegialt arbejdsfællesskab og den enkeltes oplevelse af trivsel og arbejdslyst.



### 2019: **Trivsel betaler sig - en undersøgelse om værdien af god arbejdslyst**

Der kan være betydelige gevinster for virksomhederne ved at investere i arbejdslysten. Der er sammenhæng mellem god arbejdslyst og færre sygedage, godt helbred, mindre stress og fastholdelse af medarbejdere. Kort sagt: Trivsel betaler sig! Det dokumenterer Kraka og Videncenter for God Arbejdslyst med denne rapport, der kortlægger værdien af god arbejdslyst for de danske lønmodtagere - i kroner og øre.



### 2019: **God Arbejdslyst Indeks 2019 Dit liv - din arbejdslyst**

Rapporten giver blandt andet indblik i, hvad der påvirker danskernes arbejdslyst anno 2019. Du kan også blive klogere på, hvad det betyder, når vi ser jobbet som afgørende for vores syn på os selv. Du kan blandt andet læse mere om otte vidt forskellige arbejdspladser, som hver især har sat fokus på at løfte medarbejdernes trivsel og arbejdslyst ved at arbejde målrettet med udvalgte arbejdslystfaktorer.



### 2019: **Medarbejdertrivsel i et lederperspektiv - En undersøgelse blandt ledere i Danmark**

Rapporten giver blandt andet indblik i, hvordan lederne på de danske arbejdspladser prioriterer og arbejder med trivsel og arbejdslyst i dagligdagen. Rapporten zoomer også ind på, hvad lederne mener, er det vigtigste for medarbejdernes trivsel og arbejdslyst.



**2018:**  
**Når ledelse skaber arbejdslyst**

Rapporten bygger på en omfattende faktoranalyse af, hvad forskellige ledelsesdimensioner betyder for danske medarbejders trivsel og arbejdslyst. Resultater og pointer fra undersøgelsen er fortolket og perspektiveret af en række ledelseseksperter og -praktikere.



**2018:**  
**God Arbejdslyst Indeks 2018**  
**- Det hele menneske på arbejde**

Rapporten zoomer ind på danskernes oplevelse af mestring i arbejdslivet. I rapporten har vi defineret tre forskellige dimensioner af mestring: Den faglige mestring, den personlige mestring og den sociale mestring.

### DENNE RAPPORT ER UDARBEJDET AF VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLYST

**Redaktionelt team:**

Rebekka Bøgelund  
Rasmus Højbæk  
Helle Stenbro  
Christian Borrisholt Steen  
Marie Leth Hansen

**Grafisk Design:**

Mariann Bay Jakobsen

**Foto:**

iStock  
SEF A/S  
Sinatur Hotel & Konference

**Tryk:**

Rosendahls  
1. oplag: 4.000

ISBN: 978-87-971817-1-3

© Videncenter for God Arbejdslyst 2020

Skriv til [videncenter@krifa.dk](mailto:videncenter@krifa.dk) for yderligere information eller læs mere på [krifa.dk/videncenter](http://krifa.dk/videncenter)



# Mening – fryns eller nødvendighed

God Arbejdslyst Indeks 8 tager temperaturen på danskernes oplevelse af mening og psykologisk tryghed i arbejdslivet. Siden 2015 har vi spurgt ca. 25.000 danskere om, hvad der betyder noget for deres arbejdsliv. Og danskerne er ikke i tvivl. Her er mening placeret helt i toppen.

Denne undersøgelse afdækker fire dimensioner af mening – *indre mening, større mening, organisatorisk mening og kollegial mening*. Ligeledes skitserer den sammenhængen mellem mening, arbejdslyst og psykologisk tryghed.

## Rapporten giver bl.a. indblik i:

- Hvordan du som leder kan bidrage til, at dine medarbejdere oplever mening i arbejdslivet
- Hvilket ansvar du har som medarbejder for at opleve mening
- Hvilken betydning medbestemmelse og motivation har for oplevelsen af mening
- Hvordan du skaber psykologisk trygge organisationer
- Hvordan sårbarhed kan vendes til en styrke
- Hvordan man stiller de kraftfulde spørgsmål, der fremmer meningen i arbejdet
- Hvordan fremtidens meningsfulde organisation ser ud

Rapporten nuancerer og perspektiverer via cases, konkrete resultater fra analysen og en lang række eksperter bidrag.

**Rigtig god læselyst.**



RAPPORT UDGIVET AF  
VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLYST, 2020